

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของนักศึกษาฝึกงาน
ในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็น ดังต่อไปนี้

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

1. แนวคิด ความสำคัญและความหมายของภาวะผู้นำ
2. คุณลักษณะภาวะผู้นำ
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำใ้บริการ

1. นิยามและความหมายของภาวะผู้นำใ้บริการ
2. แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำใ้บริการ
3. การสังเคราะห์องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดภาวะ

ผู้นำใ้บริการ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

1. แนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำ
2. ความหมาย ความสำคัญและวิธีการการพัฒนาภาวะผู้นำ
3. การพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงาน
4. การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาฝึกงาน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ

1. แนวคิด ทฤษฎีการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ
2. การออกแบบและพัฒนาโปรแกรมการพัฒนา
3. องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยการวิจัยและพัฒนา

บริบทของบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

1. แนวคิด ความสำคัญและความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นหัวข้อที่ยอมรับกันทั่วไปว่ามีความน่าสนใจและมีความท้าทายมากหัวข้อหนึ่งของการศึกษาด้านพฤติกรรมขององค์การ แต่ขณะเดียวกันคำว่า “Leadership (ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ)” ยังถือได้ว่าเป็นคำที่มีผู้ให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไปมากคำหนึ่ง ดังที่ Stogdill (1974 ; อ้างถึงในสุเทพ พงศรีวัฒน์, 2550, หน้า 13) ที่กล่าวว่า จำนวนนิยามของคำ Leadership มีมากมายพอ ๆ กับจำนวนบุคคลที่ให้คำนิยามนั้น ซึ่งในการศึกษาผู้นำในอดีตมักจะมองไปที่คุณลักษณะของผู้นำเป็นหลัก โดยมองว่าคนที่จะนำคนได้มีลักษณะอย่างไรก่อน แต่ในระยะหลัง ๆ ก็หันไปเน้นที่พฤติกรรมมากยิ่งขึ้น โดยมองว่าพฤติกรรมแบบใดที่จะนำคนได้ดีที่สุด แต่ในท้ายที่สุดก็ได้ให้ความสำคัญกับสถานการณ์มากยิ่งขึ้น โดยมองว่าสถานการณ์ใดต้องการผู้นำแบบใด (ไพฑูรย์ ลินลาร์ตน์, 2553, หน้า 34)

การศึกษาภาวะผู้นำได้กระทำกันมานานแล้ว และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำจำนวนมาก อย่างไรก็ตามในการศึกษาเหล่านั้นจะมีแนวทางการศึกษาไม่แตกต่างกันมากนัก ดังที่ Yukl (1989, p. 7 – 8) ได้สรุปแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำของงานวิจัยได้เป็น 4 แนวทาง ดังนี้ 1) ศึกษาอำนาจ – อิทธิพล (Power-influence approach) ของผู้นำ 2) ศึกษาคุณลักษณะ (Trait approach) ของผู้นำ 3) ศึกษาพฤติกรรม (Behavior approach) ของผู้นำ และ 4) ศึกษาสถานการณ์ (Situational approach) ของผู้นำ กล่าวคือ

1. อำนาจ – อิทธิพล (Power – influence approach) การศึกษา

ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจากอำนาจ – อิทธิพลของผู้นำ ส่วนใหญ่จะเน้นหรือพิจารณาที่ขนาด ชนิดและการใช้อำนาจของผู้นำ ดังที่ยอมรับกันแล้วว่าอำนาจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำ เพราะนอกจากจะทำให้มีอิทธิพลต่อลูกน้องแล้ว ยังสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานของผู้นำในระดับเดียวกันต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูง รวมทั้งบุคคลภายนอกหน่วยงานและองค์การได้ ในการศึกษาวิจัยชนิดนี้นักวิจัยจะมีคำถามที่ต้องการคำตอบอยู่หลายคำถาม ได้แก่

1.1 อะไรคือแหล่งของอำนาจผู้นำ ลักษณะเฉพาะใดของผู้นำและในสถานการณ์เช่นไรที่ทำให้ผู้นำมีอำนาจ

1.2 ทิศทางการเพิ่มและลดอำนาจของผู้นำจากกระบวนการ แลกเปลี่ยนอิทธิพลเป็นอย่างไร นอกจากนั้น การที่ต้องวิเคราะห์อำนาจของผู้นำพร้อม ๆ

กับการวิเคราะห์อำนาจของหน่วยงานและกลุ่มคน ทำให้การประเมินประสิทธิภาพของภาวะผู้นำมุ่ง เน้นไปที่ความสามารถในการปรับตัวขององค์การต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อันเนื่อง มาจากใช้กลยุทธ์อิทธิพลของผู้นำ

2. พฤติกรรม (Behavior approach) การศึกษาประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจากพฤติกรรมหรือแบบของผู้นำนั้น มักจะมุ่งไปที่พฤติกรรมอะไรบางอย่างของผู้นำที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ หรือผู้นำทำอะไรบ้างในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำจะแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ โดยกลุ่มแรกจะทำการศึกษากิจกรรมต่าง ๆ ของงานบริหารของผู้นำและเวลาที่ผู้นำใช้ในแต่ละกิจกรรมในระยะต้น ส่วนในปัจจุบันจะมุ่งเน้นศึกษาภาระหน้าที่หรืองานของผู้นำแต่ละชนิด เพื่อค้นหาพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมหรือทำให้แต่ละภารกิจประสบความสำเร็จ สำหรับงานวิจัยกลุ่มที่สองจะศึกษามุ่งเน้นไปที่ความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้นำ โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ กับความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ตามพฤติกรรมของผู้นำที่นำมาพิจารณามักเป็นพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ (Critical incident) ของการบริหาร

3. คุณลักษณะ (Trait approach) การศึกษาวิจัยแบบนี้จะมุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาเชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณสมบัติพิเศษเหนือกว่าผู้ตาม เช่น การทำงานไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย การสามารถหยั่งรู้ใจคนได้ การคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าได้แม่นยำอย่างน่ามหัศจรรย์ และมีพรสวรรค์ในการชักจูงคนได้อย่างเหลือเชื่อ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำได้มีมากในทศวรรษที่ 1930 (ระหว่าง ค.ศ. 1930 – 1940) แต่ก็ไม่มีงานวิจัยใดยืนยันได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคุณลักษณะมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของผู้นำได้อย่างไร จึงทำให้นักวิจัยให้ความสนใจในคุณลักษณะของผู้นำน้อยลงตามลำดับ อย่างไรก็ตามได้มีความพยายามที่จะศึกษาว่าคุณลักษณะของผู้นำชนิดที่จำเป็นสำหรับงานของผู้นำแต่ละประเภทอย่างไร และในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน คุณลักษณะใดที่จะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้

4. สถานการณ์ (Situational approach) การศึกษาวิจัยสถานการณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้น จะมุ่งเน้นศึกษาสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ เช่น อำนาจหน้าที่และความมั่นคงของผู้นำ ลักษณะงานของผู้นำ ความสามารถและแรงจูงใจของผู้ตาม สภาพแวดล้อมภายนอก ความคาดหวังและข้อเรียกร้องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานของลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และบุคคลภายนอกองค์การ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสถานการณ์นี้ แยกออก

ได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ โดยกลุ่มแรกจะมุ่งเน้นว่าสถานการณ์ใดที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม แต่ละพฤติกรรมของผู้เป็นอย่างไร ดังนั้นการวิจัยประเภทนี้จึงต้องศึกษาว่าพฤติกรรม การบริหารงานของผู้นำต่างองค์การ ต่างระดับ เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร สำหรับ กลุ่มที่สองมุ่งที่จะศึกษาว่า สถานการณ์ลักษณะใดจะมีส่วนทำให้พฤติกรรมหรือแบบของ ผู้นำ รวมทั้งคุณลักษณะของผู้นำมีผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เพราะนักวิจัยกลุ่มนี้ มีพื้นฐานความคิดที่ว่าพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งไม่เหมาะสมสำหรับทุกสถานการณ์ หรือ ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับพฤติกรรมให้เป็นไปตามการ เปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ หรือเหมาะสมกับสถานการณ์

สำหรับการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ ของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ที่มีนักวิชาการและ นักการศึกษาได้เสนอและกล่าวถึงไว้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำ

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของ ความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและ ลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ไม่มีมาแต่ กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถ ถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย ต่อมา ในยุคแห่งการเริ่มต้นของศตวรรษที่ 21 เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลอย่างมากต่อ องค์การและรูปแบบการทำงานขององค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันดังกล่าวทำ ให้องค์การมีลักษณะยืดหยุ่น ไร้ขอบเขตและโครงสร้างที่แน่นอน ทำให้วิธีการทำงาน เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่อาศัยความสามารถทางด้านร่างกายมาเป็นการทำงานที่ต้องใช้ ความสามารถหรือความฉลาดทางปัญญามากขึ้น ดังนั้นในการทำงานจึงไม่สามารถ สังเกตการณ์ ตรวจสอบหรือควบคุมได้อย่างทั่วถึง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการที่มีผู้นำเก่งเพียง คนเดียวอาจไม่สามารถเกิดประสิทธิผล แต่สมาชิกในกลุ่มหรือทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมกัน ด้วย (Den Hartog and Koopman, 2001, pp. 267 – 270) ทั้งนี้ในปัจจุบันความคิดเห็น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากในอดีต การ บริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบหมายอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการ ให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสัจธรรมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการ

เปลี่ยนแปลง และคำถามที่เกิดตามมาก็คือ ผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือ แสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด ผู้นำควรมีพฤติกรรมเพียงแค่ควบคุมให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุความต้องการของหน่วยงาน ให้ค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรมหรือ ส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์และก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างที่บุคคลพึงจะได้รับ หากผู้นำคิดกันไม่ให้ผู้ตามก้าวหน้าหรือเจริญเติบโตในหน้าที่การงานทั้ง ๆ ที่เขามีศักยภาพก็จะถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ดังนั้นผู้นำที่ดีจะต้อง ขจัดกฎเกณฑ์ข้อจำกัดและการควบคุมที่มากเกินไปออกจากผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้พวกเขา เกิดความรับผิดชอบในการทำงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และสามารถพัฒนาความคิด สร้างสรรค์ที่พวกเขามีอยู่ให้เกิดขึ้นอย่างไม่มีจำกัด (บังอร ไชยเฟือก, 2550, หน้า 18) จาก ที่กล่าวมา แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการ ควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย โดยผู้วิจัยรวบรวมเพื่อประกอบ การวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

(The Ohio State University Leadership Studie)

จากการวิจัยของ Ronald Lippitt and Ralph White แห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอว่าที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำในปี ค.ศ. 1930 พบว่า ผู้นำมี 3 แบบ (วิภาดา คุปตานนท์, 2544, หน้า 242) คือ

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตนิยม (Autocratic Leadership Style) ผู้นำแบบเผด็จการมีพฤติกรรมการทำงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก รวมอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองโดยเป็น ผู้สั่งการให้พนักงานนำไปปฏิบัติ มีการควบคุม บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด กำหนดการทำงานที่ชัดเจน แสดงความเป็นนายต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการลงโทษหากพนักงานฝ่าฝืนหรือทำความผิด ทำให้พนักงานมีความรู้สึกไม่พอใจในตัวผู้นำ และอาจแสดงความก้าวร้าวได้

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) หมายถึง ผู้นำที่ให้เสรีภาพแก่พนักงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจาย อำนาจ ให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการทำงาน เพราะมีความเชื่อมั่นใน ความสามารถของพนักงาน

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership Style)

หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีเสรีภาพเต็มที่โดยผู้นำจะไม่เข้ามาเกี่ยวข้องไม่มีบทบาทมากนัก เป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ เท่านั้น ทำให้บางครั้งพนักงานไม่สามารถหาข้อสรุปได้และอาจเกิดความขัดแย้งกัน

ทั้งนี้จากการศึกษาดังกล่าว พบว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นที่พึงพอใจแก่พนักงานมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตนิยม การศึกษาภาวะผู้นำที่เน้นคุณลักษณะของผู้นำได้เปลี่ยนมาสู่การให้ความสนใจเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมผู้นำซึ่งมีการแสดงออกในด้านต่าง ๆ เช่น ในการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่ง Robert Tennenbaum and Warren Schmidt ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในการตัดสินใจ ที่มีลักษณะต่อเนื่องกัน โดยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขอบเขตของความเป็นอิสระที่ให้แก่วัดผู้บังคับบัญชา และการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำในการยอมให้ผู้บังคับบัญชามีอิสระในการตัดสินใจได้มากน้อยเพียงใด พฤติกรรมของผู้นำมีทั้งเป็นแบบ อัตตนิยมและประชาธิปไตย (วิภาดา คุปตานนท์, 2544, หน้า 243 - 244)

ในช่วงปี ค.ศ. 1945 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาแบบเจาะลึก เพื่อหาพฤติกรรมผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ พบว่า พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่นั้นแยกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiating Structure) และพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสร้างน้ำใจ (Consideration)

1) พฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้างหรือมุ่งงาน (Initiating Structure) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำจัดโครงสร้างและขอบเขตงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ การมอบหมายงาน การจัดทำมาตรฐานงาน การประเมินการปฏิบัติงานและการเสาะหาวิธีการทำงานและแก้ไขปัญหาที่ดี

2) พฤติกรรมมุ่งสร้างน้ำใจหรือมุ่งคน (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงความเป็นเพื่อน สนับสนุนและสนใจในความเป็นอยู่และสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการยอมรับ รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ให้คำปรึกษาและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกัน

พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างน้ำใจ หรือมุ่งคน	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสร้างโครงสร้าง หรือมุ่งงาน
<ul style="list-style-type: none"> - เป็นกันเอง - ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา - ยอมรับในผู้ใต้บังคับบัญชา - เปิดตัวสื่อสารกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา - คอยช่วยเหลือสนับสนุน - รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับ บัญชา 	<ul style="list-style-type: none"> - วางแผน - ประสานงาน - สั่งการ - แก้ไขปัญหา - ระบุขอบเขตและบทบาทของ ผู้ใต้บังคับบัญชา - ดำเนินงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน - สร้างความกดดันต่อลูกน้อง

ภาพประกอบ 2 ตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้าง
และมุ่งสร้างน้ำใจ (วิภาดา คูปตานนท์, 2544, หน้า 244)



ภาพประกอบ 3 พฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ
(วิภาดา คูปตานนท์, 2544, หน้า, 244)

2. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

(The Michigan University Studies)

การศึกษาของนักการศึกษาในกลุ่มนี้เกิดขึ้นในเวลา

ใกล้เคียงกับกลุ่มแรก คือ ในปี 1947 โดยมี Likert เป็นผู้นำมีข้อค้นพบที่สำคัญ 3 ประการ

คือ ประการที่หนึ่ง ด้านแบบของภาวะผู้นำมี 2 แบบ คือ (1) แบบมุ่งงาน (Job-centered) (2) แบบมุ่งคน (Employee centered) ประการที่สอง พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบไม่แยกกัน โดยอิสระ แต่ตั้งอยู่บนแกนเดียวกัน ทำให้ค้นพบแบบภาวะผู้นำ 2 แบบ ในขณะที่นักการศึกษากลุ่มแรกค้นพบภาวะผู้นำ 4 แบบ ประการที่สาม กลุ่มนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุด คือ ภาวะผู้นำที่มุ่งคน

การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจง พฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 3 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ (มัลลิกา ต้นสอน, 2544, หน้า 52)

1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-Oriented Behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับ ให้ความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจและเข้าใจความต้องการของคนงาน

2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

3) การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็นด้าน คือ

3.1) พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง

3.2) พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก Managerial Grid เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ผนวกแนวคิดทางพฤติกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดย Blake และ Mouton ได้สร้างตารางมิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-Oriented Leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-Oriented Leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน

3. การศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คณะวิจัยของ มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Participative Leadership)

การศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งส่วนใหญ่ จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ โดยผู้นำมีแนวโน้มจะเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นมาร่วม ในการตัดสินใจหรือให้มีอิทธิพลในการตัดสินใจของผู้นำ เช่น การปรึกษา การร่วมตัดสินใจ

1) การตัดสินใจแบบเผด็จการ (Autocratic Decision)

คือ การที่ผู้นำตัดสินใจแต่ลำพังผู้เดียวโดยไม่มีการถามความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะจาก บุคคลอื่น เป็นการตัดสินใจที่ไม่มีอิทธิพลของบุคคลใดต่อการตัดสินใจเลย (No in fluencies by others)

2) การตัดสินใจแบบปรึกษา (Consultation) คือ การ

ตัดสินใจที่ผู้นำยังคงตัดสินใจเอง แต่ได้มีการปรึกษาและขอความคิดเห็นกับบุคคลต่าง ๆ และนำมาพิจารณาก่อนที่จะทำการตัดสินใจ สรุปว่าการตัดสินใจเริ่มมีอิทธิพลของผู้อื่นต่อ การตัดสินใจของผู้นำบ้างแล้ว

3) การร่วมกันตัดสินใจ (Joint Decision) คือ การ

ตัดสินใจที่ผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาร่วมประชุมแล้ว อภิปรายถึงปัญหาและทางเลือก ต่าง ๆ ที่ดีก่อนที่จะร่วมกันตัดสินใจโดยที่ผู้นำมีฐานะเป็นเพียงสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่ง ไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของคนอื่น ๆ ผลการตัดสินใจถือเป็นการตัดสินใจของกลุ่ม

4) การมอบหมายให้ตัดสินใจ (Delegation) คือ

การตัดสินใจที่ผู้นำจะมอบหมายอำนาจหน้าที่นี้ให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ทำการ ตัดสินใจแทน โดยผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ แต่ในการมอบหมายจะ บอกถึงปัญหา และขอบเขตของอำนาจที่พึงจะตัดสินใจแบบนี้ จึงเป็นการตัดสินใจที่ถือว่ามี อิทธิพลของบุคคลอื่นสูงที่สุด (high influence by others)

การศึกษาภาวะผู้นำจากพื้นฐานของการใช้อำนาจ หน้าที่ (Leadership Based On The Use of Authority)

การศึกษาพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ

ซึ่งสามารถทำให้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader)

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) และ 3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire or Free-rein Leader)

1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader)

หมายถึง ผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่ง (commanding and order giving) เป็นสำคัญ ผู้นำชนิดนี้มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก และจะไม่ค่อย

มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะ เป็นไปในลักษณะที่ว่าเป็นเจ้านาย (boss) อย่างเด่นชัด ในการบังคับบัญชาหรือควบคุมงาน ของผู้นำชนิดนี้ ผู้นำดังกล่าวจะกระทำโดยมีการใช้อำนาจเป็นอย่างมากและจะสร้าง บรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอ ทั้งนี้เพราะผู้นำนิยมใช้การให้ รางวัลและลงโทษ

สรุปได้ว่าผู้นำแบบเผด็จการจะมีอำนาจสูงสุดที่ตัว ผู้นำ ผู้นำจะสั่งการและตัดสินใจโดยยึดถือความคิดตนเองเป็นใหญ่ นิยมการให้รางวัลและ ลงโทษ

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader)

ผู้นำชนิดนี้จะมีลักษณะ ตรงกันข้ามกับผู้นำชนิดแรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ ความสำคัญกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากกว่า และจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่หรือ ก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา หากแต่จะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วย ในการปฏิบัติงานบริหารของผู้นำชนิดนี้มักจะ เป็นไปในทำนองที่ว่าสิ่งต่าง ๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน

ดังนั้น การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จึงมักให้โอกาสทุกฝ่าย เข้ามาร่วมพิจารณา ซึ่งอาจจะกระทำโดยมีการประชุมหรือจัดตั้งคณะกรรมการ เป็นต้น

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire or Free-rein Leader) ผู้นำชนิดนี้จะแตกต่างจากผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ว่าจะมีการปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับ บัญชามีอิสระเสรีเต็มที่ หรือปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใด ๆ ตามใจ ชอบได้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้จะถูกมอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างเต็มที่ ผู้ใต้บังคับ บัญชาอาจจะได้รับสิทธิในการจัดทำแผนงานต่าง ๆ ได้ตามใจชอบ

สรุปว่าผู้นำแบบนี้จะเป็นเพียงผู้ผ่านเรื่องราวต่าง ๆ ให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ดังนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ค่อยให้ความสนใจและเห็น ความสำคัญของผู้นำที่ปฏิบัติตามแบบนี้ ทั้งนี้เพราะการกระทำดังกล่าวย่อมจะเป็นการปิด โอกาสไม่ให้ผู้บริหารมีสิทธิใช้อำนาจ

ผู้นำแบบเผด็จการ	ผู้นำแบบประชาธิปไตย	ผู้นำแบบเสรีนิยม
<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดนโยบายทุกอย่าง - เทคนิควิธีทำงานและกิจกรรมจะถูกสั่งการโดยผู้นำ - ผู้นำจะคอยสั่งงานแต่ละอย่างและจะคอยกำกับผู้ทำงานแต่ละคน - ในการติหรือชมงานของกลุ่ม ผู้นำจะใช้วิธีว่ากล่าวตัวบุคคลโดยตรง และจะพยายามวางตัวเป็นทางการ 	<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายต่าง ๆ จะกำหนด ขึ้นโดยมีการปรึกษาและตัดสินใจโดยกลุ่ม - กิจกรรมจะถูกกำหนดขึ้นจากการปรึกษาของกลุ่ม โดยผู้นำจะให้แนวทางเลือก - สมาชิกในกลุ่มจะมีโอกาสเลือกผู้ทำงานร่วม และการแบ่งงานภายในกลุ่ม จะทำโดยวิธีตกลงกันเอง - ในการติหรือชม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงไม่ว่ากล่าวตัวบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มหรือแต่ละคนจะมีเสรีภาพในการตัดสินใจ - ผู้นำจะจัดหาวัตถุประสงค์ให้ และยังคงคอยให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อต้องการ - ผู้นำจะไม่เข้ายุ่งเกี่ยวใด ๆ - ผู้นำจะไม่พยายามพูดถึงกิจกรรมของสมาชิกและจะไม่พยายามกำกับกลุ่ม แต่อย่างใดเลย

ภาพประกอบ 4 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำทั้ง 3 แบบ (มัลลิกา ต้นสอน, 2544, หน้า 53)

4. การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวจัดการ 4 ระบบ ของลิเคอร์ท (Likert's Four Systems of Management)

การศึกษานี้ ลิเคอร์ท ได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมหรือแบบของผู้นำที่มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 4 ระบบ คือ 1) เผด็จการเต็มรูป (Exploitative-Authoritative) 2) เผด็จการใจดี (Benevolent-Authoritative) 3) ประชาธิปไตยแบบปรึกษา (Consultative) และ 4) ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative-Group)

ระบบที่ 1 เผด็จการเต็มรูป (Exploitative-Authoritative) ระบบนี้ผู้นำเป็นผู้นำแบบเผด็จการมาก มีอำนาจสมบูรณ์แบบ ผู้นำจะเชื่อและไว้วางใจลูกน้องน้อยมาก มักใช้วิธีการจูงใจให้ทำงานด้วยความกลัวและการลงโทษและให้รางวัลเป็นครั้งคราว เน้นการติดต่อสื่อสารจากบนลงมาล่าง การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้นำเท่านั้น

ระบบที่ 2 เพด็จการใจดี (Benevolent-Authoritative)

ผู้นำในระบบนี้ ผู้นำจะใช้อำนาจอย่างมีวิธีการและศิลปะมากขึ้น ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจด้วยรางวัลและการลงโทษบ้าง ยินยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน อีกทั้งยังรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง สำหรับการตัดสินใจก็มีการมอบหมายให้ตัดสินใจบ้าง แต่ก็อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 3 ประชาธิปไตยแบบปรึกษา (Consultative)

ระบบนี้เป็นการปรึกษาหารือโดยผู้นำจะให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังไม่เชื่อมั่นและไว้วางใจอย่างสมบูรณ์ พยายามที่จะนำความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาด้วยการปฏิบัติงานใช้รางวัลเป็นเครื่องจูงใจ และมีการลงโทษบ้างเป็นครั้งคราว การติดต่อสื่อสารในองค์การใช้ทั้งบนลงล่าง และจากล่างขึ้นข้างบน นโยบายเปิดกว้างสำหรับการตัดสินใจ แต่ส่วนใหญ่ก็จะตัดสินใจโดยผู้นำ นอกจากบางเรื่องก็ยอมให้มีการตัดสินใจในระดับล่าง

ระบบที่ 4 ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative-Group)

ระบบนี้ ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมากในทุกด้าน เน้นการร่วมมือกันเป็นกลุ่ม มีการจูงใจด้วยการให้รางวัลในรูปของเงิน และส่งเสริมให้กลุ่มมีความผูกพันกับองค์การโดยการร่วม กันกำหนดเป้าหมาย และประเมินความก้าวหน้าของเป้าหมายนั้น การติดต่อสื่อสารใช้ทั้งบนลงล่าง จากล่างขึ้นสู่ข้างบน และข้างเคียงกับเพื่อนร่วมงานด้วยการตัดสินใจส่งเสริมให้กระทำโดยกลุ่ม

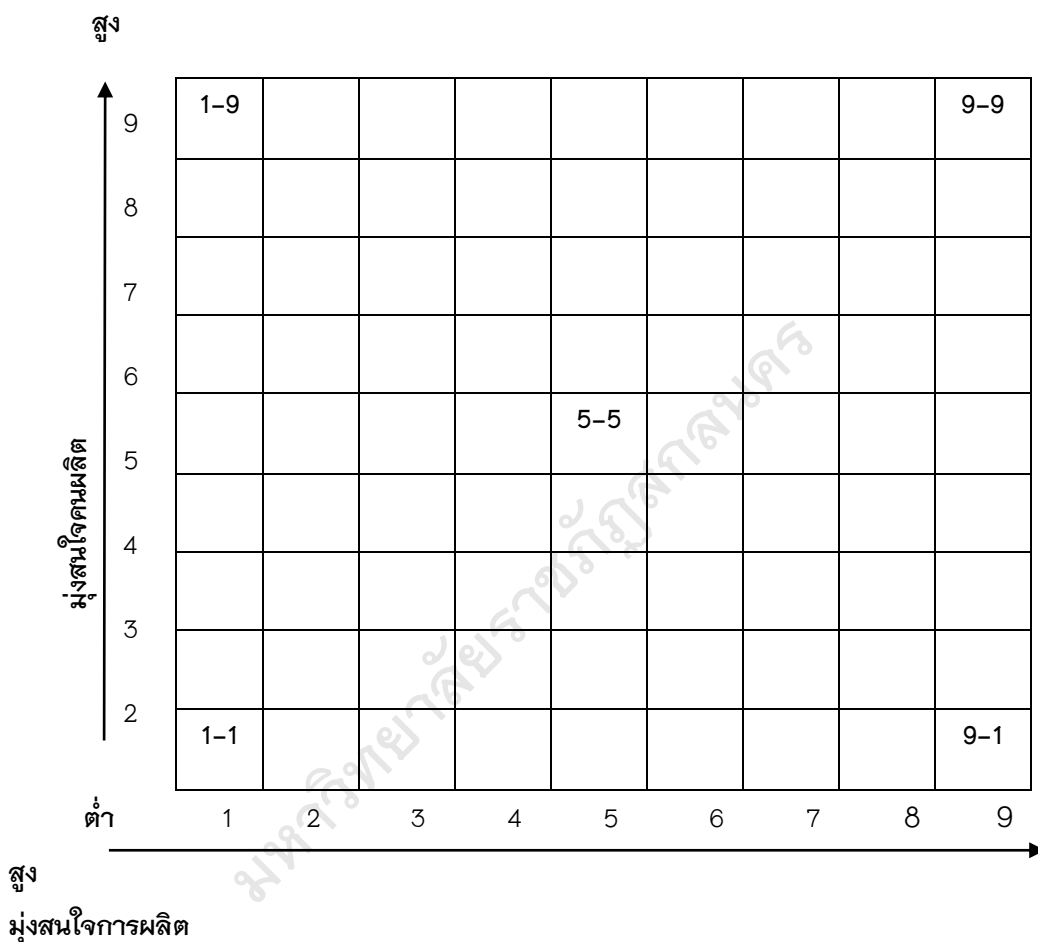
5. การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการ

(Managerial grid) ของ Blake and Mouton

ในปี 1964 Blake and Mouton ได้นำเสนอแนวคิดตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ แต่ได้แยกแยะรายละเอียด และบ่งชี้ให้เห็นถึงแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดในตาข่ายการจัดการ โดยตาข่ายการจัดการ จะประกอบไปด้วยพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับการผลิต (Concern for Production) และมิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจต่อคนผลิตหรือต่อผู้ปฏิบัติงาน (Concern for People)

1. มุ่งสนใจการผลิต (Concern for Production) คือ การที่ผู้นำสนใจในสิ่งต่าง ๆ เช่น คุณภาพของการตัดสินใจเลือกนโยบาย วิธีการและกระบวนการผลิต การให้ทีมงานวิจัยเกี่ยวกับการผลิต คุณภาพของการบริการ งานที่มีประสิทธิภาพ และปริมาณของผลผลิต

2. มุ่งสนใจคนผลิต (Concern for People) คือ การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเต็มใจยอมรับในเป้าหมายของงาน ผู้นำยอมรับและยกย่องในเกียรติของลูกน้อง ศรัทธาในความรับผิดชอบระหว่างลูกน้องกับตนเอง จัดสภาพการทำงานที่ดีให้ และพยายามสร้างความพอใจในการมีความสัมพันธ์



ภาพประกอบ 5 ตารางการจัดการของ Blake and Mouton (1964)

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำ

มี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance)

แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ

1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์การส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้าง ความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่ง เน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1, 1

ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งาน ดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ ผู้บริหารมีอำนาจในตนเอง ต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมาย ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5, 5

ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้น ขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความ คาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยง เกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผล ประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9, 9

ผู้บริหารให้ความสนใจ ทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการ ขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่น ของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหาร กับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็น เพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและ อำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

6. การศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของ Reddin

(Reddin 's the 3-D theory of Leadership)

ทฤษฎี 3 มิติของ William J. Reddin เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และแบบของผู้นำทางการบริหาร ทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำ และแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างก็เพียงแต่ว่าแบบของผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกัน และลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจยึดมั่นแบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ

Reddin พัฒนารูปแบบตามทฤษฎี 3 มิติ จากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยไฮโอไฮโอ (Ohio University) โดยมีสมมติฐานคล้ายกับแบบพฤติกรรมผู้นำสถานการณ์ของ Fiedler บนพื้นฐานแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำของ Reddin แบ่งออกเป็น 3 มิติ คือ

1. มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ (Task Orientation) เป็นพฤติกรรมมุ่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติตามอย่างได้ผล โดยผู้นำริเริ่มจัดการและอำนวยความสะดวก
2. มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพหรือมิตรสัมพันธ์ (Relation Orientation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นความเห็นอกเห็นใจ ใจกว้างใจและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness Orientation) ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยา เพื่อหาหนทางบริหารงานให้ได้ผลมากที่สุดและได้พบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ 2 ประการ คือ
 - 3.1 มุ่งแต่งงาน (Task to be done) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแต่ผลงานเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกในด้านจิตใจ
 - 3.2 การบริหารงานโดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ด้วย (Relationship with other people) ความแตกต่างของผู้นำในการบริหารในการให้ความสำคัญต่องานกับการให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์จึงมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจให้ความสำคัญต่องานอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์ บางคนอาจจะให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากจนเกินไปจนทำให้ไม่ค่อยได้ผลงาน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และตามแนวคิดของ Reddin ได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารงานออกเป็น 4 ลักษณะ

3.2.1 แบบผู้ผสมผสาน (Integrated) สูงทั้งงานและคนได้อย่างผสมผสาน เป็นผู้ที่สามารถที่จะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่พยายามจะรวบรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์การให้เข้ากันต้องการให้ลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วม ไม่แสดงความแตกต่างในเรื่องอำนาจหน้าที่มากนัก เป็นผู้ที่ชอบการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือมีการรับผิดชอบร่วมกัน สนใจในเทคนิคการจูงใจลูกน้อง

3.2.2 แบบมิตรสัมพันธ์ (Related) เป็นแบบที่เน้นให้ความสำคัญมากในด้านที่เกี่ยวกับคนแต่เน้นให้ความสำคัญน้อยในด้านที่เกี่ยวกับงาน เชื่อว่าคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุด จะต้องมาก่อนเรื่องงาน จะเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ เป็นคนแบบกันเองเจียม ๆ ไม่เป็นที่สังเกตของใคร ชอบสนทนาวิสาสะ เห็นอกเห็นใจคน ยอมรับ เห็นด้วยกับผู้ร่วมงาน มีอัธยาศัยเป็นมิตรชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่น ปลอดภัย มั่นคงในหน่วยงาน

3.2.3 แบบผู้แยกตัว (Separated) ผู้นำแบบนี้ไม่เอาทั้งคนและงานเป็นแบบผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง เป็นผู้ชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง จะให้ความสำคัญในด้านตัวคนและตัวงานในระดับต่ำ นักบริหารที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อย น้อยครั้งที่จะให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์ ชอบขัดขวางผู้อื่น ชอบขัดแย้งกับผู้อื่นหรือทำให้งานยากขึ้นโดยไม่เข้าเรื่อง มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

3.2.4 แบบผู้เสียสละ (Dedicated) เน้นด้านงานสูงมาก ส่วนคนให้ความสำคัญต่ำ จะมีลักษณะของการมุ่งที่จะเอาอะไรก็จะเอาให้ได้ เป็นคนที่ออกจะกล้าทำ บางครั้งก็ถึงขั้นก้าวร้าวไปบ้าง มีความมั่นใจในตัวเองอยู่มาก ปกติเป็นชอบริเริ่มงาน มักจะกำหนดงานการให้ลูกน้อง งานจะต้องมาก่อนเรื่องอื่นเสมอ

สำหรับลักษณะผู้นำตามแบบของ Reddin นั้น เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536, หน้า 82 - 83) ได้กล่าวว่า เราไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด ซึ่งงานวิจัยระยะแรก ๆ พบว่า ผู้นำแบบผสมผสานเป็นผู้นำที่ดีที่สุด แต่งานวิจัยระยะหลัง ๆ แสดงว่าแบบของการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ของการเป็นผู้นำ จากแบบผู้นำพื้นฐานทั้งสี่แบบนี้ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้ทนทำ ผู้เอาใจ ผู้คุมงานและผู้ยอมความ หากใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ คือ แบบผู้คุมกฎ ผู้สอนแนะ ผู้บุกงานและผู้นำที่ม ซึ่งมียุทธศาสตร์ดังนี้

1. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย เป็นประเภทที่ได้ผลงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

1.1 ผู้ทันทำหรือผู้นำแบบทิ้งงาน (Deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับผิดชอบต่อความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก ผู้ร่วมงานจะอยู่อย่างโดดเดี่ยว ขาดขวัญกำลังใจ และผลสำเร็จของงานไม่บรรลุผลตามที่ตั้งไว้

1.2 ผู้เอาใจหรือผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเสมอเพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้ ผลของงานมักจะหย่อนประสิทธิภาพ

1.3 ผู้คุมงานหรือผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจ ในการบริหารงาน เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงานอย่างเดียว มิได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น เชื้อมั่นในตนเองสูง ขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งสอน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

1.4 ผู้ยอมความหรือผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่ยอมรับว่า ความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถไม่กล้าตัดสินใจ ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เวลาเกิดปัญหาผู้นำแบบนี้ใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

2. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูงกิจการงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

2.1 ผู้คุมกฎเกณฑ์ (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่สนใจทั้งคนและงานยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด ลูกน้องมีความพึงพอใจซึ่งเป้าหมายร่วมกัน คือ ความสำเร็จ ผู้นำเช่นนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่วไป

2.2 ผู้สอนแนะหรือผู้นำแบบพัฒนา (Developer) เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการ

พัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพมีมโนลผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใส วางใจ

2.3 ผู้บงการหรือผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี งานมีผลผลิตสูง เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

2.4 ผู้นำทีม (Executive) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผยยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจการมีความก้าวหน้า เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ร่วมงานและผู้นำ

จะเห็นว่าแบบพื้นฐานของผู้นำ 4 แบบ แต่ละแบบถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก แต่ถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะกลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย

จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดภาวะผู้นำส่วนมากจะมุ่งศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรม นั้นเพราะภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนในเรื่องของการปฏิสัมพันธ์ที่มีความสลับซับซ้อน และมีพลวัตอยู่ตลอดเวลา โดยมีองค์ประกอบ 4 ประการ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตามบริบทสถานการณ์ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้ต่างมีความสัมพันธ์กันเกี่ยวกัน และส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันเสมอ

1.2 ความสำคัญและความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึง อะไร (What does leadership really mean?) เป็นคำถามที่มีการกล่าวถึงกันมากนับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากในการรวมกลุ่มกันในสังคมย่อมต้องมีผู้นำและผู้นำย่อมต้องมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำด้วย

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต, 2540, หน้า 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำนั้นพูดด้วยภาษาชาวบ้านแปลง่าย ๆ ว่า ความเป็นผู้นำนั่นเอง โดยที่ Stogdill (1974, p. 123) กล่าวว่า ความหมายของความเป็นผู้นำนี้มีมากมายเทียบเท่ากับจำนวนผู้คนที่พยายามจะสรรหาความหมายของคำนี้และหลาย ๆ คนก็มีความคิดเห็นว่า ไม่มี ความหมาย

ใดเลยที่จะเป็นความหมายที่สมบูรณ์ในการที่จะอธิบายคำว่า ภาวะผู้นำนี้ได้ จึงกล่าวได้ว่า ความหมายของภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังที่ Nethercote (1998 ; อ้างถึงในสุภัททา ปิณฑะแพทย์, บทความ) วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเพียงรูปแบบเดียวไม่สามารถนำมาใช้ได้ในทุกสถานการณ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนก็จำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบของภาวะผู้นำตามไปด้วย เพื่อประสิทธิภาพตามความเหมาะสม ดังนั้นความหมายของคำว่าภาวะผู้นำจึงมีมากมายแตกต่างกันไปตามการวิจัยของนักวิชาการที่มุ่งประเด็นไปที่องค์ประกอบที่มีความซับซ้อนที่เป็นเงื่อนไขของมนุษย์ นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการและนักการศึกษา ได้กล่าวถึง ความสำคัญและความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 165) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การและสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลต่อกลไกภายในและวัฒนธรรมของกลุ่มซึ่งผู้นำจะต้องอาศัยการตั้งใจและโน้มน้าวใจให้บุคคลอื่นทำงานได้ และทั้งนี้ ลีปพนนท์ เกตุทัต (2540, หน้า 43 - 45) ได้ให้ความเห็นว่าในการเป็นนักบริหารไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตามต้องตระหนักว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะกว้างไกลและสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับและยินดียอมรับปฏิบัติตาม โดยจะต้องมีบทบาทหน้าที่ 8 ประการ คือ 1) มีจิตว่างไม่ยึดอารมณ์ ไม่มีผลประโยชน์ 2) ใช้สมองและความรู้ 3) มีการตัดสินใจที่ดี 4) มีทิศทาง วิสัยทัศน์และเป้าหมาย 5) เลือกคนดี คนเก่งมาร่วมงาน 6) จัดโครงสร้างองค์การกระบวนกรอย่างเหมาะสม 7) กระจายอำนาจการตัดสินใจ 8) ติดตามงาน และประเมินผลงานโดยยึดส่วนรวมเป็นหลักและผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงานประกอบด้วยพื้นฐาน 9 ประการ คือ 1) เป็นคนเก่งเที่ยงตรง ซื่อสัตย์ 2) เป็นคนดี มีวินัยในตนเอง 3) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 4) มีความกล้า 5) อุตุน 6) บริหารจัดการเป็น 7) ตัดสินใจอย่างมีวิจรรย์ญาณ 8) มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม 9) เคยประสบผลสำเร็จมาพอสมควร

ในส่วนของ สุรพล สุยะพรหม และคณะ (2555, หน้า 156) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำต่อหน่วยงาน สรุปได้ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารมาใช้ คือผู้บริหารแม้จะมีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ มากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะได้ไม่ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว ก็จะประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลในหน่วยงาน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคคลทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร การมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่น และเป็นการวางใจที่จะกระตุ้นหรือชักจูงใจให้พวกเขาทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน กล่าวคือ เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอดภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น จะเป็นเสาหลักสำคัญให้สมาชิกของหน่วยงานยึดเหนี่ยวพึ่งพิงและร่วมมือช่วยเหลือกันให้หน่วยงานอยู่รอดปลอดภัย

จากแนวความคิดของนักวิชาการที่กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารหน่วยงานหรือองค์กร นั้นเพราะว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จลุล่วงของงานทางการศึกษา ความรู้ ความสามารถ และทักษะของผู้บริหารต่อการสร้างภาวะผู้นำที่ดีนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน กล่าวคือ เป็นคุณสมบัติส่วนตัวของบุคคลที่เป็นผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกในพฤติกรรมต่าง ๆ ในการตัดสินใจสั่งการเพื่อที่จะทำให้ผู้ร่วมงานดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หรืออาจกล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญยิ่งของนักบริหารในการที่จะนำหน่วยงานหรือกลุ่มองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

นอกจากนี้ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 22 - 24) ยังได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าอะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก และมีผู้สรุปรวบรวมความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้นำเป็นจุดศูนย์รวมของการทำงานกลุ่ม ในการแสวงหาความร่วมมือของบุคคลในกลุ่มเพื่อนำพากลุ่มไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ

2. ภาวะผู้นำของผู้มาเป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อผู้ตามในการทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อบุคลิกภาพของผู้นำ ซึ่งเป็นผลจากความมีภาวะผู้นำนั่นเอง

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม เพราะการกระทำของผู้นำที่เป็นผลจากการมีภาวะผู้นำส่งผลต่อปฏิกิริยาของผู้ตาม ว่าผู้นำทำอะไร ถ้าผู้นำทำให้ดู ผู้ตามก็จะทำตามด้วย

4. ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์การเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

5. ภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งที่ยกเงยตามมา ที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มเป็นหลัก

6. ภาวะผู้นำเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่นเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม เพราะผู้นำแต่ละองค์กรหรือหน่วยงานต่างก็มีหน้าที่ มีบทบาทที่แตกต่างกันแต่ทุกหน้าที่ต่างก็ช่วยกันพัฒนาความเจริญให้กับสังคม ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำ ทั้งนี้

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง เป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษา

สำหรับความหมายของภาวะผู้นำนั้น มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 75) ได้กล่าวถึง นิยามความหมายของคำว่า ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) ที่มีความหมายแตกต่างกันและมีผู้นิยาม “ผู้นำ” ไว้ดังนี้ ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้ คือ 1) มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ 3) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย 4) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำและ 5) เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 76 - 78) ได้ศึกษาและรวบรวมผลงานของบุคคลต่าง ๆ ที่นิยามความหมายของคำว่า ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) ที่มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ ดังเช่น Fiedle (1976) ได้ให้ความหมายผู้นำว่า คือ บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ความควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม สอดคล้องกับ

Dejnozka (1983) ที่กล่าวว่าผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกเลือก หรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม กล่าวโดยสรุป “ผู้นำ” คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

สำหรับ “ภาวะผู้นำ” นั้น มีผู้นิยามไว้ดังนี้ Hemphill and Coon (1957) ได้นิยามภาวะผู้นำว่า คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกันและ Katz and Kahm (1978) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลเพิ่มที่สูงกว่าและมากกว่ากลไกการทำงานปกติที่ใช้กับงานประจำขององค์การ อย่างไรก็ตามตามจากการศึกษาผลงานของบุคคลต่าง ๆ ในช่วงก่อน ค.ศ. 1985 Bryman (1996) กล่าวว่า คำนิยามภาวะผู้นำของบุคคลต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะสอดคล้องกับคำนิยามที่ Stogdill เคยให้ไว้ไม่มากนักน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย (Stogdill, 1974) จากนิยามของ Stogdill ดังกล่าว ประกอบด้วย 3 ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับอิทธิพล (Influence) กลุ่ม (Group) และเป้าหมาย (Goal) ได้แก่ 1) เป็นการมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการอิทธิพล (Process of influence) ที่ผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลอื่น ด้วยการเหนี่ยวนำให้พฤติกรรมของบุคคลเหล่านี้ไปในทิศทางที่ต้องการ 2) กระบวนการอิทธิพลดังกล่าวเป็นแนวคิดหลักที่เกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม (Group context) โดยมีสมาชิกกลุ่มที่ไม่เปลี่ยนแปลง เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำ ดังนั้นจึงเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลักและ 3) ผู้นำใช้อิทธิพลต่อสมาชิกไปในทิศทางของเป้าหมายที่ต้องการ การให้กลุ่มบรรลุผลและในแง่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพการบรรลุเป้าหมายรวมถึงการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มอีกด้วย จากผลการศึกษาานิยามภาวะผู้นำของ Bryman ดังกล่าวจะพบว่า คำนิยามส่วนใหญ่มาจากแนวคิดเรื่องคุณลักษณะ (Traits) พฤติกรรม (Behavior) การใช้อิทธิพล (Influence) และรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ (Interaction patterns) ของผู้นำเป็นหลักสำคัญ

และในส่วนของ ภาวิตา ธาราตรีสุทธิ (2547, หน้า 4 – 5)

ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถในการนำ (The American Heritage Dictionary, 1985, p. 719) จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งของ

ความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้ว เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำหรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และได้มีการศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะของผู้นำ (Traits) อำนาจของผู้นำ (Power) พฤติกรรมของผู้นำ (Behavior) แบบต่าง ๆ และอื่น ๆ ในปัจจุบันนี้ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในแต่ละองค์การ และในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน ความหมายของผู้นำเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำ (Leader) พยายามที่จะมีอิทธิพลกับผู้ตาม (Follower) หรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง (Subordinates) หรือผู้ปฏิบัติและ Nethercote (1998) วิจารณ์ว่าภาวะผู้นำเพียงรูปแบบเดียวไม่สามารถนำมาใช้ได้ในทุกสถานการณ์ ทั้งนี้เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนก็จำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบของภาวะผู้นำตามไปด้วย เพื่อประสิทธิภาพตามความเหมาะสมดังนั้นความหมายของคำว่าภาวะผู้นำจึงมีมากมายแตกต่างกันไปตามการวิจัยของนักวิชาการที่มุ่งประเด็นไปที่องค์ประกอบที่มีความซับซ้อนที่เป็นเงื่อนไขของมนุษย์ ทั้งนี้ Yukl (2002) ก็ได้อธิบายสาเหตุว่า ที่ความหมายของภาวะผู้นำมีหลากหลายแตกต่างกันอาจเนื่องจากขอบเขตเนื้อหาและความสนใจภาวะผู้นำในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกัน ในการศึกษาความหมายภาวะของผู้นำจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออก เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มที่ให้ ความหมายในด้านของการใช้อิทธิพล (Influence) และอำนาจ (Power) 2) กลุ่มที่ให้ ความหมายในด้านคุณลักษณะของผู้นำ (Traits) และ 3) กลุ่มที่ให้ ความหมายในด้าน พฤติกรรมของผู้นำ (Behavior) และเพื่อให้สอดคล้องในงานวิจัยโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของพนักงานบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอทัศนะของนักวิชาการสองกลุ่ม คือ ทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศ และทัศนะของนักวิชาการไทยที่ได้นิยามไว้หลากหลาย ดังนี้

ในทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศในยุคเริ่มต้น Stogdill (1950, p. 114) ได้เสนอไว้ว่าภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อกำหนดเป้าหมายและการปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามที่กำหนด ต่อมา Fiedler (1967, p. 211) ได้กล่าวถึง ผู้นำ ว่าหมายถึง บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ในการสั่งการและประสานการทำงานของกลุ่ม ขณะที่ Dubrin (1998, p. 121) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง การใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) และการตัดสินใจในส่วนของ McFarland (1979, p. 303) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า คือ ความสามารถที่จะชี้แนะสั่งการหรืออำนวยการ

หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้มุ่งสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ เช่นเดียวกับ Koontz and Wehrich (1988, p. 437) มองภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดหมายของกลุ่ม ที่ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้า หมายที่ตั้งไว้

จากการวิเคราะห์ความหมายดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า นักวิชาการต่างประเทศในยุคแรก ๆ จะให้ความหมายในส่วนที่สัมพันธ์ในด้านของกระบวนการที่ใช้อิทธิพลและอำนาจในการนำ แต่ในช่วงยุคหลังก็มีการให้ความหมายที่แตกต่างและเปลี่ยนแปลงไปมากพอสมควร โดยเฉพาะความหมายในด้านคุณลักษณะ (Traits) และพฤติกรรม (Behavior) ดังเช่น Schwartz (1980, p. 491) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการชี้แนะลูกน้องหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้น และเต็มใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Northouse (2009 ; อ้างอิงมาจาก สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2553, หน้า 7) ได้กล่าวถึง ผู้นำเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ (Traits) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) พฤติกรรม (Behavior) และความสัมพันธ์ (Relationship) ในขณะที่ Lipham (1964, p. 225) ได้กล่าวถึง ลักษณะภาวะผู้นำในเชิงการเปลี่ยนแปลง โดยเห็นว่าภาวะผู้นำคือ การริเริ่มโครงสร้างหรือวิธีการใหม่เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้นำทุกเรื่อง โดยเฉพาะถ้ากิจกรรมนั้นมีลักษณะเป็นงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำที่ต้องการการบริหารจัดการมากกว่าการใช้ภาวะผู้นำ และ Greenleaf (1980, p. 311) ได้อธิบายภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความพยายามอย่างจริงจังของบุคคลในการสร้างโลกสังคม (Social world) สำหรับผู้อื่นโดยพยายามผูกมัดให้ผู้อื่นเข้ากับค่านิยมที่ตนเห็นว่าเหมาะสม องค์การจึงเกิดขึ้นจากการรวมตัวกันของบุคคลที่มีค่านิยมดังกล่าว จากแนวคิดนี้ได้ทำทนายให้มองภาวะผู้นำที่แตกต่างกันออกไปจากมุมมองดั้งเดิมที่ผ่านมา

ในส่วนของนักการศึกษา และนักวิชาการไทยที่ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำ เช่น พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต, 2540, หน้า 18 - 19) เห็นว่าภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและนำกันไปสู่จุดหมายที่ดีงามอย่างถูกต้องชอบธรรม ดังนั้นองค์ประกอบภาวะผู้นำจึงได้แก่ ตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมาย หลักการและวิธีการ สิ่งที่จะทำและสถานการณ์ โดยที่ อานันท์ ปันยารชุน (2540, หน้า 5) ได้กล่าวถึง เกี่ยวกับภาวะผู้นำเพิ่มเติมว่า หากมีในบุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้อื่นอยากทำตาม

โดยสมัครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการ เพราะความเป็นผู้นำไม่ได้มาจากการอุปโลกน์หรือ
 แต่งตั้งตนเอง แต่เกิดจากการที่คนอื่นรู้สึกว่าเป็นผู้นำ โดยคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่
 ยั่งยืนประกอบด้วย ความรู้สึกผิดชอบ รู้ควรไม่ควรโดยมีคุณธรรม จริยธรรมเป็นเครื่อง
 ควบคุมตน ความสามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม ความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่น
 เข้าใจได้ แต่ต้องพูดในสิ่งที่เป็นจริง ความเป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ ความมีระบบการคิด และ
 การบริหารที่มีวิสัยทัศน์ คิดครบทั้งกระบวนการและรู้จักการคาดคะเนและความเป็นนัก
 การศึกษารู้จักหาความรู้และพึ่งพาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง สอดคล้องกับ ลิปปนท์
 เกตุทัต (2540, หน้า 43 – 45) ที่ชี้ให้เห็นถึงภาวะผู้นำด้านความมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะ
 กว้างไกล สามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้นำต้องมี
 คักยภาพพื้นฐาน 9 ประการ ได้แก่ 1) เป็นคนเก่ง 2) เป็นคนดี 3) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
 4) มีความกล้าหาญทางจริยธรรม 5) อุดม 6) บริหารจัดการเป็น 7) ตัดสินใจอย่างมี
 วิจารณ์ญาณ 8) มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และ 9) เคยประสบความสำเร็จมาพอสมควร
 ส่วนประเวศ วะสี (2540, หน้า 53) ได้กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำอาจมีได้ทั้งในผู้ดำรง
 ตำแหน่งหัวหน้า และผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำตามธรรมชาติในกระบวนการ
 ชุมชน จะมีหลายคนและลักษณะของภาวะผู้นำ คือ ฉลาด เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม
 ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นรู้เรื่อง ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ และวรเดช
 จันทรร (2551, หน้า 54) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำกับพฤติกรรมด้านความร่วมมือว่า
 ผู้บริหารโครงการหรือผู้รับผิดชอบสูงสุดของนโยบาย มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้าง
 ความผูกพันและการยอมรับให้เกิดกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถทำให้เกิดขึ้นได้โดยเน้นการมี
 ส่วนร่วม (Participation) ของสมาชิกในโครงการเป็นสำคัญและสัมฤทธิ์ผลการนำนโยบาย
 ไปปฏิบัติจะให้ความสำคัญของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ยอมรับฟังความ
 คิดเห็นผู้อื่น สร้างการมีส่วนร่วม เพื่อให้สมาชิกมีการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ
 ทั้งนี้ในบทสรุปของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2553, หน้า 10) ได้สรุปไว้ว่าภาวะผู้นำเป็น
 กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน
 กระตุ้นชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการกระทำ
 สิ่งต่าง ๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมายและ
 กมล ตราฐ (2552, หน้า 59) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การปฏิบัติงานระหว่าง
 ผู้นำกับผู้เกี่ยวข้อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อชักนำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการ
 พัฒนาองค์การอย่างมีคุณภาพ สามารถส่งผลให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ทั้งใน ส่วนทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศ และทัศนะของนักวิชาการในประเทศไทย จะเห็นว่า แนวคิดและความหมายของภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนและสมาชิกของกลุ่ม ที่มีความสัมพันธ์ภายในต่อกันอย่างสม่ำเสมอ สำหรับความหมายของภาวะผู้นำเกือบ ทั้งหมด จะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำ (Leader) พยายามจะมี อิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้มีทัศนคติพฤติกรรมและอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้วิจัยจึง สรุปความหมายภาวะผู้นำ (Leadership) ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออก ในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน โดยการใช้สติปัญญา ความตั้งใจ ความรู้ ความสามารถของบุคคล เพื่อกระตุ้นและชี้นำบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลให้เกิดความ ร่วมมือ ด้วยการยอมรับ เชื่อมั่นและเต็มใจในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมขององค์การ ให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำ

เมื่อเข้าสู่ยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้นำหลาย ๆ คน พร้อมกันอย่างไรในปัจจุบัน ก็มีประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจและน่าสังเกต นั่นคือ ลักษณะของผู้นำแต่ละคนทั้งการเปรียบ เทียบระหว่างผู้นำกลุ่มเก่ากับผู้นำกลุ่มใหม่ และระหว่างกลุ่มผู้นำที่มีอยู่กันหลายคนด้วยกัน ผู้นำแต่ละคนจะมีสไตล์และลักษณะที่แตกต่างกันออกไป โดยลักษณะของผู้นำแต่ละคนนั้น มักมาจากพื้นฐานการศึกษา การเลี้ยงดู อุปนิสัย บุคลิกภาพ และประสบการณ์ (พลุ เดชะ รินทร์, 2554, หน้า 10)

พลุ เดชะรินทร์ (2554, หน้า 10 – 11) ได้ศึกษาลักษณะของผู้นำ 6 ประการ ของนักวิชาการจากสหรัฐอเมริกา ซึ่งถือเป็นแนวทางที่น่าสนใจในการนำมา ศึกษาลักษณะของผู้นำขององค์กรหรือประเทศ ถึงลักษณะของผู้นำที่แตกต่างกัน ดังนี้ ผู้นำประเภทแรกนั้นเรียกแตกต่างกันไป เช่นว่า Directive หรือ Coercive หรือ Commanding แล้วแต่ว่าเป็นตำราใคร แต่โดยสรุปแล้วผู้นำประเภทนี้เป็น พวกชอบสั่งการ เน้นการใช้อำนาจและใช้การจูงใจลูกน้องด้วยความกลัวหรือการลงโทษ ผู้นำประเภทที่ 2 ก็มีหลายชื่อ ไม่ว่าจะเป็น Visionary หรือ Authoritative ผู้นำประเภทนี้จะนำโดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในอนาคตไว้ จากนั้น พยายามชักจูงให้บุคคลต่าง ๆ เห็นคล้อยและดำเนินการตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ กำหนดขึ้น

ผู้นำประเภทที่ 3 เรียกว่า Affinitive ผู้นำที่มีลักษณะนี้จะเน้นเรื่องของคนเป็นหลัก โดยพยายามสร้างความรู้สึกที่ดีในกลุ่มบุคคลในองค์กร เน้นความปรองดอง ความสุขสบายของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร

ผู้นำประเภทที่ 4 คือ Participative หรือ Democratic เป็นผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในระดับต่าง ๆ ในการตัดสินใจ ผู้นำประเภทนี้จะนิยมให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการดำเนินงานต่าง ๆ ผู้นำประเภทนี้จะชอบที่จะรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น ๆ

ผู้นำประเภทที่ 5 คือ Pacesetter ผู้นำประเภทนี้จะเน้นการตั้งเป้าหมายในการทำงาน จากนั้นตั้งมาตรฐานในการทำงานที่สูงและหวังผลเลิศจากผู้ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา

ผู้นำประเภทที่ 6 เรียกว่า Coaching เป็นผู้นำเน้นการพัฒนาคนที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา เป้าหมายของผู้นำประเภทนี้อยู่ที่การพัฒนาบุคลากรเป็นสำคัญ

ลักษณะของผู้นำทั้ง 6 ประการ เป็นเพียงกรอบในการคิดเท่านั้น ไม่ได้หมายความว่าคน ๆ หนึ่งจะมีลักษณะของภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้คน ๆ หนึ่งสามารถจะมีภาวะผู้นำทั้ง 6 อยู่ในตัวเพียงแต่อาจจะมีโดดเด่นในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเป็นพิเศษ เช่น ผู้นำคนหนึ่งอาจจะมีโดดเด่นด้าน Participative และมีความเป็น Visionary และ Affinitive เป็นคุณลักษณะรองลงมา โดยคุณลักษณะผู้นำที่เหลือทั้ง 3 ประการ ก็เป็นคุณลักษณะรองลงมาอีกระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามไม่มีคุณลักษณะใดที่ดีที่สุด เนื่องจากคุณลักษณะแต่ละประการก็แตกต่างกันไปในแต่ละสถานการณ์ เช่น ในบางสถานการณ์อาจต้องการผู้นำที่เป็น Affinitive เน้นการประนีประนอม แต่เมื่อเข้าสู่สถานการณ์ฉุกเฉินที่ต้องการการตัดสินใจ ผู้นำที่มีลักษณะแบบ Directive ก็อาจจะเหมาะสมกว่า ดังนั้นผู้นำแต่ละคนนอกเหนือจากจะเข้าใจในคุณลักษณะที่เด่นของตนเองแล้วยังต้องสามารถที่จะปรับลักษณะของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้นด้วย นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้นำเสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

สรายทท กั้นหลง (2553, หน้า 33) ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่ 1) ผู้นำเป็นกระบวนกร 2) มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล และ 3) มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลที่ผู้นำพยายามจะมี อิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามต้องการโดยมีจุดมุ่งหมายของ องค์การเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำ ใด ๆ เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำแบบเป็นทางการจาก การแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่ามี ลักษณะทั้ง 3 ประการ หรือเปล่าและในทางตรงข้ามผู้ที่มิภาวะผู้นำอาจจะไม่เป็นผู้นำที่ แบบเป็นทางการ แต่มีองค์ประกอบ 3 ประการนั้น

2. ภาวะผู้นำนอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความ ถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่ข่มขู่หรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้

3. ภาวะผู้นำจะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การ ประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้มีภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ จะเห็น ว่าความหมายของประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ก็เหมือนกับความหมายของภาวะผู้นำที่มี มากและแตกต่างกันไปตามความสนใจ และขอบเขตการศึกษาของนักวิจัย นอกจากนี้ยังมี สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ เกณฑ์ (Criteria) ที่จะใช้วัดหรือประเมินประสิทธิภาพของภาวะ ผู้นำ ซึ่งจากการศึกษานักวิจัย พบว่า เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพ ผู้นำพอแยกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome) ทศนคติของผู้ตาม (Attitude of followers) และคุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (Quality of group process) ดังนี้

1. ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome) คือ ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม เนื่องจากความสามารถในการนำหรือภายใต้การนำของผู้นำ เช่น ผลสำเร็จของการ ปฏิบัติงานของกลุ่ม สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การอยู่รอดของกลุ่ม ความก้าวหน้า ของกลุ่ม ความพร้อมของกลุ่ม ความสามารถในการแก้ปัญหาของกลุ่ม ความพึงพอใจของ สมาชิกของกลุ่มที่มีต่อผู้นำ และฐานะที่ได้รับการยอมรับไม่เปลี่ยนแปลงของผู้นำ สำหรับ ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในองค์การธุรกิจ อาจจะได้ชัดจากผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ครองส่วนแบ่งของตลาดมากขึ้น เงินหมุนเวียนลงทุนมากขึ้น รวมทั้งการ ยอมรับในผู้นำจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนและผู้ตามมากขึ้น ส่วนองค์การของรัฐมักจะเน้นไป ที่ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตและการบริการขององค์การ

2. ทศคติของผู้ตาม (Attitude of followers) ทศคติของผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ นิยมใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินประสิทธิภาพของผู้นำอีกเกณฑ์หนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะทราบได้ โดยการใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ผู้ตาม ดังตัวอย่างคำถามต่อไปนี้

2.1 ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้ตามได้ดีเพียงใด

2.2 ผู้ตามชอบยกย่องและยอมรับผู้นำเพียงใด

2.3 ผู้ตามมีความยินดีในการปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้นำแค่ไหน

2.4 ผู้ตามต่อต้าน เพิกเฉย ที่จะไม่ปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้นำหรือเปล่า นอกจากนั้น อาจดูได้จากการมีคำร้องทุกข์และบัตรสนเท่ห์ต่าง ๆ ส่งถึงผู้นำในระดับสูงกว่า รวมทั้งการขอย้าย การขาดงาน การหน่วงเหนี่ยวงาน และการหยุดงานมากขึ้น เป็นต้น

3. คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (Quality of group process) คุณภาพของกระบวนการกลุ่มก็เป็นเกณฑ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิภาพของผู้นำ โดยประเมินจากความสัมพันธ์ด้านต่าง ๆ และความตั้งใจที่จะทำให้คุณภาพของกระบวนการกลุ่มของกลุ่มมีคุณภาพดีขึ้นในด้านความสามัคคี ความร่วมมือ แรงจูงใจ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การแก้ไขความขัดแย้ง ประสิทธิภาพของงานเฉพาะด้าน กิจกรรมขององค์การ การมีทรัพยากรอย่างพอเพียงและความพร้อมของกลุ่มที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง และเหตุการณ์วิกฤตต่าง ๆ รวมทั้งการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของการทำงาน การสร้างความมั่นใจให้สมาชิก การเพิ่มพูนทักษะในงาน และการพัฒนาสุขภาพจิตของสมาชิกให้ดีขึ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, หน้า 83) ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่าเป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง กิจกรรมงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

1. ลักษณะของผู้นำแบบผู้คุมกฎเกณฑ์ (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่สนใจทั้งคนและงาน ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด ลูกน้องมีความพึงพอใจซึ่งเป้าหมายร่วมกัน คือ ความสำเร็จ ผู้นำเช่นนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่วไป

2. ลักษณะของผู้นำแบบผู้สอนแนะหรือผู้นำแบบพัฒนา (Developer) เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพมีมนวลผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใส วางใจ
3. ลักษณะของผู้นำแบบผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี งานมีผลผลิตสูง เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม
4. ลักษณะของผู้นำแบบผู้นำทีม (Executive) เป็นลักษณะของผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงานมีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็น เห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจการมีความก้าวหน้า เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ร่วมงานและผู้นำ

2.2 คุณลักษณะของผู้นำมืออาชีพ

วิธีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคเริ่มแรกจะยึดแนวทางการศึกษาด้านคุณลักษณะ (Trait approach) เป็นหลัก ซึ่งมีแนวคิดจากสมมุติฐานที่ว่าบุคคลซึ่งมีคุณลักษณะ (Traits) และทักษะ (Skills) ที่เหมาะสมจะสามารถขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำและสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ คำว่า “Trait” หรือ “คุณลักษณะ” หมายถึง คุณลักษณะประจำตัว (Individual attributes) ต่าง ๆ เฉพาะรายบุคคล ซึ่งประกอบด้วย สิ่งที่เป็นพื้นฐานของบุคลิกลักษณะ ภาวะด้านอารมณ์และจิตใจ (Temperament) ความต้องการ (Needs) แรงขับ (Motive) และค่านิยม (Values) คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะเป็นสิ่งที่ค่อนข้างถาวร ที่บุคคลนั้นแสดงออกมาในรูปแบบเฉพาะในแต่ละสถานการณ์ ตัวอย่างดังกล่าวรวมถึงความมั่นใจตนเอง (Self-confidence) วุฒิภาวะด้านอารมณ์ (Emotional maturity) ความมั่นคงด้านอารมณ์ (Emotional stability) ระดับความมีพลัง (Energy level) ความสามารถทนต่อความเครียด เป็นต้น และในปัจจุบันมีหลักฐานที่บ่งชี้ชัดเจนว่าคุณลักษณะเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ และเป็นความสามารถที่ถ่ายทอดได้ทางพันธุกรรม เพื่อใช้ตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือประสบการณ์เฉพาะนั้น ๆ (Bouchard et al, 1990) สำหรับผลงานวิจัยยุคเริ่มแรกที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำ

ส่วนใหญ่จะเป็นการมุ่งหาคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งครอบคลุมถึงลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics) เช่น ส่วนสูง ลักษณะกิริยาท่าทาง เป็นต้น คุณลักษณะพื้นฐานทางบุคลิกภาพ (Aspects of personality) ซึ่งวัดด้วยเครื่องมือวัดทางจิตวิทยา เช่น คุณลักษณะที่เป็นความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Self – esteem) ความต้องการมีอำนาจเหนือ (Self – confidence) ความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นต้น รวมทั้งความถนัดตามธรรมชาติ (Aptitudes) ซึ่งวัดด้วยเครื่องมือทางจิตวิทยา เช่นกัน คุณลักษณะด้านสติปัญญาทั่ว ๆ ไป ความคล่องแคล่วทางวาจา และความสามารถ เป็นต้น ปรากฏว่าเพียงครึ่งแรกของศตวรรษที่ 20 มีงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเป็นจำนวนนับร้อยเรื่อง โดยส่วนใหญ่จะเน้นการเปรียบเทียบคุณลักษณะของคนที่เป็นผู้นำกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ

Stogdill (1948 ; อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 101 – 103) ได้สรุปผลการวิจัยดังกล่าวระหว่างปี ค.ศ. 1904 – 1948 จำนวน 124 เรื่อง พบว่ามีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับความหมายของผู้นำในฐานะผู้ใช้ความสามารถของตน ช่วยให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจได้บรรลุเป้าหมาย คุณลักษณะที่ตรงกับสมมติฐานดังกล่าว ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความรู้สึกไวในการรับรู้ต่อความต้องการของผู้อื่น (Alertness to the need of others) ความเข้าใจในงาน (Understanding of the tasks) มีความริเริ่ม มีความอดทนต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีความมั่นใจในตนเอง (Self – confidence) ต้องการแสวงหางานรับผิดชอบ (Desire to accept responsibility) และต้องการอยู่ในฐานะที่มีอำนาจและการควบคุม (A position of dominance and control) แต่อย่างไรก็ตามความจำเป็นใช้คุณลักษณะแต่ละชนิดมาน้อยอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยผลการวิจัยเหล่านี้ไม่อาจระบุคุณลักษณะใดคุณลักษณะหนึ่งว่าจำเป็น หรือให้ความแน่ใจอย่างเพียงพอว่าจะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้แต่อย่างใด

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 36 – 40) กล่าวว่า จากการสังเกตโดยผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ ชี้ว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ ตัวอย่าง เช่น ผู้บริหารระดับสูงและผู้นำในบริษัทที่มีเทคโนโลยีสูงอาจจะใช้วิธีชมเชยพนักงานที่ทำงานได้ผลดี ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและเกิดความนิยมนับถือในตัวผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามรูปแบบการบริหารและความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำดังกล่าวอาจไม่เหมาะกับคนงานในแผนกการผลิตก็ได้ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General personal traits) เป็นคุณลักษณะ ซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – confidence) การสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness) ลักษณะที่เด่น (Dominance) เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) มีอารมณ์ขัน (Sense of humor) ความเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร (Warmth) มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด (ความผิดหวังหรือคับข้องใจ) (High tolerance for frustration) การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self – awareness and self objectivity)

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกที่สัมพันธ์กับงาน (Task – related personality trait) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผล และก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน เช่น มีความคิดริเริ่ม (Initiative) มีความเข้าใจในอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to others and empathy) ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and adaptability) สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal local of control) ความกล้าหาญ (Courage) และความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency) ในส่วนคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารมืออาชีพนั้น

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

จากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีภาวะผู้นำ พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำจำนวนมากและเพื่อให้สอดคล้องในประเด็นวิจัย การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ ใ้บริการของพนักงานบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยจึงแบ่งกลุ่มประเภททฤษฎีภาวะผู้นำในปัจจุบัน ออกเป็น 3 กลุ่ม ตามแนวคิดและการวิจัยที่เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, หน้า 42) ; สมยศ นาวิกการ (2538, หน้า 402) ; พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542, หน้า 95) ; จุมพล หนิมพานิช (2543, หน้า 26) ได้สรุปไว้สอดคล้องกัน คือ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Traits Theories of Leadership) 2) ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theories) 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories or Contingency) นอกจากนี้ยังนำเสนอภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงาน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ

ได้มีการศึกษาค้นคว้าในตะวันตกตั้งแต่ทศวรรษ 1930 เรื่อยมาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคมและด้านสติปัญญา เพื่อหาคำตอบว่าคนที่เป็ผู้นำมีอะไรแตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยพบว่าคุณลักษณะสำคัญของคนเป็นผู้นำมีอยู่ 6 ประการ ได้แก่ 1) ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (Energy and Ambition) 2) ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The Desire to Lead) 3) ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ (Honesty and Integrity) 4) ความเชื่อมั่นตนเอง (Self-Confidence) 5) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) และ 6) ความรอบรู้ในงาน (Job-Relevant knowledge) ต่อมาเมื่อผลวิจัยเพิ่มเติมที่สนับสนุนถึงคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำ ได้แก่ ความสามารถสูงในการควบคุมตนเอง (High Self-Monitoring) โดยคนที่มีคุณลักษณะด้านนี้ มีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อการปรับพฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี

ในปี 1910 Carlyle ได้สร้างทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man theory) ขึ้นมา โดยมีความเชื่อว่า ความเจริญก้าวหน้าของโลกในด้านต่าง ๆ ล้วนเป็นผลผลิตจากความสำเร็จของบุคคลที่เป็นผู้ยิ่งใหญ่หรือมหาบุรุษทั้งหลาย นักการศึกษากลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำมีลักษณะเฉพาะตัวหรือคุณลักษณะประจำตัว (Trait) บางประการที่สามารถนำมาพิจารณา และใช้อธิบายถึงศักยภาพและประสิทธิผลของภาวะผู้นำ พวกเขาเชื่อว่าคุณลักษณะที่มีติดตัวบุคคลมาเหล่านี้ สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำได้ ซึ่งมิงงานวิจัยจำนวนมากที่พยายามศึกษาตามทฤษฎีนี้ แต่ส่วนใหญ่ไม่สามารถยืนยันได้ว่าคุณลักษณะข้อใดของผู้นำที่สามารถใช้เป็นมาตรฐานในการสร้างหรือพัฒนาผู้นำได้ (Trewatha and Newport, 1982, p. 388) อย่างไรก็ตามสิ่งที่ทำให้ทฤษฎีนี้ถูกวิพากษ์ วิจัยว่าขาดความน่าเชื่อถือ เพราะนักวิจัยกลุ่มนี้เน้นความสำคัญคุณลักษณะทางกายภาพและคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ เช่น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีรูปร่างหน้าตาดี มีส่วนสูงเหมาะสมและมีความกระปรี้กระเปร่า แต่ปัจจัยเหล่านี้ไม่มิงงานวิจัยใดรับรองว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลทางการบริหาร แต่มีนักวิจัยบางคนในกลุ่มนี้กลับเห็นขัดแย้งกันเองว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะทางกายภาพและคุณลักษณะทางบุคลิกภาพอย่างอื่น เช่น มีสมรรถภาพการทำงาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้นและมีแรงบันดาลใจ จึงจะเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และจากการศึกษาปัจจัยด้านจิตวิทยาของผู้นำจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าไม่มี

ผู้นำคู่มือที่มีคุณลักษณะเหมือนกันโดยแท้จริง การใช้อิทธิพลของผู้นำก็แตกต่างกันไปตามผู้นำแต่ละคนและสถานการณ์ จึงทำให้ข้อค้นพบของทฤษฎีนี้ยากที่จะพิสูจน์ได้ (กมล ตราชู, 2552, หน้า 60)

3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการหรือกิจกรรมของผู้นำ ซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่าการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยมีการพิจารณาว่ามีพฤติกรรมใดบ้างที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จและยึดเอาพฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้นั้น เมื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แล้วบรรลุผลได้เช่นกัน เป็นหลักการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ถือเป็นกลุ่มริเริ่มบุกเบิก ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio State University Studies) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) และทฤษฎีภาวะผู้นำของ Blake and Mouton ซึ่งเรียกว่าตาข่ายการบริหาร (Manage Grid) หรือปัจจุบันเรียกทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid) โดยทั้งสามแนวคิดมีความคล้ายคลึงและเกี่ยวข้องกัน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 163) ซึ่งผู้วิจัยขอแนะนำเสนอรายละเอียดไปแล้วในหัวข้อแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

3.3 ทฤษฎีสถานการณ์ (Fiedler Contingency Theory)

แนวทางตามทฤษฎีนี้พัฒนามาจากสองแนวทางแรก โดยในทศวรรษที่ 1960 ได้มีนักการศึกษากลุ่มหนึ่งเริ่มมองเห็นว่า ความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำนอกจากจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในแบบต่าง ๆ แล้ว ยังขึ้นอยู่กับตัวแปรหรือปัจจัยของสถานการณ์อีกด้วย ดังนั้นผู้นำจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์เพื่อที่จะปรับแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ได้ นักการศึกษากลุ่มนี้ ดังเช่น Hersey, Blanchard, Fiedler, Vroom, Jago, Yetton และ House เป็นต้น ซึ่งเห็นว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำบางอย่างมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ทางการบริหารที่กำหนด ควรศึกษาจากผลผลิต (Output) ขององค์การมากกว่าปัจจัยนำเข้า (Input) สถานการณ์จะพิจารณาเองว่าคุณลักษณะใดของผู้นำที่จำเป็นต่อความสำเร็จและสมาชิกของกลุ่มซึ่งมีคุณลักษณะที่จำเป็นจะได้รับเลือกให้เป็นผู้นำ

ดังนั้น ในแนวคิดนี้สถานการณ์จึงมีสถานะเป็นฐานทางทฤษฎี เพื่อที่จะชี้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำข้อใดที่มีความสำคัญต่อการบริหาร นักทฤษฎีภาวะผู้นำ

ในยุคนี้เห็นว่าหากต้องการพัฒนาองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำแล้ว ขอบเขตของการศึกษา ภาวะผู้นำจะกว้างกว่าการศึกษาเพียงผู้นำกับสถานการณ์เท่านั้น สิ่งที่ควรนำมาศึกษา คือ ความคาดหวังของผู้ตามและแรงจูงใจในการทำงานของผู้ตาม ดังนั้นควรมี ประสิทธิภาพของผู้นำจึงถูกมองในแง่การทำหน้าที่ของปัจจัยหลายตัว ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ในกระบวนการภาวะผู้นำ แสดงให้เห็นว่าความต้องการพฤติกรรม และเป้าหมายของผู้ตาม ต้องมีการผสมผสานเข้ากับคุณลักษณะต่าง ๆ ของสถานการณ์ เพื่อเป็นกรอบของตัวแปร ให้ผู้นำจัดกระทำ ต่อจากนั้นผู้นำซึ่งมีความต้องการพฤติกรรมและเป้าหมายของตนอยู่แล้ว ก็จะพิจารณาแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) เพื่อที่จะใช้อิทธิพลและส่งผลกระทบไปยัง พฤติกรรมของผู้ตามต่อไป

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำหลาย ๆ ทฤษฎี ผู้วิจัยพบว่าผู้นำยุคใหม่โดยเฉพาะผู้นำใฝ่บริการจะต้องมีภาวะผู้นำที่มีการผสมผสานของทฤษฎีทั้ง 3 กลุ่ม ดังกล่าวข้างต้น จะถือได้ว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลขององค์การสมัยใหม่ นั่นเพราะภาวะผู้นำใฝ่บริการสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ และการแสดง พฤติกรรม คุณลักษณะในการบริหารของผู้นำในด้านบริการ ก็จะเหนี่ยวนำให้ผู้ตามเกิด พฤติกรรมและคุณลักษณะดังกล่าวขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งก็จะส่งผลต่อความสำเร็จตาม เป้าหมายขององค์กรต่อไป

นอกจากทฤษฎีภาวะผู้นำดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยยังได้ ศึกษาเกี่ยวกับหลักการ แนวคิดของภาวะผู้นำ ที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูล แนวทางในการศึกษาวิจัยโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ ของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic leadership)

เป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ผู้นำประเภทนี้จะมี ความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้าในสถานการณ์ปัจจุบันเพราะผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์ ปณิธาน และเป็นศูนย์รวมศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับ คุณสมบัติหรือลักษณะพิเศษ (Charisma) ของผู้นำแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม ผู้นำตามแบบของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมีจะใช้ภาวะผู้นำของตนเป็น 4 ชั้น คือ

- 1) ผู้นำจะพัฒนาวิสัยทัศน์ใหม่ที่น่าสนใจและแตกต่างไปจากแนวความคิดเดิม
- 2) ผู้นำจะ พัฒนาฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้จักคิด มีวิสัยทัศน์และสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้
- 3) ผู้นำจะสร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นจากสมาชิก โดยแสดงคุณสมบัติต่าง ๆ เช่น ความรู้

ความชำนาญ ความสำเร็จ กล้าเสี่ยง และการกระทำที่ไม่ธรรมดา และ 4) ผู้นำจะชี้ทางให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าถึงวิสัยทัศน์ โดยการให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ
ปฏิบัติงานด้วยตนเอง

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leaderships)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจาก
ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม
ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกันและต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำ
แบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า จะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตาม
ข้อเสนอของผู้นำ สภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำ
ต้องการ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leaderships) ประกอบด้วย ลักษณะที่
สำคัญ 2 ประการ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์และการบริหารงานแบบวางเฉย ซึ่งมี
รายละเอียด ดังนี้

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) คือ
การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะทำได้โดยการชมเชยเมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้
ได้รับเงินเดือนขึ้น ได้โบนัสและการเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี
ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีหรือการให้รางวัลเป็นเกียรติยศ การให้การ
ยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง
การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุน
คำจูงใจในการใช้ความพยายาม การตรวจดูผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่
ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจด้วย
แรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic – motives)

2.2 การบริหารงานแบบวางเฉย (Management by exception)
คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจให้
แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้อาจแบ่งออกได้เป็น 2
ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกจะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความ
ผิดพลาด หากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐานก็จะเข้าไปแก้ไขทันที และ 2) ภาวะ
ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับจะเป็นลักษณะที่วางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ถ้าหาก
งานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม แต่จะเข้าแทรกแซงเมื่องานสำเร็จแล้วแต่ผลงาน
ไม่ได้มาตรฐาน

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ

(Transformational leaderships)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม เช่น มีอิสรภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน หรือสันติภาพ เป็นต้น แทนที่จะมุ่งให้เกิดความกลัว ความโลภ ความอิจฉา หรือความเกลียดชัง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ เป็นผู้นำที่นำองค์การไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกขององค์การตระหนักว่า เป็นเป้าหมายทั้งหมดขององค์การควรจะเป็นอย่างไร และสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า ผู้นำแบบนี้จะสร้างสิ่งใหม่จากสิ่งเก่าที่มีอยู่ สร้างเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า สื่อสารให้สมาชิกในองค์การทราบว่าเป้าหมายใหม่คืออะไร และมีความผูกพันต่อเป้าหมายใหม่ด้วย

จากการศึกษาสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) 2) การสร้างบารมี (Charismatic) 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized consideration) 4) การกระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation) และ 5) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration)

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership)

ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่รับผิดชอบในการสร้าง และการเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงปัจจัย ทั้ง 6 ประการ ขององค์กร ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง ภาวะผู้นำและเทคโนโลยี นอกจากนั้นยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้พนักงานนำการตัดสินใจของตนลงสู่การปฏิบัติ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน (Dual role) กล่าวคือ บทบาทแรกในฐานะเป็นผู้วางแผน ออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์กร ส่วนบทบาทที่สองในฐานะของผู้ที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Implement) (Nahavandi & Malekzadeh, 1993 ; อ้างอิงมาจาก สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 306) กล่าวคือ ในกรณีที่ต้องการยังไม่ได้จัดทำกลยุทธ์ หรือกรณีที่ต้องการกำลังแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงทิศทางใหม่ด้านกลยุทธ์ ในกรณีเหล่านี้ผู้นำจะต้องมีบทบาทความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางให้แก่องค์กร ต่อมุมมองและ

ความสามารถในการอ่านสภาพแวดล้อมของตน แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นองค์การที่มีการจัดตั้งอย่างเป็นระบบมานาน ก็มักมีกลยุทธ์ในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จเรียบร้อยอยู่แล้ว ในกรณีนี้ผู้นำอาจมีบทบาทสำคัญเพียงเป็นผู้นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

5. ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น (Transcendental Leadership)

ถือเป็นรูปแบบภาวะผู้นำหนึ่งที่เหมาะกับภาวะวิกฤต โดยที่ The Advanced Oxford Dictionary ได้ให้ความหมายคำ “Transcend” ไว้ว่า “ก้าวพ้นขีดจำกัดที่เคยมี” และคำว่า “Transcendental leadership” “เป็นภาวะผู้นำที่ก้าวไกลไปกว่าขีดจำกัดที่มนุษย์ธรรมดาพึงมีในแง่ความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) หรือการใช้เหตุผลในการปรับเปลี่ยนสิ่งเลวร้ายให้กลายเป็นดี (Reason to turn adversity into advantage)” สำหรับศัพท์บัญญัติในภาษาไทยของคำนี้ยังไม่มี แต่อาจเรียกชื่อโดยอนุโลมไปตามบริบทและคุณสมบัติพิเศษของผู้นำแบบ Transcendental leaders ไปก่อนว่า “ผู้นำแบบเหนือชั้น” ดังกล่าวแล้ว ซึ่งผู้นำแบบเหนือชั้น จึงมีหน้าที่สำคัญที่ต้องนำพาทุกคนให้ก้าวพ้นจากขีดจำกัด (Break limits) โดยช่วยเหลือผู้อื่นให้สามารถขยายมุมมองและแสวงหาทางเลือกใหม่ ๆ ที่เป็นไปได้ต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้มากยิ่งขึ้น ผู้นำต้องช่วยยกระดับใหม่ของการคิด (Thinking) การรู้สึก (Feeling) และการกระทำ (Actions) เพื่อให้สามารถเอาชนะภาวะท้าทายต่าง ๆ ทั้งนี้ผู้นำแบบนี้ทราบดีว่า พลังของการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงย่อมมาจากสิ่งที่อยู่ภายในของคนเหล่านี้ ความเหนือชั้นด้านแรกของผู้นำแบบนี้ ก็คือมีความสามารถรู้ถึงวิธีการเข้าถึงสมรรถนะ (Capacity) ความริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) และทรัพยากรที่มีอยู่ภายในตน (Inner resources) อย่างไร้ขีดจำกัดของคนเหล่านี้ และช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจถดถอยไปทั่วโลกเป็นตัวอย่งที่ดีของการเกิดปัญหาที่ท้าทายขึ้นมาอย่างมากอย่างชัดเจน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำแบบ Transcendental leadership ที่สามารถทำให้ผู้คนในองค์การคิดในสิ่งที่ไม่เคยคิดมาก่อน รู้สึกในสิ่งที่ไม่เคยรู้สึกมาก่อน และลงมือดำเนินการในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน ทั้งนี้ก็เพื่อให้องค์การที่ย่ำแย่ สามารถยกระดับผลสำเร็จของงานให้สูงยิ่งขึ้นอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อนนั่นเอง ผู้นำแบบ Transcendental มีบทบาทสำคัญที่ต้องสามารถเข้าไปถึงผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ห่างไกลและมีส่วนร่วมในงานน้อย ซึ่งมีสภาพเสมือนเป็นบุคคลที่เข้าไม่ถึง หรือ Untouchable ขององค์การให้ทั่วถึง ซึ่งปกติโดยทั่วไปในองค์การเรามักได้ยินคำบ่นจากหัวหน้าว่า มีผู้ปฏิบัติงานจำนวนหนึ่งที่เฉื่อยชา ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่ว่าหัวหน้าจะใช้วิธีการใด

ก็ยากที่จะเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นได้ จึงมองว่าคนเหล่านี้เหมือนผู้หลงทาง (Lost cause) และมีสภาพเป็นบุคคลที่ขาดแรงจูงใจหรือเป็น “Unmotivated Person” แต่ในความเป็นจริงแล้ว ไม่มีมนุษย์คนใดเลยที่ไม่มีแรงจูงใจ เราทุกคนล้วนมีศักยภาพและพลังของแรงจูงใจซ่อนอยู่ภายในตนเองอย่างมหาศาล เพียงแต่รอเงื่อนไขและจังหวะที่เหมาะสมให้ได้รับการปลดปล่อยออกมาเท่านั้น ซึ่งคนที่ขาดแรงจูงใจจึงเป็นเสมือนคนที่ไม่สามารถเข้าถึง (The untouchable person) และยากที่จะเปลี่ยนแปลงหรือขับเคลื่อนการทำงานของคนเหล่านี้ โดยใช้วิธีการแบบธรรมดา บทบาทสำคัญยิ่งของผู้นำก็คือ ต้องเปลี่ยนแปลงเขาจากสภาพของคนที่ขาดแรงจูงใจ (Unmotivated) ไปสู่สภาพที่มีแรงจูงใจ (Motivated) อันทรงพลังให้จงได้ โดยหาวิธีการและเงื่อนไขที่เหมาะสมในการช่วยให้คนเหล่านี้สามารถปลดปล่อยพลังของแรงจูงใจที่อยู่ภายในตนเองออกมาและช่วยให้เขาได้ประสบความสำเร็จของตนเอง ของครอบครัว ขององค์กร ของประเทศชาติ และสังคมส่วนรวมในที่สุด และนอกจากนี้ ผู้นำแบบ Transcendental ยังมีความสามารถในการเข้าถึงความคิด (Minds) จิตใจ (Hearts) และจิตวิญญาณ (Souls) ของผู้อื่นได้ดี จนทำให้คนเหล่านั้นเต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ เพื่อสร้างความดีงามต่อสังคม ผู้นำมีความเชี่ยวชาญในการสื่อสารการโน้มน้าวใจได้อย่างน่าประทับใจและสามารถเข้าถึงจิตใจของคนเหล่านี้ด้วยความน่าเลื่อมใสศรัทธา จนคนเหล่านี้ปรารถนาที่จะทำเพื่อความดีงามและต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของงานและองค์กร

6. ภาวะผู้นำเชิงประกอบการ (Entrepreneurial Leadership)

เป็นภาวะผู้นำที่ตั้งอยู่บนทัศนะที่ว่า ผู้นำเป็นผู้จ้างงานให้ตนเอง Bremer (2009) เป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม มีการกระทำในลักษณะของคนที่มีบทบาทสำคัญในองค์กร มีการแสดงความคิดสร้างสรรค์เชิงผู้ประกอบการ ทำการแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง มีความกล้าที่จะเสี่ยงทำการลงทุนในตลาดใหม่และทำการกำหนดทิศทางขององค์กรในเชิงรุก Kotelnikov (2005) แนวคิดภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการของ Miller (1983) ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาที่มีประโยชน์ทางวิชาการเป็นอย่างมาก โดย Miller ได้ใช้องค์ประกอบ 3 ประการ เพื่อระบุและทดสอบถึงความเป็นผู้ประกอบการ ได้แก่ ความมีนวัตกรรม ความกล้าที่จะเสี่ยงและการทำงานเชิงรุก นอกจากนี้ยังพบว่า มีงานวิจัยจำนวนมากที่ได้ทำการยืนยันด้วยวิธีการทางสถิติและค้นพบว่า ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อผลการดำเนินการของธุรกิจ เช่น Lumpkin and Dess (1996) ; Yang (2008) ; Wang (2008) ; Stam and Elfring (2008) ; Li, Huang

and Tsai (2009) และ Qureshi (2010) ดังเช่น (สายทิพย์ โสรัตน์ และमितภาณีพงษ์พั้ว, 2556 ; อ้างถึงในวารสารสมาคมวิจัย, 2556, หน้า 42)

6.1 การมุ่งเน้นการตลาดในธุรกิจบริการ (Service driven Market Orientation) การมุ่งเน้นด้านการตลาดในธุรกิจบริการ (Service-driven Market Orientation [SERVMO]) เป็นแนวความคิดใหม่ที่ถูกเสนอโดย Voon (2006) เพื่อเป็นการขยายมุมมองของการมุ่งเน้นด้านการตลาดให้เหมาะสมกับบริบททางด้านการบริการมากขึ้น โดยให้นิยามว่า “เป็นกลุ่มของความเชื่อ พฤติกรรมและกระบวนการระหว่างฝ่ายงานที่ให้ความสำคัญอย่างมากต่อการทำความเข้าใจในความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การเผยแพร่ข้อมูลของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายภายในองค์กร ตลอดจนการตอบสนองความต้องการทั้งในปัจจุบันและความต้องการในอนาคตของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศในการให้บริการ” Voon (2006) ซึ่งการมุ่งเน้นการตลาดในธุรกิจบริการนี้ ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ คือ การมุ่งเน้นด้านลูกค้า การมุ่งเน้นด้านคู่แข่ง การมุ่งเน้นด้านการประสานความร่วมมือระหว่างฝ่ายงาน การมุ่งเน้นการดำเนินการระยะยาว การมุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพและการมุ่งเน้นด้านพนักงาน ทั้งนี้การที่ผู้ประกอบการมีภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการนั้นจะมีแนวโน้มในการให้ความสนใจต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะนำไปสู่การมุ่งเน้นการตลาด (Miles & Arnold, 1991 ; Qureshi, 2010) โดยจะเป็นการพัฒนาความสามารถทางด้านการตลาดและจะส่งผลให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขัน (Qureshi, 2010)

6.2 นวัตกรรมด้านการบริการ (Service Innovation) นักวิชาการส่วนใหญ่มีความเห็นพ้องกันว่านวัตกรรมในธุรกิจบริการมีลักษณะที่แตกต่างจากนวัตกรรมในธุรกิจที่เป็นผู้ผลิตสินค้า (Organization for Economic Co-operation and Development [OECD], 2000 ; Jong, Bruins, Dolfma & Meijaard, 2003) โดยชี้ให้เห็นว่า นวัตกรรมในธุรกิจบริการมักจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านกระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินการ หรือการเปลี่ยนแปลงด้านการตลาดและการสื่อสารกับลูกค้า โดย Jong, Bruin, Dolfma and Meijaard (2003) ได้พัฒนาองค์ประกอบและเครื่องมือในการวัดนวัตกรรมบริการที่เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจโรงแรมซึ่งพบว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 3 ประการด้วยกัน ได้แก่ นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี (Technological Innovation) นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการองค์กร (Organizational Innovation) และนวัตกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital Innovation) โดยภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการถือได้ว่า เป็นปัจจัย

หลักในการขับเคลื่อนความมีนวัตกรรมขององค์กร และยังสนับสนุนการดำเนินการทางด้านนวัตกรรมภายในองค์กรด้วย (Miller, 1983 ; Radulovich, 2008)

6.3 การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning Orientation) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ หมายถึง ทักษะและพฤติกรรมที่แสดงถึงการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยมีการใฝ่เรียนรู้อยู่อย่างสม่ำเสมอ เปิดใจยอมรับความคิดเห็นและความรู้จากผู้อื่น ตลอดจนมีการสร้างความตระหนักในความสำคัญของการเรียนรู้ให้กับสมาชิกภายในองค์กรด้วย ทั้งนี้การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสามารถวัดได้จากองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การยึดมั่นต่อการเรียนรู้ การเปิดใจยอมรับและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้เกิดกลยุทธ์และการดำเนินการแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ อยู่เสมอ (Lumpkin & Dess, 1996) ซึ่งเมื่อผู้นำมีภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการเพิ่มขึ้นก็จะส่งผลให้การใส่ใจและการมุ่งเน้นในการเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโอกาสต่าง ๆ อย่างเพิ่มขึ้นด้วย (Rhee. Park & Lee, 2010) ทั้งนี้องค์การที่มีการมุ่งการเรียนรู้จะมีความสามารถในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เนื่องจากองค์การจะมีการพัฒนาข้อมูลทางด้านการตลาดอย่างต่อเนื่องและมีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง (Ross. 2008)

6.4 ผลการดำเนินการของธุรกิจ (Business Performance) ผลการดำเนินการของธุรกิจเป็นมุมมองในภาพรวมที่แสดงถึงผลลัพธ์ของการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร (Wu & Lu. 2012) และเป็นตัวชี้วัดในการประเมินระดับของความสำเร็จของโครงการเนื่องด้วยในปัจจุบันองค์การธุรกิจจะต้องเผชิญกับภาวะในการแข่งขันที่รุนแรงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้จำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบและติดตามการดำเนินการอยู่ตลอดเวลา (พสุ เดชะรินทร์, 2545, ไม่ปรากฏเลขหน้า) ซึ่งในอดีตส่วนใหญ่จะเป็นการประเมินผลทางการเงินและการบัญชีเป็นหลัก แต่ในปัจจุบันได้มีการนำเครื่องมือวัดที่ชื่อ Balanced Scorecard มาใช้กันอย่างแพร่หลาย เพราะมีลักษณะเด่นตรงที่มีการพิจารณาผลการดำเนินการ ทั้งในด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน โดยทำการวัดผลการดำเนินการของธุรกิจในมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าทฤษฎีส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงออก เช่น มีสมรรถภาพการ

ทำงาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้นและมีแรงบันดาลใจ ฯลฯ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยก็จะพบว่า ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นในการนำการเป็นศูนย์รวมศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ตามผู้ร่วมงาน หรือผู้ร่วมงาน ตลอดจนการสร้างหรือพัฒนาผู้ตามให้รู้จักคิด มีวิสัยทัศน์ สามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ พัฒนาตนเอง อีกทั้งเป็นไปในลักษณะลดการใช้อำนาจ การควบคุม และสั่งการลง มีการช่วยเหลือกันมากขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อร่วมกันสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำใ้บริการ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการ (Servant leadership) เกิดขึ้นมานานแล้ว และมีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง มีหนังสือและบทความเขียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการมากขึ้น องค์กรชั้นนำหลาย ๆ แห่ง ในอเมริกาที่ได้รับการจัดลำดับของวารสาร Fortune ให้เป็นองค์กรที่น่าทำงานด้วยมากที่สุดได้มีการนำแนวคิดของภาวะผู้นำใ้บริการไปใช้กันอย่างแพร่หลาย รวมทั้งการนำแนวคิดดังกล่าวไปเสริมสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กร (จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2553, หน้า 13) ทั้งนี้คำว่า “ผู้บริการ” และ “ผู้นำ” บทบาททั้งสองนี้สามารถอยู่รวมกันได้ในบุคคลคนเดียวกันในทุกระดับและทุกบริบทได้จริงหรือไม่ (Greenleaf, 1970 ; อ้างถึงใน Northouse, 2009) ข้อความดังกล่าวเป็นคำถามที่ Greenleaf ให้ความสนใจซึ่งต่อมาเขาได้อธิบายว่าผู้บริการ (Servant) และผู้นำ (Leader) มีความหมายตรงข้ามกัน เมื่อคำทั้งสองคำถูกนำมาอยู่ด้วยกันในทางที่สร้างสรรค์และเปี่ยมไปด้วยความหมายอาจดูขัดแย้งแต่กลับพบว่า สามารถไปด้วยกันได้ ด้วยเหตุนี้เมื่อคำทั้งสองคำคือ ผู้บริการและผู้นำถูกนำมาใช้ร่วมกันจึงก่อเกิดความคิดที่ดูเหมือนว่าจะเป็นไปได้แต่ก็เกิดขึ้นได้จริงนั่นคือ แนวคิดภาวะผู้นำใ้บริการนั่นเอง (Spears. 2004 ; อ้างถึงในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กั้นหลง, 2553, หน้า 35)

1. นิยามและความหมายของภาวะผู้นำใ้บริการ

ในปัจจุบันนักวิชาการได้ให้ความหมายภาวะผู้นำใ้บริการไว้ค่อนข้างแตกต่างกัน ตามขอบเขตเนื้อหาและมุมมองของนักวิชาการแต่ละคน ดังเช่น

สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และสรายุทธ กันหลง (2553, หน้า 35 – 37) ที่ได้นำนิยามของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการมาสรุปรวมและจัดประเภทนิยามได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มแรก ให้นิยามภาวะผู้นำใฝ่บริการไว้ค่อนข้างแคบและเฉพาะเจาะจงโดยเน้นที่การรับใช้และบริการคนอื่น เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน เช่น Page and Wong ให้นิยามภาวะผู้นำใฝ่บริการว่า หมายถึง การรับใช้ให้บริการผู้อื่นโดยเป็นการลง ทุนด้วยการพัฒนาและชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่นเพื่อผลกำไรด้านการประสบความสำเร็จในงานและการบรรลุเป้า หมายที่มีร่วมกัน

กลุ่มที่สอง ให้นิยามภาวะผู้นำใฝ่บริการในมุมมองที่กว้างขึ้นโดยเน้นการปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ และเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดย Autry กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นการทำตนให้เป็นประโยชน์ (Being useful) และการทำตนให้เป็นทรัพยากร (Being a resource) ความรับผิดชอบของผู้นำ คือ การทำให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานและผู้ตามจะมีทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์ และทรัพยากรที่ว่านั้นก็คือผู้นำนั่นเอง ผู้นำจะมองว่าตนเองเป็นทรัพยากรเป็นผู้บริการซึ่งผู้นำต้องรับใช้ ต้องสร้างชุมชนในทางที่จะสามารถปฏิบัติได้ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายและเพื่อผลลัพธ์ที่ทุกคนจะได้รับร่วมกัน และ Daft (2002, p. 214) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ การมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการคอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งมีการให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า โดยเป้าหมายหลักของผู้นำแบบนี้ คือ การช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ ขณะที่ Laub (2004 ; อ้างถึงใน พิชาวีร์ เมฆขยาย, 2550, หน้า 21) ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำใฝ่บริการไว้ว่า เป็นการเข้าใจและปฏิบัติซึ่งถือเอาความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเองและเพิ่มคุณค่าในการพัฒนาผู้อื่น ตลอดจนสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา แสดงสภาวะผู้นำเพื่อความต้องการของผู้อื่นและเพื่อการกระจายอำนาจและสภาพแก่ความต้องการที่มีร่วมกันของแต่ละคน

กลุ่มที่สาม ให้นิยามคำว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการในหลายมิติ โดยให้ความสำคัญทั้งในด้านวิสัยทัศน์ผู้นำ คุณธรรม จริยธรรม การบริการและคุ้มครองดูแลรักษา (Guardianship) ตลอดจนให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือร่วมใจ (Engagement Building) ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เช่น Greenleaf (1970 ; อ้างถึงใน จีรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554, หน้า 13) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำ

ใฝ่บริการว่า เป็นการปฏิบัติการณ์ที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายบริการเป็นอันดับแรกจากนั้นจึงนำ ซึ่งการนำเป็นผลพวงจากการให้บริการแก่ผู้อื่นและองค์การ ผู้นำใฝ่บริการอาจมีภาวะผู้นำ ตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้ โดยภาวะผู้นำแบบนี้จะกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม (Collaboration) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมองการณ์ไกล การฟังและการใช้อำนาจ ทางศีลธรรม รวมถึงการมอบอำนาจด้วย เช่นเดียวกันกับ Spear (2004, p. 4) ที่ได้อธิบาย ว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นการให้บริการเป็นอันดับแรกและการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดีโดย การสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรีและความนับถือ การสร้างกลุ่มและทีมและการฟังเพื่อน ร่วมงานและพนักงาน และ Yukl (2002, p. 404) ก็ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ ไว้ว่า เป็นการแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตามทั้งในด้านการบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น นวัตกรรมและปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น

จากคำนิยามของภาวะผู้นำใฝ่บริการจากทัศนะของทั้งสามกลุ่ม พอสรุปได้ว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นลักษณะ หรือ พฤติกรรมการปฏิบัติตนด้วยการ ให้บริการเพื่อนร่วมงานและผู้อื่น โดยการกระทำที่ออกมาจากจิตสำนึกมิใช่โดยการบังคับ หรือตามอำนาจที่มีอยู่ หากแต่เป็นการใช้อำนาจทางศีลธรรม คอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนา และเกิดความเจริญของงานรวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ กล่าวคือ พฤติกรรมดังกล่าวนี้เริ่มต้นจากความรู้สึกที่ตามธรรมชาติที่คน ๆ หนึ่งต้องการ จะรับใช้ผู้อื่น

2. แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ

ในปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากในอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบหมาย อำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของ กลายเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึง สังคมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง คำถามที่เกิดตามมาก็คือ ผู้นำควรมี ความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด ผู้นำควรมีพฤติกรรมเพียงแต่ควบคุมให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุความต้องการของหน่วยงาน ให้ค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรมหรือส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์และ ก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างที่บุคคลพึงจะได้รับ หากผู้นำก็ดกกันไม่ให้ผู้ตามก้าวหน้า

หรือเจริญเติบโตในหน้าที่การงานทั้ง ๆ ที่เขามีศักยภาพก็จะถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ดังนั้นผู้นำที่ดีจะต้องซัดกฏเกณฑ์ข้อจำกัดและการควบคุมที่มากเกินไปออกจากผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้พวกเขาเกิดความรับผิดชอบในการทำงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่พวกเขามีอยู่ให้เกิดขึ้นอย่างไม่มีจำกัด (บึงอร ไชยเฟือก, 2550, หน้า 18)

แนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการปรากฏขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1970 โดย Robert Greenleaf ได้เสนอไว้ในหนังสือชื่อ The Servant as Leader ที่ได้มาจากการสังสมประสบการณ์กว่าครึ่งศตวรรษในองค์กรขนาดใหญ่ ประกอบกับในปี ค.ศ. 1977 Greenleaf ได้แรงบันดาลใจจากบทประพันธ์ของ Herman เรื่องการเดินทางสู่ตะวันออก (Journey to the east) ในเรื่องนี้เป็นการเดินทางของกลุ่มคนที่มีตัวละครหลักคือ Leo ผู้ที่ร่วมเดินทางกับหมู่คณะในฐานะคนรับใช้ที่ทำงานต่ำต้อยให้พวกเขาและยังเป็นคนคอยประคับประคองด้วยความมุ่งมั่น Leo เป็นคนที่มีกิริยาท่าทางที่พิเศษเหนือธรรมดา และการเดินทางทุกอย่างเป็นไปด้วยดี จนกระทั่ง Leo หายตัวไป หลังจากนั้นกลุ่มคณะเดินทางก็ประสบกับความยุ่งเหยิงและการเดินทางก็ถูกปล่อยปละละเลย พวกเขาไม่สามารถทำให้สำเร็จได้โดยไม่มี Leo คนรับใช้คนนั้น หลังจากผ่านไปหลายปี ผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นหนึ่งในกลุ่มคณะเดินทางนั้นได้พบ Leo และถูกเชิญไปที่สันนิบาตซึ่งเป็นผู้สนับสนุนเงินทองในการเดินทางท่องเที่ยวในครั้งนั้น ที่สันนิบาตนั้นผู้เล่าเรื่องคนนั้นพบว่า Leo ผู้ซึ่งเขารู้จักในครั้งแรกว่าเป็นคนรับใช้ แท้จริงแล้วมียศเป็นถึงประธานแห่งสันนิบาต สถานภาพที่แท้จริงของเขา คือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จิตใจประเสริฐ จากนั้นเขาเล่าเรื่องนี้ออกมาอย่างชัดเจนว่า ผู้นำชั้นยอดถูกมองว่าเป็นผู้รับใช้ก่อนอย่างที่ Leo แสดงให้เห็น มันเริ่มต้นจากความรู้สึกตามธรรมชาติที่คน ๆ หนึ่งต้องการจะรับใช้ผู้อื่น นอกจากนั้น Greenleaf ยังได้กล่าวอีกว่า หัวใจของภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ คำว่า “บริการ” และ “คุณธรรม” ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้รับใช้ก่อน ต้องแสวงหารับฟังอย่างจริงจัง เอาใจใส่และทำความเข้าใจ มุ่งพัฒนาผู้ตาม และสังคมโดยรวม เน้นชี้ชวนให้ทำตาม มิใช่บังคับบัญชา มีความสามารถในการมองภาพเชิงองค์รวม มีความมุ่งมั่นใฝ่ใจสร้างชุมชนให้เกิดขึ้นในองค์กรและมีคุณธรรม (อัญชลี ชัยชนะวิจิตร, 2553, หน้า 12 - 36)

Greenleaf (1977 ; อ้างถึงในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กัณหง, 2553, หน้า 40) ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องบทบาทของผู้นำและได้เขียน มโนทัศน์ของผู้นำใฝ่บริการ โดยเชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ก่อนซึ่งเริ่ม

จากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการที่จะรับใช้ผู้อื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในการนำไปสู่ความเป็นผู้นำ ผู้นำใฝ่บริการจะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน คือ ผู้นำเกิดจากแรงขับของความต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การรับใช้จะเป็นตัวเลือกท้าย ๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำใฝ่บริการจึงมีความแตกต่างแบบ 2 ขั้ว อันเป็นความผสมผสานที่หลากหลายของธรรมชาติมนุษย์ แตกต่างโดยการดูแลรับใช้โดยการเป็นผู้รับใช้ก่อน เพื่อรับใช้ความต้องการตามลำดับความสำคัญของความต้องการของมนุษย์ และบททดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง แบบทดสอบที่ดีที่สุดของผู้นำใฝ่บริการและเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ เมื่อเขาได้รับการดูแลรับใช้แล้ว ช่วยให้เราเติบโตขึ้นหรือไม่ เมื่อได้รับการดูแลรับใช้แล้วทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้นเป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้นและกลายเป็นผู้รับใช้ผู้อื่นมากขึ้นหรือไม่ และต่อมา Greenleaf (1970, p. 13 as cited in Beck, 2010, p. 7) ได้กล่าวถึง ลักษณะของภาวะผู้นำใฝ่บริการว่า คือ การเริ่มต้นจากความรู้สึกโดยแท้จริงที่ต้องการรับใช้ผู้อื่นก่อน จากนั้นจิตสำนึก (Conscious) จะบันดาลใจให้บุคคลนั้นเกิดความต้องการที่จะนำผลลัพธ์ที่เกิดการรับใช้ก่อน คือ การแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้ได้รับการตอบสนองแล้ว สิ่งที่เราเชื่อว่าคุณคนนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือไม่นั้น เห็นได้จากการทำงานที่ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้นได้รับใช้ทำงานได้ดีขึ้นทั้งสุขภาพกายและใจ (Healthier) ฉลาดขึ้น (Wiser) เป็นอิสระมากขึ้น (Freer) นำตนเองได้มากขึ้น (More autonomous) และมีการรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น ในส่วนของคุณนัยผู้นำใฝ่บริการ

The Greenleaf Centre for Servant Leadership (Wintone, 2003 ; อ้างถึงใน จีรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554, หน้า 17) ระบุว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีค่านิยมที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การรับใช้ ผู้นำตระหนักว่าสังคมที่ดีจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ที่มีความสามารถมากกว่ารับใช้หรือบริการผู้ที่มีความสามารถน้อยกว่าอย่างไม่มีเงื่อนไข กล่าวคือ ผู้นำจะรักและรับใช้ผู้อื่น ผู้นำจะต้องการรับใช้เพื่อให้ชีวิตของผู้อื่นเจริญงอกงาม 2) การนำ ผู้นำตระหนักว่าคนทุกคนต้องการเป็นคนสำคัญและมีความหมาย ผู้นำจะใช้การชักชวนให้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและจิตสำนึกของชุมชนแทนการบีบบังคับด้วยการใช้กำลังหรือการควบคุมบงการ 3) การให้คุณค่ากับอิสระภาพและศักดิ์ศรีของบุคคล 4) การเชื่อในพรสวรรค์ ความสามารถพิเศษและความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้นำจะแสวงหาวิธีการพัฒนาพรสวรรค์ของผู้อื่น ชื่นชมจุดเด่นและมอบอำนาจแก่ผู้อื่นในการใช้

พรสวรรค์ของบุคคลเหล่านั้นอย่างเต็มที่ และ 5) การสร้างความเจริญงอกงามแก่ผู้อื่นและตนเองให้เกิดขึ้นทุกด้าน ผู้นำจะเห็นคุณค่าของการเยียวยาและการเรียนรู้ว่าเปรียบเสมือนพรสวรรค์ที่มีประโยชน์และจำเป็นต่อมวลมนุษยชาติ ผู้นำจะทำตนเป็นแบบอย่าง และหาวิธีการที่จะนำองค์การและผู้อื่นให้เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการเยียวยาและกระบวนการเจริญงอกงามด้วย

นอกจากนั้น Spears (2004, p. 17) ยังกล่าวเสริมว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ นอกจากจะมีการรับใช้แล้วยังมีลักษณะเด่นอีกอัน ได้แก่ การมีแนวคิดในการทำงานแบบเป็นองค์รวม (A holistic approach to work) และการสนับสนุนให้เกิดจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชนและ Yukl (2002, p. 404) ยังได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำใฝ่บริการว่า อาจจำแนกอยู่ในกลุ่มของแนวคิดผู้นำทางจริยธรรม (Ethical leadership) โดยการรับใช้ผู้ตามเป็นความรับผิดชอบตามธรรมชาติของผู้นำและเป็นสิ่งจำเป็นของภาวะผู้นำทางจริยธรรม การรับใช้ในที่นี้หมายถึงรวมถึงการทำนุบำรุง (Nurturing) การปกป้อง (Defending) และการมอบอำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำใฝ่บริการต้องใส่ใจความต้องการของผู้ตามและช่วยให้ผู้ตามทำงานได้ดีขึ้น มีความเฉลียวฉลาดขึ้นและเต็มใจยอมรับในความรับผิดชอบมากขึ้น ผู้นำเพียงแต่เข้าใจผู้ตามและตอบสนองสิ่งที่ผู้ตามต้องการ ผู้นำต้องยืนยันในสิ่งที่ดีและสิ่งที่ถูกต้อง รวมทั้งผู้นำต้องมอบอำนาจแก่ผู้ตามและผู้นำต้องมีความสุจริต (Honest) และเปิดเผย (Open) กระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับค่านิยมและแสดงความไว้วางใจในตัวผู้ตามแล้วผู้นำจึงจะได้รับความไว้วางใจจากผู้ตามกลับมา

ทั้งนี้ Daft (1999, 2005; อ้างถึงในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กั้นหลง, 2553, หน้า 38 – 44) ได้กล่าวว่า ผู้นำใฝ่บริการจะบริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่ เพื่อให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโต บรรณาธิการที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น จะมีมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะเสียสละและไม่หวังผลตอบแทนทางการเงิน อันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานขององค์การ เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่เท่าที่องค์การจะมอบหมายงานให้ปฏิบัติและบทบาทที่ผู้นำต้องแสดงในองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การออกแบบโครงสร้างองค์การและการแสดงบทบาทเป็นผู้นำใฝ่บริการ ทั้งนี้การเป็นผู้นำใฝ่บริการนั้นจะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วม ซึ่งก็คือ การหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าจะเป็นการควบคุมเหนือผู้ตาม ผู้นำใฝ่บริการจะสร้าง

ความสัมพันธ์กับผู้ตามพื้นฐานของความคิด วัฒนธรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มความสามารถของบุคลากร เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในอนาคต เป็นแนวคิดในการมอบอำนาจ คุณภาพการสร้างทีมงานและการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการ ซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาการบริหาร

หลังจากแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการปรากฏตัวขึ้นจนถึงปัจจุบัน จึงมีการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างแพร่หลาย ซึ่งโดยหลักแล้วสามารถแบ่งแนวทาง การประยุกต์แนวคิดดังกล่าวได้ 6 แนวทาง ได้แก่ 1) การใช้เป็นปรัชญาและโมเดลเพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติในองค์การ 2) การใช้สร้างหลักสูตรการเรียนรู้และการฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการในองค์การ 3) การใช้เป็นหลักการสำหรับภาวะผู้นำในสังคมระดับประเทศหรือระดับสากล 4) การสร้างหลักสูตรการศึกษาในระยะยาวแบบมุ่งเน้นประสบการณ์ในสถานศึกษา 5) การสร้างโปรแกรมการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงาม และ 6) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในสถานศึกษาและในองค์การธุรกิจ (Spears, 2004 อ้างถึงในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กัณหง, 2553, หน้า 50) โดยที่ Stone Russell and Patterson (2004, pp. 235 – 240) ได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำใฝ่บริการและได้ข้อสรุปว่าผู้นำใฝ่บริการจะมุ่งประเด็นที่ผู้ที่เป็นผู้ตามโดยจะให้คุณค่ากับผู้ตาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นความห่วงใยชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็นผู้สร้างผลผลิตแก่องค์การอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไข อีกทั้งผู้นำใฝ่บริการไม่ได้บริการด้วยความรู้สึกว่าการให้เกิดผลลัพธ์แต่เพราะความต้องการที่จะบริการ ส่วนในด้านของการมีอิทธิพลและการสร้างแรงจูงใจนั้น ผู้นำใฝ่บริการจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามผ่านการบริการเพื่อสร้างให้เกิดการทำงานที่มีความหมายและเพื่อจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นแก่ผู้ตาม เป็นการใช้อิทธิพลของการให้ (Self – Giving) ที่ไม่ใช่อิทธิพลในทางเกียรตินิยม (Self – Glory) ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการนี้จะเป็นแบบพลวัตจึงสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางสภาวะที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกยุคปัจจุบัน ภาวะผู้นำใฝ่บริการสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้โดยการเป็นแบบอย่างของผู้บริการ การบริการจะเหนี่ยวนำให้ผู้ตามได้กลายเป็นผู้บริการด้วย ซึ่งมีอิทธิพลต่อการลดความไม่พึงพอใจของผู้ตามลงรวมถึงการสร้างผลกำไรและความสำเร็จในระยะยาว สอดคล้องกับ Russell and Patterson (2004, p. 4) ที่ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการสามารถทำให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกับสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นแบบอย่างของผู้บริการ จะเหนี่ยวนำให้ผู้ตามได้กลายเป็นผู้บริการด้วย ส่งผลต่อการลดความไม่พึงพอใจต่อผู้ร่วมงาน รวมถึงการสร้างความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การในด้านคุณลักษณะ ดังที่ Greenleaf (1977 ; อ้างถึงใน จีรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554, หน้า 18 – 20) ที่ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่สำคัญ 10 ประการ ดังนี้

1. การฟัง (Listening) หมายถึง ความพยายามในการสื่อสาร การเปิดรับคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลางสามารถได้ยินทั้งเสียงที่เปล่งออกมาและเสียงภายในใจของผู้อื่น เพื่อที่จะสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้นำไฟบริการต้องมีทักษะที่สำคัญของผู้นำโดยการอุทิศตนในการฟังผู้อื่น

2. ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) หมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น โดยเฉพาะความรู้สึกที่วามมนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับ และการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตน ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นถึงความตั้งใจของทุกคนและต้องไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขาและนั่นหมายรวมถึงการยอมรับในด้านของความสามารถและพฤติกรรมของเขาด้วย

3. การเยียวยารักษา (Healing) หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้อื่นเข้มแข็ง เกิดสุขภาพทางจิตใจและร่างกายที่ดีขึ้นจากความกังวลต่าง ๆ

4. การตระหนักรู้ (Awareness) หมายถึง ความรู้และความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ การมองการณ์ไกล และสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

5. การโน้มน้าวใจ (Persuasion) หมายถึง การพยายามทำให้บุคคลากร เชื่อใจในผู้นำมิใช่การบังคับหรือใช้ตำแหน่งบังคับให้บุคคลากรปฏิบัติตาม

6. การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) หมายถึง การพยายามที่จะเสริมสร้างความสามารถที่จะ “ฝันเรื่องใหญ่” สามารถที่จะมองปัญหาขององค์การ การที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองสิ่งที่จะเกิดในอนาคต ไม่ใช่การมองเห็นปัญหาของในแต่ละวัน ผู้นำต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน

7. การมองการณ์ไกล (Foresight) หมายถึง ความสามารถใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบัน และแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะ

เกิดขึ้นในอนาคต สามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนช่วยให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจทิศทาง และเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

8. ความเป็นผู้ดูแล (Stewardship) หมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงความดูแลรับผิดชอบเพื่อคนอื่น จะมีอิทธิพลให้คนอื่นไว้วางใจและเชื่อใจเพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร

9. การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) หมายถึง การแสดงให้เห็นว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำใฝ่บริการจะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ และเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน

10. การสร้างชุมชน (Building community) หมายถึง การแสดงถึงความรับผิดชอบต่อผู้นำที่มีต่อกลุ่ม “ชุมชน” คนที่เป็นผู้นำต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและสามารถสร้างบรรยากาศทางจริยธรรม และค้ำจุนสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติ ตามกติกาขององค์กรของตน ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

จากแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการจะเป็นไปในลักษณะของการปฏิบัติตนในการให้บริการผู้อื่น โดยถือเอาความต้องการของผู้อื่นเหนือผลประโยชน์ของตนเอง อุทิศตนเสียสละ ผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อผู้อื่นทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโตและสามารถพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้นและปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น

นอกจากนี้ ปองภพ ภูจอมจิตร (2555, หน้า 69 – 72) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบความคล้ายคลึงและความแตกต่างของภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant leadership) และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแล (Steward leadership) โดยสรุปไว้ดังนี้

จากการศึกษาความหมายของคำว่า “Steward leadership” หรือ “Stewardship” จากบทความ เอกสาร และแนวคิดต่าง ๆ ของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน จึงสรุปความหมายในภาษาไทยว่า “Steward leadership” หรือ “Stewardship” หมายถึง “ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแล” หรือ “ความรับผิดชอบต่อการใช้ดูแล” โดยแนวคิดในเรื่องภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแลนี้ มีมานานแล้ว โดย Spear (1998, p. 3 – 4) กล่าวว่า การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแลเป็นการเลือกให้บริการตามความสนใจของบุคคลนั้น ๆ และ The Merriam – Webster Dictionary (1999 as cited in Smith, 2004, pp. 123 – 124) ให้คำจำกัดความของ Stewardship ว่าหมายถึง การดำเนินการกำกับดูแลหรือการจัดการบางสิ่ง

บางอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการต้องใช้ความระมัดระวังและมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบแลนั้น และยังกล่าวถึงการเป็นผู้นำของทางราชการว่าการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแลนั้นขอให้ตระหนักไว้ว่าได้รับความไว้วางใจให้ดูแลทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การที่ต้องดูแลส่งเสริมให้มีความเจริญก้าวหน้า ซึ่งบุคคลเหล่านั้นตระหนักและรู้ดีว่าต้องรับผิดชอบต่อสภาพและเงื่อนไขที่เขาทำงานอยู่ ทั้งนี้ Block (1993 as cited in Wilson, 2010, pp. 78 – 80) ได้กล่าวนำในหนังสือ Stewardship : Choosing service over self – interest เกี่ยวกับความรับผิดชอบในการรับใช้ดูแลว่า เป็นการยึดถือบางอย่างเอาไว้ด้วยความไว้วางใจเพื่อคนอื่น (In trust for another) และเขายังได้กล่าวอีกว่า การบริหารแบบผู้รับใช้ดูแลเป็นการมอบหมายให้ปฏิบัติด้วยความไว้วางใจเพื่อทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อบุคคลอื่นในส่วนของ Westbrook (1996) ได้เขียนคำอธิบายเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการรับใช้ดูแลไว้ในหนังสือ “Enter into the joy” ไว้ว่า ความรับผิดชอบในการรับใช้ดูแลไม่ใช่เรื่องที่น่าเบื่อ แต่เป็นเรื่องของตำแหน่งการบริหารที่ทำหายกับคณะผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งต้องการมอบหมายความไว้วางใจ (Commitment) ความกล้าหาญ (Courage) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) และการพิจารณาตัดสินใจ (Judgment) ซึ่งมันจะวนเวียนอยู่กับชีวิตทุกคนไม่รู้จักจบสิ้น นอกจากนี้ Wilson (2010, pp. 76 – 88) ได้ศึกษา เรื่อง Steward Leadership : Characteristics of the steward leader in Christian nonprofit organizations และกล่าวถึงภาวะความเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแลว่า เป็นอีกรูปแบบของผู้นำที่มองลักษณะที่โดดเด่นเฉพาะตัวหรืออัตลักษณ์ของบุคคลเป็นอันดับแรก และบทบาทของผู้นำที่บุคคลใดได้ใช้การบริหารจัดการแบบผู้รับใช้ดูแล จะทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อถือไว้วางใจในการดูแลเอาใจใส่ของผู้นำนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมของการวิจัยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแลของ Wilson จะมุ่งเน้นจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ อยู่สองกลุ่ม กลุ่มแรก คือ แหล่งข้อมูลจากความสัมพันธ์แบบภาวะผู้รับผิดชอบในการรับใช้ดูแลและความเป็นผู้นำโดยทั่วไป และกลุ่มที่สอง คือ แหล่งข้อมูลที่ได้มาโดยตรงจากรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแล Wilson ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าได้มีการศึกษาวิจัยรูปแบบผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแลมาก่อนบ้างแล้ว แต่มีน้อยนอกจากนี้นักวิชาการ เช่น Coleman, 1998 ; Spear, 1998 และ Solomon, 2004 (Wilson, 2010, p. 76) ก็ได้ศึกษาวิจัยและมีการเขียนหนังสือที่เกี่ยวกับเรื่องภาวะรับผิดชอบในการรับใช้ดูแลและภาวะผู้นำทั่ว ๆ ไป ส่วน Lamb (2001 as cited in Wilson, 2010, p. 76) ก็มีงานเขียนเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกภาวะผู้นำชาวคริสเตียน โดยชี้ให้เห็นถึงภาพลักษณ์ 9 ข้อ

ในพระคัมภีร์ไบเบิล อันเป็นการเน้นในภาพลักษณ์ของผู้รับใช้ดูแลในเรื่องของการเป็นผู้นำในการจัดการการวางแผนและการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทน ทั้งนี้ Block (1993, p. 86) ได้กล่าวถึง การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแลที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในหนังสือของเขาชื่อ Stewardship : Choosing Service Over Self – Interest ซึ่งเขาให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแลเป็นการมอบอำนาจหรือการให้ผู้ที่บังคับบัญชาทุกระดับเลือกการให้บริการแก่ลูกค้า โดยการสร้างเจตคติในการเป็นผู้นำในการให้บริการมากกว่าการบังคับควบคุมสั่งการและ Block ยังได้ขยายความเข้าใจในเรื่องภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแลอีกว่า เป็นหลักของการให้ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน โดยเน้นในเรื่องการบริการ การมอบอำนาจ ความถูกต้อง ตรวจสอบได้ที่เป็นหัวใจของผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแล และทั้งนี้ Daft (1999, p. 124) ซึ่งมีแนวคิดส่วนใหญ่อันสอดคล้องกับ Block ที่ได้กล่าวถึง บทบาทภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแล ภายใต้หัวข้อของภาวะผู้นำทางศีลธรรมว่า ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้อื่นตามเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การพัฒนาศักยภาพให้เป็นผู้นำเอง ด้วยการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ผู้ตามมากขึ้น มากกว่าที่ผู้นำจะใช้ตำแหน่งความเป็นผู้นำหรือหัวหน้าเพื่อควบคุมหรือจำกัดบทบาทของผู้ตาม

เมื่อพิจารณาจากแนวคิด การศึกษาวิจัยและการให้ความหมายของนักวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแลดังกล่าวข้างต้นนั้น พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแล (Steward leadership) มีความหมายที่คล้ายคลึงกันมากกับภาวะผู้นำใ้บริการ (Servant leadership) จะแตกต่างกันบ้างในส่วนที่ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแล จะต้องได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจเหนือตน โดยได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติหรือดำเนินการรับใช้ดูแลผู้อื่นตามเงื่อนไขของสภาพในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้น หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นลักษณะการเปลี่ยนแปลงทางความคิดที่เกิดขึ้นภายหลัง ส่วนผู้นำใ้บริการเป็นการเริ่มต้นจากรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่อยากจะสนับสนุน พัฒนา ตอบสนองและรับใช้บริการหรือช่วยเหลือผู้อื่นอยู่ก่อนแล้ว จากความรู้สึกหรือความต้องการที่มีอยู่ภายในดังกล่าว จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลผู้นั้นก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำองค์กรเพื่อที่จะนำความรู้สึกรู้สึกหรือความต้องการดังกล่าวไปปฏิบัติให้เห็นผลจริง ดังแสดงในตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant leadership) และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแล (Steward leadership)

ภาวะผู้นำใฝ่บริการ	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแล
<ul style="list-style-type: none"> - เกิดจากความรู้สึก จากจิตสำนึก - ใฝ่บริการโดยไม่มีเงื่อนไข ไม่ได้บริการด้วยความรู้สึกที่ต้องการให้เกิดผลลัพธ์แต่เพราะความต้องการที่จะบริการ - มุ่งประเด็นที่ผู้ตาม 	<ul style="list-style-type: none"> - เกิดจากการได้รับมอบหมาย - เป็นไปตามเงื่อนไขสภาพการปฏิบัติงาน - มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงทางความคิดภายหลัง - เน้นที่บทบาทของผู้นำ

ที่มา : ปองภพ ภูจอมจิตร (2555, หน้า 72)

3. การสังเคราะห์องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดภาวะผู้นำใฝ่บริการ

ในการวิจัย เรื่อง โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จุดมุ่งหมายก็เพื่อสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ โดยในระยะที่ 1 ผู้วิจัยกำหนดการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการ เพื่อนำไปสู่การสร้างและพัฒนาโปรแกรมตามกระบวนการวิจัย โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปการสังเคราะห์กำหนดเป็นองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำใฝ่บริการ

ในการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำใฝ่บริการนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากเอกสาร ตำรา บทความ และอินเทอร์เน็ต จากนั้นนำข้อมูลมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบหลักโดยใช้ตารางสังเคราะห์ มีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการตามทัศนะของ Greenleaf (1997)

Greenleaf (1977 as cited in Spears & Lawrence, 2002)

กล่าวว่า ผู้นำใฝ่บริการเป็นแนวคิดในการมอบอำนาจ คุณภาพ การสร้างทีมงานและการ

บริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาของการบริหาร ซึ่งโมเดลของภาวะผู้นำควรเน้นที่การให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของชีวิตกลุ่มและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเมื่อได้รับการบริการแล้วทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้นฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้นและกลายเป็นผู้ให้บริการผู้อื่นมากขึ้นซึ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำให้บริการที่สำคัญ 10 ประการ ได้แก่

- 1) การฟัง (Listening) 2) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) 3) การเยียวยารักษา (Healing)
- 4) การตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) ความเป็นผู้ดูแล (Stewardship)
- 9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People) และ 10) การสร้างชุมชน (Building Community)

3.1.2 องค์ประกอบเชิงปฏิบัติการภาวะผู้นำให้บริการของ Buchen (1998)

Buchen (1998 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กั้นหลง, 2553, หน้า 5) ได้แบ่งองค์ประกอบเชิงปฏิบัติการของแนวคิดภาวะผู้นำให้บริการออกเป็น 4 ประการ คือ 1) ความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว (Self – Identity) 2) ความสามารถในการสร้างประโยชน์ (Capacity for reciprocity) 3) การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship builders) และ 4) การมุ่งอนาคต (Preoccupation with the future)

3.1.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการจากผลการวิจัยของ Page and Wong (1998)

Page and Wong ได้นำเสนอเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำให้บริการโดย Page and Wong (1998 as cited in Taylor, Martin Hutchinson and Jinks, 2007, unpagged) ได้พัฒนาเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำให้บริการ จำนวน 99 รายการ และจัดหมวดหมู่รายการทั้งหมดได้ 12 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) 2) ความนอบน้อม (Humility) 3) การรับใช้ (Servant) หรือการบริการ (Service) 4) ห่วงใยผู้อื่น (Caring for others) 5) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) 6) การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) 7) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) 8) การกำหนดเป้าหมายขององค์การ (Goal – Setting) 9) การนำ (Leading) 10) การเป็นต้นแบบ (Role Modeling) 11) การสร้างทีมงาน (Team – Building) และ 12) การตัดสินใจ (Decision – Making) ต่อมา Page and Wong (2000) ได้พัฒนาเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำให้บริการโดยใช้

องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ (Human Factors, HF) ที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมขององค์การ ในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ และความเป็นผู้นำ โดยจัดกลุ่มขององค์ประกอบของภาวะผู้นำไฟบริการออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 บุคลิกลักษณะ (Personality) ประกอบด้วย ลักษณะที่เชื่อ ถือ (Authenticity) และความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) กลุ่มที่ 2 สัมพันธภาพ (Relationship) ซึ่งเน้นการห่วงใยผู้อื่น (Caring for others) กลุ่มที่ 3 ภารกิจ (Task) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้นำโดยผู้นำไฟบริการจะเน้นการตัดสินใจ (Decision making) การกำหนดเป้าหมายขององค์การ (Goal –Setting) และการนำ(Leading) และกลุ่มที่ 4 กระบวนการ (Process) คือการสร้างทีมงาน (Team – Building)

3.1.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการในทัศนะของ Laub (1999)

Laub (1999, p. 81) ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำไฟบริการออกเป็น 6 ประการ ประกอบด้วย 1) การแสดงความน่าเชื่อถือ (Display authenticity) 2) การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Value people) 3) การพัฒนาผู้อื่น (Develop people) 4) การสร้างชุมชน (Build community) 5) การแสดงสภาวะผู้นำ (Provide leadership) และ 6) การใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน (Share leadership)

3.1.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการเชิงปฏิบัติการของ Russell (2001)

Russell (2001, pp. 2 – 4) ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการว่า ประกอบด้วย คุณลักษณะ 8 ประการ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) 2) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) 3) ความเชื่อมั่น (Trust) 4) การให้บริการ (Service) 5) การเป็นตัวอย่างที่ดี (Modeling) 6) การเป็นผู้ริเริ่ม (Pioneering) 7) การเห็นคุณค่าผู้อื่น (Appreciation of others) และ 8) การมอบอำนาจ (Empowerment)

3.1.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการตามทัศนะของ Russell and Stone (2002)

Russell and Patterson (2004, unpagged) ได้นำเสนอโมเดลทางปฏิบัติของภาวะผู้นำไฟบริการที่มีองค์ประกอบ คือ 1) ความซื่อตรง (Hones) 2) ความไว้วางใจ (Trust) 3) การบริการ (Service) 4) การเป็นต้นแบบ (Modeling) 5) การบุกเบิก (Pioneering) 6) การได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (Appreciation of others) และ 7) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)

3.1.7 องค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการตามทัศนะของ Spears and Lawrence (2002)

Spears and Lawrence (2002 ; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2553, หน้า 54 - 56) ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำไฟบริการออกเป็น 10 คุณลักษณะ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Greenleaf (2002) และ Page and Wong (2003) ดังนี้ 1) การฟัง (Listening) 2) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) 3) การเยียวยารักษา (Healing) 4) การตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) ความเป็นผู้ดูแล (Stewardship) 9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People) และ 10) การสร้างชุมชน (Building Community)

3.1.8 องค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการตามทัศนะของ Sendjaya and James (2002)

Sendjaya and James (2002, unpagged) ได้ศึกษาปรัชญาพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำไฟบริการโดยเน้นภาระหน้าที่ของผู้นำ การพัฒนาและการประยุกต์ใช้ในองค์การตามแนวคิดของ Greenleaf และพระเยซูคริสต์ในการมอบอำนาจ คุณภาพ การสร้างทีมงานและการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาการบริหารโดยนำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำไฟบริการที่สำคัญ ประกอบด้วย 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) 2) ความเสมอภาค (Equality) 3) การให้คำปรึกษา (Mentoring) 4) การเป็นต้นแบบ (Role Modeling) 5) การตระหนักรู้ (Awareness) และ 6) การรับรู้ (Self - Perception)

3.1.9 องค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการตามผลการวิจัยของ Patterson (2003)

Patterson (2003, unpagged) ได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไฟบริการ เช่นเดียวกับการให้เหตุผลตามแนวทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ไว้ในดัชนีนิพนธ์ โดยการเพิ่มปรากฏการณ์ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำไฟบริการและแนวคิดโครงสร้างของ Kuhn ซึ่งเป็นการพัฒนาทฤษฎีแนวใหม่ปรากฏการณ์ขององค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า (Agapao love) 2) ความนอบน้อม (Humility) 3) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) 4) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) 5) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) 6) การบริการ (Service)

3.1.10 องค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการในทัศนะของ Dennis and Winston (2003)

Dennis and Winston (2003 ; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553, หน้า 61) ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบเครื่องมือภาวะผู้นำ ใ้บริการของ Page and Wong เพื่อลดตัววัดจำนวน 99 ข้อให้เหลือ 20 ข้อที่เป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) การมอบอำนาจ (Empowerment) และ 3) การให้บริการ (Service) ถึงแม้ว่าการศึกษานี้ให้การยืนยัน 3 องค์ประกอบจาก 12 องค์ประกอบที่ Pang and Wong ค้นพบผลการศึกษาแสดงว่าเครื่องมือที่ Pang and Wong สร้างขึ้นนี้มีข้อดีและควรมีการศึกษาและพัฒนาต่อไป

3.1.11 องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการตามผลการศึกษาของ Hardin (2003)

Hardin (2003, p. 66) ได้ศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำ ใ้บริการของโรงเรียนรัฐบาลในรัฐเท็กซัส โดยใช้วิธีการศึกษาเพื่อศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำใ้บริการที่มีการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงลึก (In – depth interview) โดยเลือกใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำ ใ้บริการของ Bolman and Deal ปี 1993 และ Sergiovanni ปี 1984 ในการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำใ้บริการ ซึ่งประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์หรือน่าไว้วางใจ 2) ความรักหรือเคารพ 3) การบริการ 4) การฟัง และ 5) การมีแรงกระตุ้นหรือมีคุณค่า ซึ่งจากการตรวจเอกสารจะมุ่งศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการในบริบทของธุรกิจการศึกษาและแนวคิดภาวะผู้นำใ้บริการระดับนักเรียนนักศึกษา กลุ่มตัวอย่างมาจากสถานศึกษาที่มีลักษณะทางภูมิศาสตร์แตกต่างกันสองแห่งในรัฐเท็กซัส โดยกลุ่มตัวอย่างต้องเข้าร่วมการปฏิบัติ การภาวะผู้นำใ้บริการเป็นเวลา 3 ชั่วโมง แล้วทำการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ผล ด้วยการ ใช้แบบสำรวจในการวัดเชิงปริมาณและใช้การสัมภาษณ์ และสังเกตแบบมีส่วนร่วมในการวัดเชิงคุณภาพ ผลการวิจัย พบว่า การปฏิบัติการดังกล่าว มีผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมตอนปลาย

3.1.12 องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการตามผลการวิจัยของ Winston (2004)

Winston (2004, unpagged) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการโดยศึกษาจากองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแบบของ Patterson และ Winton โดยใช้ผู้นำในวิทยาลัยคาร์ทอลิก เป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งการศึกษาครั้งนี้สนับสนุนการประยุกต์ใช้รูปแบบภาวะผู้นำของ Patterson และ Winton ที่มีองค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความ

รักและศรัทธาต่อพระเจ้า (Agapao love) 2) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) 3) พันธะสัญญาต่อการเป็นผู้นำ (Commitment to the Leader) 4) การจูงใจ (Intrinsic Motivation) 5) การบริการ (Service) และ 6) ศักยภาพแห่งตน (Self Efficacy) และ 7) ความนอบน้อม (Humility)

3.1.13 องค์ประกอบเชิงปฏิบัติการภาวะผู้นำใฝ่บริการของ Dennis (2004)

Dennis (2004, pp. 38 – 41) สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant leadership factors) ไว้ 5 องค์ประกอบ คือ 1) ความรัก (Love) ที่หมายถึง ความห่วงใยผู้อื่น 2) การมอบอำนาจ (Empowerment) ซึ่งเป็นการเสริมแรงให้มีความสำคัญกับทีมงาน 3) วิสัยทัศน์ (Vision) คือ การเปิดใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคล 4) ความนอบน้อม (Humility) โดยการแสดงการเคารพสิทธิของผู้ร่วมงานและเห็นคุณค่าของการสร้างทีมงาน และ 5) ความไว้วางใจ (Trust) คือ การแสดงถึงการเปิดใจและมีความไว้วางใจในทีมงาน

3.1.14 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการตามผลการวิจัยของ Dennis and Bocarnea (2005)

Dennis and Bocarnea (2005, pp. 600 – 615) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินภาวะผู้นำใฝ่บริการโดยใช้องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ตามแนวคิดของ Patterson (2003) พบว่ามีเพียง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า (Agapao love) 2) ความนอบน้อม (Humility) 3) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) 4) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) และ 5) ความไว้วางใจ (Trust)

3.1.15 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการตามผลการวิจัยของ Joseph and Winston (2005)

Joseph and Winston (2005) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำใฝ่บริการโดยผลงานวิจัยที่มุ่งเน้นศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำใฝ่บริการ โดยให้ความสำคัญกับความไว้วางใจ (Trust) เพียงอย่างเดียวซึ่งประกอบด้วยผู้นำที่นำไว้วางใจ (Leader Trust) และความน่าเชื่อถือขององค์การ (Organizational–Trust) เป็นปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำใฝ่บริการโดยที่องค์ประกอบของผู้นำใฝ่บริการประกอบด้วย 1) การเป็นต้นแบบ (Role Modeling) 2) การสื่อสาร (Communication) 3) ความรู้ความชำนาญ (Competence) และ 4) การกระจายอำนาจ (Delegation) ซึ่งการ

สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความน่าไว้วางใจการบริการเป็นพื้นฐานที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ
ใฝ่บริการ Greenleaf ให้แนวคิดว่าความน่าไว้วางใจเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำใฝ่บริการ
เมื่อภาวะผู้นำนั้นถูกต้องบนพื้นฐานของความไว้วางใจ ผู้นำใฝ่บริการจะต้องมีความน่าไว้วาง
ใจเนื่องจากเขาจะต้องเป็นศูนย์รวม และเป็นที่ยอมรับจากผู้ตาม และที่พึงของผู้ตาม

3.1.16 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการตามผลการวิจัยของ

Barbuto and Wheeler (2006)

Barbuto and Wheeler (2006 as citing in Dannhauser, 2007, pp. 148 – 168) ได้พัฒนาแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ (The Servant Leadership Questionnaire : SLQ) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของพนักงานชาย จำนวน 417 คน จาก จำนวน 100 ร้านค้าที่จำหน่ายรถยนต์ในแอฟริกาใต้ ผลการวิเคราะห์พบว่า องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันมากในโครงสร้างภาวะผู้นำใฝ่บริการ ที่สำคัญมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruistic) 2) การเยียวยารักษา (Healing) 3) การโน้มน้าวใจ (Persuasive) 4) ความรอบรู้ (Wisdom) และ 5) การเป็นผู้ดูแล (Stewardship)

3.1.17 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการตามผลการวิจัยของ

Washington, Sutton and Field Waddell (2006)

Washington, Sutton and Field Waddell (2006, pp. 317 – 320) ได้ศึกษาความแตกต่างด้านบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำใฝ่บริการ ซึ่งผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำใฝ่บริการที่สำคัญ คือ 1) การฟัง (Listening) 2) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) 3) การเยียวยารักษา (Healing) 4) การตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) ความเป็นผู้ดูแล (Stewardship) 9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) และ 10) การสร้างชุมชน (Building community)

3.1.18 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการตามผลการวิจัยของ

Poon (2006)

Poon (2006 ; อ้างอิงมาจาก จีรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554, หน้า 26) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง โมเดลสำหรับภาวะผู้นำใฝ่บริการในด้านประสิทธิภาพและการเป็นที่ปรึกษา พบว่า โมเดลประกอบด้วยองค์ประกอบ คือ 1) ศีลธรรม (Moral love) 2) ความนอบน้อม (Humility) 3) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) 4) การตระหนักรู้ (Awareness) 5) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) และ 6) การบริการ (Service)

3.1.19 องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการในทัศนะของ Black (2007)

Black (2007) อ้างถึงในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553, หน้า 61 – 62) ได้ทำการศึกษาเพื่อวัดภาวะผู้นำใ้บริการเพื่อลดความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ของครูต่อภาวะผู้นำใ้บริการและการรับรู้ของผู้นำสถานศึกษาและครูต่อบรรยากาศของโรงเรียน (School climate) โดยใช้แบบวัด OLA (Organization Leadership Assessment) ของ Laub เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการ 6 ด้าน คือ 1) การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Values people) 2) การพัฒนาผู้อื่น (Develops people) 3) การสร้างชุมชน (Build – community) 4) การแสดงความน่าเชื่อถือ (Display authenticity) 5) การแสดงภาวะผู้นำ (Provide leadership) และ 6) การร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (Share leadership) ซึ่งจากผลการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการและบรรยากาศของโรงเรียน

3.1.20 องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการตามผลการวิจัยของ

Irving and Longbotham (2007)

Irving and Longbotham (2007, pp. 98 – 113) นำเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมและองค์ประกอบสำคัญ 6 ด้านของภาวะผู้นำใ้บริการที่ใช้เป็นโมเดลในการประเมินความเป็นผู้นำองค์กร ซึ่งผู้นำใ้บริการเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิผลของทีมนำองค์กร ซึ่งโมเดลดังกล่าวประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตรวจสอบได้ (Providing accountability) 2) การมีความซื่อตรง (Honest) 3) การสร้างคุณค่าและเห็นคุณค่า (Valuing and Appreciating) 4) การสื่อสาร (Communication) 5) การทำงานร่วมกัน (Fostering collaboration) และ 6) การส่งเสริมสนับสนุน และการให้ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (Supporting and Resourcing)

3.1.21 องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการตามผลการวิจัยของ

Taylor Martin and Jinks (2007)

Taylor Martin Hutchinson and Jinks (2007, unpagged)

ได้ศึกษาคุณลักษณะพื้นฐานของภาวะผู้นำใ้บริการในทางปฏิบัติ ซึ่งศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยพัฒนาเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำแบบใ้บริการ จำนวน 99 รายการ และจัดหมวดหมู่รายการทั้งหมดได้ 12 กลุ่ม ตามแนวคิดของ Page and Wong (1998) ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) 2) ความอ่อนน้อม (Humility) 3) การรับใช้

(Servant) หรือการบริการ (Service) 4) ห่วงใยผู้อื่น (Caring for others) 5) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) 6) การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) 7) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) 8) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goal setting) 9) การนำ (Leading) 10) การเป็นต้นแบบ (Role Modeling) 11) การสร้างทีมงาน (Team-Building) และ 12) การตัดสินใจ (Decision-Making)

3.1.22 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการตามผลการวิจัยของ Sendjaya, sarrors and Santora (2008)

Sendjaya, sarrors and Santora (2008 ; อ้างถึงในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553, หน้า 62) ได้พัฒนาและการตรวจสอบมาตรฐานพฤติกรรมภาวะผู้นำใฝ่บริการด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณ ได้คุณลักษณะทางจิตวิทยา 35 ข้อย่อย แบ่งเป็นการวัด 6 มิติ ตัวแบบภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ได้มีองค์ประกอบใน 6 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) ศีลธรรม (Moral love) 2) ลักษณะที่เชื่อถือ (Authenticity) 3) ความสมัครใจ (Voluntary subordination) 4) สัมพันธภาพ (Relationship) 5) ความเชื่อในจิตวิญญาณ (Transcendental spirituality) และ 6) อิทธิพลการเปลี่ยนแปลง (Transforming influence)

3.1.23 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการในทัศนะของ Ramer (2008)

Ramer (2008, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็งและสรายุทธ กันหลง, 2553, หน้า 62) ได้เขียนบทความในวารสาร โดยกล่าวถึง การตอบโต้ของ ผู้ร่วมงานกับพยาบาลเมื่อเขาถูกจับได้ว่าเก็บยาไม่ถูกที่ (Diverting drugs) ซึ่งมีการเขียนถึง น้อย พนักงานที่เหลือน่าจะมีพฤติกรรมเป็นทุกข์ ซึ่งอาจส่งผลต่อการดูแลผู้ป่วยและความพอใจในการทำงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้เวลามากและพลังเพื่อให้พนักงานเผชิญกับปัญหานี้ เพื่อสร้างความสมดุลในหน่วย งานผู้บริหารจึงสามารถใช้คุณสมบัติของภาวะผู้นำใฝ่บริการด้วยการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นอุทิศตน (Commitment) การโน้มน้าว (Persuasion) การตระหนักรู้ (Awareness) และการมองการณ์ไกล (Foresight) เพื่อขจัดความทุกข์และสร้างพลังสามัคคีในหมู่พนักงานเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพในการดูแลผู้ป่วย

3.1.24 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการตามผลการวิจัยของ Waddell (2009)

ในปี 2009 Waddell (2009, pp. 175–178) ได้นำเสนอคุณชื่อนิพนธ์ เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำใฝ่บริการและความ

ฉลาดทางอารมณ์ (Emotion intelligence) โดยผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำไฟบริการ คือ คุณลักษณะของภาวะผู้นำไฟบริการที่สำคัญ ได้แก่ 1) การฟัง (Listening) 2) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) 3) การเยียวยารักษา (Healing) 4) การตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) ความเป็นผู้ดูแล (Stewardship) 9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) และ 10) การสร้างชุมชน (Building community)

3.1.25 องค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการตามผลการวิจัยของ Moosbrugger and Patterson (2008)

Moosbrugger and Patterson (2008, อ้างถึงใน จีรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554, หน้า 27) นำเสนอการเป็นผู้นำไฟบริการของบาทหลวงที่มีอิทธิพลต่อการบังคับใช้กฎต่าง ๆ และการส่งเสริมให้ผู้ตามสนใจความเป็นไปของสังคมและหน้าที่ของพวกเขา มากกว่าความเลวร้ายที่เกิดขึ้นรอบ ๆ ตัวเอง ซึ่งการศึกษาล้วนใหญ่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำไฟบริการ ประกอบด้วย 1) ความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า (Agapao love) 2) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) 4) ความนอบน้อม (Humility) และ 5) การบริการ (Service) กับประสิทธิผลของงานโดยการสำรวจและการสอบถามเชิงคุณภาพจากการรับรู้ของบาทหลวง

3.1.26 องค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการตามผลการวิจัยของ Wheeler (2006)

Wheeler (2006 as citing in Northouse. 2010, unpagged) ได้พัฒนาแบบสอบถาม 23 รายการ ที่ให้ความสำคัญกับ 5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำไฟบริการ ประกอบด้วย 1) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruistic) 2) การเยียวยารักษา (Healing) 3) การโน้มน้าวใจ (Persuasive) 4) ความรอบรู้ (Wisdom) และ 5) การเป็นผู้ดูแล (Stewardship) โดยการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนชาย จำนวน 417 คน จากผู้จำหน่ายสินค้า 100 ราย ในแอฟริกาใต้

3.1.27 องค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการตามผลการสังเคราะห์ของสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กั้นหลง (2553)

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553, หน้า 49)

ได้สรุปองค์ประกอบผู้นำไฟบริการจากผลการสังเคราะห์ ประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้
 1) การตระหนักรู้ (Awareness) 2) การมองการณ์ไกล (Foresight) 3) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) 4) การรับฟังอย่างตั้งใจ (Listening) 5) การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (Healing) 6) การพิทักษ์รักษา (Stewardship) 7) การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) 8) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 9) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People) และ 10) การสร้างชุมชน (Building Community)

3.1.28 องค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการตามผลการศึกษาของ
 สรายุทธ กันหลง (2553)

สรายุทธ กันหลง (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาและสร้าง
 ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏในภาค
 ตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed – Methods) ผลการวิจัย
 พบว่า มีองค์ประกอบหลัก คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การคุ้มครองดูแลรักษา และ 3) การ
 สร้างความร่วมมือร่วมใจ

3.1.29 องค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการตามผลการวิจัยของ
 จีรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554)

จีรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554, หน้า 32) ได้ทำการศึกษาวิจัย
 โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า
 องค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) การบริการ
 (Service) 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) 3) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism)
 และ 4) ความนอบน้อม (Humility)

3.1.30 องค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการตามผลการวิจัยของ
 ปองภพ ภูจอมจิตร (2555)

ปองภพ ภูจอมจิตร (2555, หน้า 90) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ
 การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผลการ
 สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำไฟบริการที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี จาก
 องค์ประกอบ จำนวน 54 องค์ประกอบ ได้องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำไฟบริการ
 จำนวน 4 องค์ประกอบ ที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย ประกอบด้วย 1) การเสริมสร้าง
 พลังอำนาจ (Empowerment) 2) การบริการ (Services) 3) การตระหนักรู้ (Awareness)
 และ 4) ความนอบน้อม (Humility)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำไฟบริการ ตามทัศนะ แนวคิดและผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์ เพื่อกำหนดองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำไฟบริการ ในการวิจัยโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตาราง 2 ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำผู้บริหาร

องค์ประกอบหลัก	แหล่งข้อมูล																																
	1. Greenleaf (1997)	2. Buchen (1998)	3. Page & Wang (1998)	4. Loub (1999)	5. Russell (2001)	6. Russell & Stone (2002)	7. Spears & Lawrence (2002)	8. Sendjaya & James (2002)	9. Patterson (2003)	10. Dennis & Winston (2003)	11. Hardin (2003)	12. Winston (2004)	13. Dennis (2004)	14. Dennis & Bocamea (2005)	15. Joseph & Winston (2005)	16. Barbutaa & Wheeler (2006)	17. Washington & Waddell (2006)	18. Poon (2006)	19. Black (2007)	20. Irving & Longbotham (2007)	21. Taylor, Martin Hutchinson & Jinks (2007)	22. Sendjaya, Sarros & Santora (2008)	23. Ramer (2008)	24. Waddell (2009)	25. Moosbrugger and Patterson (2008)	26. Wheeler (2006)	27. สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสราญุฑ กั้นหลง (2553)	28. สราญุฑ กั้นหลง (2553)	29. จีวรารณ เสงพานิษฐ์ (2554)	30. ปองภาพ ภูจอมจิตร์ (2555)			
1. การฟัง	✓						✓			✓						✓											✓					๐	
2. ความเห็นอกเห็นใจ	✓						✓									✓											✓					๕	
3. การให้กำลังใจผู้อื่น	✓						✓																				✓					๖	
4. การตระหนักรู้	✓						✓	✓								✓	✓							✓			✓				๑	✓	
5. การโน้มน้าวใจ	✓						✓								✓	✓							✓		✓		✓				๗		
6. การสร้างมโนทัศน์	✓						✓									✓	✓							✓		✓					๕		
7. การมองการณ์ไกล	✓						✓									✓	✓						✓		✓		✓				๖		
		รวมถี่ (Frequency)																															
		สรุปการสังเคราะห์																															

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	แหล่งข้อมูล																															
	1. Greenleaf (1997)	2. Buchen (1998)	3. Page & Wong (1998)	4. Laub (1999)	5. Russell (2001)	6. Russell & Stone (2002)	7. Spears & Lawrence (2002)	8. Sendjaya & James (2002)	9. Patterson (2003)	10. Dennis & Winston (2003)	11. Hardin (2003)	12. Winston (2004)	13. Dennis (2004)	14. Dennis & Bocamea (2005)	15. Joseph & Winston (2005)	16. Barbutaa & Wheeler (2006)	17. Washington & Waddell (2006)	18. Poon (2006)	19. Black (2007)	20. Irving & Longbotham (2007)	21. Taylor, Martin Hutchinson & Jinks (2007)	22. Sendjaya, Sarros & Santora (2008)	23. Ramer (2008)	24. Waddell (2009)	25. Moosbrugger and Patterson (2008)	26. Wheeler (2006)	27. สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กั้นหลง (2553)	28. สรายุทธ กั้นหลง (2553)	29. จีวรารณ เสง์พานิชย์ (2554)	30. ปองภาพ ภูจอมเจียร (2555)	ความถี่ (Frequency)	สรุปการสังเคราะห์
8. การเชี่ยวชาญรักษา	✓					✓										✓	✓							✓							5	
9. การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน	✓					✓											✓								✓						5	
10. การสร้างชุมชน	✓					✓											✓	✓						✓						6		
11. ความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว		✓																												1		
12. ความสามารถในการสร้างประโยชน์	✓																												1			

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	แหล่งข้อมูล																																		
	1. Greenleaf (1997)	2. Buchen (1998)	3. Page & Wong (1998)	4. Laub (1999)	5. Russell (2001)	6. Russell & Stone (2002)	7. Spears & Lawrence (2002)	8. Sendjaya & James (2002)	9. Patterson (2003)	10. Dennis & Winston (2003)	11. Hardin (2003)	12. Winston (2004)	13. Dennis (2004)	14. Dennis & Bocamea (2005)	15. Joseph & Winston (2005)	16. Barbutaa & Wheeler (2006)	17. Washington & Waddell (2006)	18. Poon (2006)	19. Black (2007)	20. Irving & Longbotham (2007)	21. Taylor, Martin Hutchinson & Jinks (2007)	22. Sendjaya, Sarros & Santora (2008)	23. Ramer (2008)	24. Waddell (2009)	25. Moosbrugger and Patterson (2008)	26. Wheeler (2006)	27. สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กั้นหลง (2553)	28. สรายุทธ กั้นหลง (2553)	29. จีวรกรรม เสง์พานิชย์ (2554)	30. ปองภาพ ภูจอมเจิตร (2555)	ความถี่ (Frequency)	สรุปการสังเคราะห์			
13. การสร้างสัมพันธภาพ		✓																															1		
14. การมุ่งอนาคต		✓																																1	
15. ความซื่อสัตย์			✓								✓										✓													3	
16. ความนอบน้อม			✓									✓	✓	✓				✓			✓				✓					✓	✓			9	✓
17. การบริการ			✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓					✓			✓	✓			✓					✓	✓				12	✓
18. ห่วงใยผู้อื่น			✓																	✓	✓													2	
19. การเสริมสร้างพลังอำนาจ			✓		✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓				✓			✓			✓				✓	✓					13	✓

ตาราง 2 (ต่อ)

	แหล่งข้อมูล	องค์ประกอบหลัก
	1. Greenleaf (1997)	
	2. Buchen (1998)	
	3. Page & Wong (1998)	✓
	4. Laub (1999)	✓
	5. Russell (2001)	
	6. Russell & Stone (2002)	
	7. Spears & Lawrence (2002)	
	8. Sendjaya & James (2002)	
	9. Patterson (2003)	✓
	10. Dennis & Winston (2003)	✓
	11. Hardin (2003)	
	12. Winston (2004)	
	13. Dennis (2004)	✓
	14. Dennis & Bocamea (2005)	✓
	15. Joseph & Winston (2005)	
	16. Barbutaa & Wheeler (2006)	
	17. Washington & Waddell (2006)	
	18. Poon (2006)	
	19. Black (2007)	
	20. Irving & Longbotham (2007)	
	21. Taylor, Martin Hutchinson & Jinks (2007)	✓
	22. Sendjaya, Sarros & Santora (2008)	✓
	23. Ramer (2008)	
	24. Waddell (2009)	
	25. Moosbrugger and Patterson (2008)	
	26. Wheeler (2006)	
	27. สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กั้นหลง (2553)	
	28. สรายุทธ กั้นหลง (2553)	✓
	29. จีวรกรรม เสงพะนิษฐ์ (2554)	
	30. ปองภาพ ภูจอมเจิตร (2555)	
	ความถี่ (Frequency)	8
	สรุปการสังเคราะห์	2
20. การมีวิสัยทัศน์		✓
21. กำหนดเป้าหมายขององค์กร		✓
22. การนำ		✓
23. การเป็นแบบอย่างที่ดี		✓
24. การสร้างทีมงาน		✓
25. การตัดสินใจ		✓

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	แหล่งข้อมูล
	1. Greenleaf (1997)
	2. Buchen (1998)
	3. Page & Wong (1998)
	4. Laub (1999)
	5. Russell (2001)
	6. Russell & Stone (2002)
	7. Spears & Lawrence (2002)
	8. Sendjaya & James (2002)
	9. Patterson (2003)
	10. Dennis & Winston (2003)
	11. Hardin (2003)
	12. Winston (2004)
	13. Dennis (2004)
	14. Dennis & Bocamea (2005)
	15. Joseph & Winston (2005)
	16. Barbutta & Wheeler (2006)
	17. Washington & Waddell (2006)
	18. Poon (2006)
	19. Black (2007)
	20. Irving & Longbotham (2007)
	21. Taylor, Martin Hutchinson & Jinks (2007)
	22. Sendjaya, Saros & Santora (2008)
	23. Ramer (2008)
	24. Waddell (2009)
	25. Moosbrugger and Patterson (2008)
	26. Wheeler (2006)
	27. สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กั้นหลง (2553)
	28. สรายุทธ กั้นหลง (2553)
	29. จีรวิธรรม เล่งพานิชย์ (2554)
	30. ปองภาพ ญาคมจิตร (2555)
	ความถี่ (Frequency)
26. การแสดงความน่าเชื่อถือ	4
27. การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น	3
28. การสร้างชุมชน	1
29. การแสดงภาวะผู้นำ	3
30. การใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน	2
31. ความเชื่อมั่นและไว้วางใจ	4
32. การเป็นผู้ริเริ่ม	1

สรุปการสังเคราะห์

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	แหล่งข้อมูล
	1. Greenleaf (1997)
	2. Buchen (1998)
	3. Page & Wong (1998)
	4. Laub (1999)
	5. Russell (2001)
	6. Russell & Stone (2002)
	7. Spears & Lawrence (2002)
	8. Sendjaya & James (2002)
	9. Patterson (2003)
	10. Dennis & Winston (2003)
	11. Hardin (2003)
	12. Winston (2004)
	13. Dennis (2004)
	14. Dennis & Bocamea (2005)
	15. Joseph & Winston (2005)
	16. Barbutaa & Wheeler (2006)
	17. Washington & Waddell (2006)
	18. Poon (2006)
	19. Black (2007)
	20. Irving & Longbotham (2007)
	21. Taylor, Martin Hutchinson & Jinks (2007)
	22. Sendjaya, Sarros & Santora (2008)
	23. Ramer (2008)
	24. Waddell (2009)
	25. Moosbrugger and Patterson (2008)
	26. Wheeler (2006)
	27. สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กั้นหลง (2553)
	28. สรายุทธ กั้นหลง (2553)
	29. จีวรารณ เสง์พานิชย์ (2554)
	30. ปองภาพ ภูจอมเจิตร (2555)
	ความถี่ (Frequency)
	สรุปการสังเคราะห์
39. การไม่เห็นแก่ตัว	✓
40. การมีแรงกระตุ้นหรือมีคุณค่า	✓
41. ศักยภาพแห่งตน	✓
42. การสื่อสาร	✓
43. ความรู้ความชำนาญ	✓
44. การกระจายอำนาจ	✓
	6
	1
	1
	1
	1
	1

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	แหล่งข้อมูล																																		
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.	รวม	สรุปการสังเคราะห์			
45. ความรอบรู้																	✓																	1	
46. ศิลธรรม																			✓					✓										2	
47. การตรวจสอบได้																								✓											
48. การสร้างคุณค่าและเห็นคุณค่า																								✓										1	
49. ความเป็นผู้ดูแล																✓	✓									✓				✓	✓			5	

ตาราง 2 (ต่อ)

	แหล่งข้อมูล
	องค์ประกอบหลัก
50. การส่งเสริมสนับสนุน และการให้ทรัพยากรที่จำเป็น ต่อการปฏิบัติงาน	1. Greenleaf (1997) 2. Buchen (1998) 3. Page & Wong (1998) 4. Laub (1999) 5. Russell (2001) 6. Russell & Stone (2002) 7. Spears & Lawrence (2002) 8. Sendjaya & James (2002) 9. Patterson (2003) 10. Dennis & Winston (2003) 11. Hardin (2003) 12. Winston (2004) 13. Dennis (2004) 14. Dennis & Bocamea (2005) 15. Joseph & Winston (2005) 16. Barbutoa & Wheeler (2006) 17. Washington & Waddell (2006) 18. Poon (2006) 19. Black (2007) 20. Irving & Longbotham (2007) ✓
51. ความเชื่อในจิตวิญญาณ	21. Taylor, Martin Hutchinson & Jinks (2007) 22. Sendjaya, Sarros & Santora (2008) ✓
52. การจูงใจ	23. Ramer (2008) 24. Waddell (2009) 25. Moosbrugger and Patterson (2008) 26. Wheeler (2006) 27. สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กั้นหลง (2553) 28. สรายุทธ กั้นหลง (2553) 29. จีวรารณ เสง์พานิชย์ (2554) 30. ปองภาพ ภูจอมเจิตร (2555)
53. ความมุ่งมั่นอุทิศตน	20. Irving & Longbotham (2007) ✓ 21. Taylor, Martin Hutchinson & Jinks (2007) 22. Sendjaya, Sarros & Santora (2008) 23. Ramer (2008) ✓ 24. Waddell (2009) 25. Moosbrugger and Patterson (2008) 26. Wheeler (2006) 27. สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กั้นหลง (2553) 28. สรายุทธ กั้นหลง (2553) 29. จีวรารณ เสง์พานิชย์ (2554) 30. ปองภาพ ภูจอมเจิตร (2555)
	ความถี่ (Frequency) สรุปการสังเคราะห์
	1
	1
	1
	1

ตาราง 2 (ต่อ)

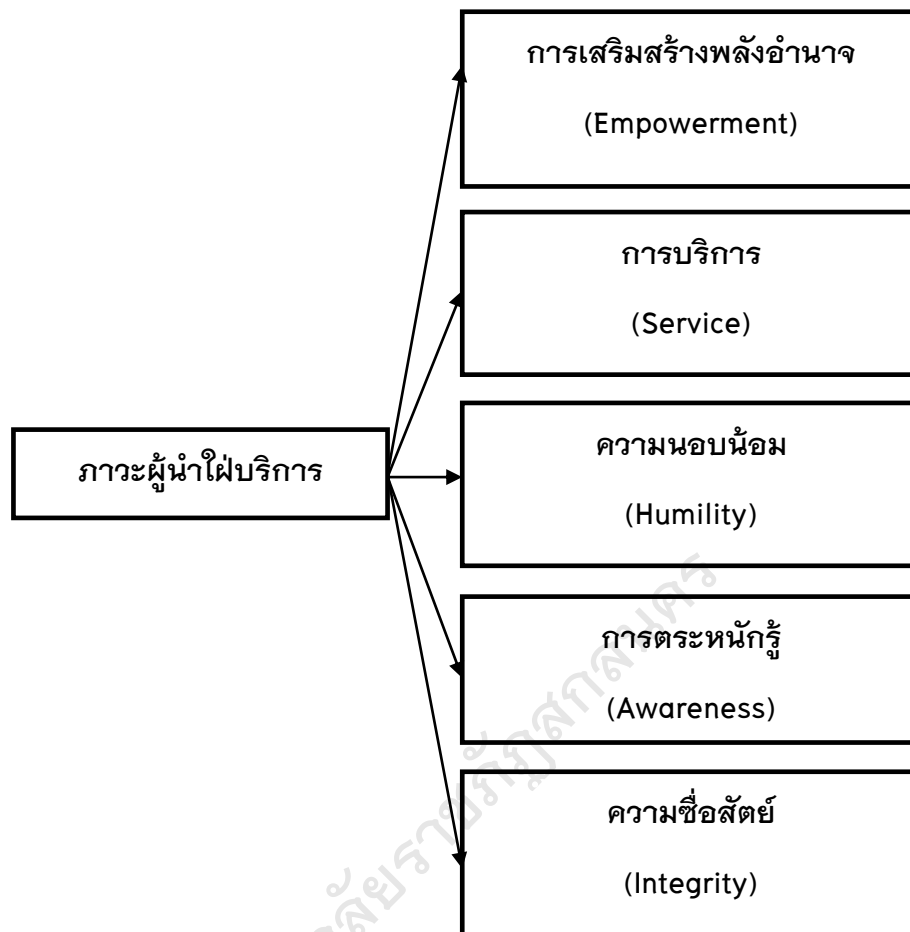
องค์ประกอบหลัก	แหล่งข้อมูล																																			
	1. Greenleaf (1997)	2. Buchen (1998)	3. Page & Wang (1998)	4. Laub (1999)	5. Russell (2001)	6. Russell & Stone (2002)	7. Spears & Lawrence (2002)	8. Sendjaya & James (2002)	9. Patterson (2003)	10. Dennis & Winston (2003)	11. Hardin (2003)	12. Winston (2004)	13. Dennis (2004)	14. Dennis & Bocarnea (2005)	15. Joseph & Winston (2005)	16. Barbuta & Wheeler (2006)	17. Washington & Waddell (2006)	18. Poon (2006)	19. Black (2007)	20. Inving & Longbotham (2007)	21. Taylor, Martin Hutchinson & Jinks (2007)	22. Sendjaya, Sarros & Santora (2008)	23. Ramer (2008)	24. Waddell (2009)	25. Moosbrugger and Patterson (2008)	26. Wheeler (2006)	27. สัมฤทธิ์ กางเฟิง และสรายุทธ กั้นหลง (2553)	28. สรายุทธ กั้นหลง (2553)	29. จีวรรัตน์ เต่งพานิชย์ (2554)	30. ปองภาพ ภูจุมจิตร (2555)	ความถี่ (Frequency)	สรุปการสังเคราะห์				
54. การพัฒนาผู้อื่น			✓	✓															✓		✓													4		
55. ความซื่อตรง						✓														✓															2	
56. ความรักและเคารพ											✓		✓																						2	
57. การมีสัมพันธภาพ																							✓												1	
58. อิทธิพลและการเปลี่ยนแปลง																						✓													1	

ตาราง 2 (ต่อ)

	องค์ประกอบหลัก	แหล่งข้อมูล
59. การแสดงออกถึงความมุ่งมั่นและอุทิศตน		1. Greenleaf (1997) 2. Buchen (1998) 3. Page & Wong (1998) 4. Laub (1999) 5. Russell (2001) 6. Russell & Stone (2002) 7. Spears & Lawrence (2002) 8. Sendjaya & James (2002) 9. Patterson (2003) 10. Dennis & Winston (2003) 11. Hardin (2003) 12. Winston (2004) 13. Dennis (2004) 14. Dennis & Bocarnea (2005) 15. Joseph & Winston (2005) 16. Barbutoa & Wheeler (2006) 17. Washington & Waddell (2006) 18. Poon (2006) 19. Black (2007) 20. Irving & Longbotham (2007) 21. Taylor, Martin Hutchinson & Jinks (2007) 22. Sendjaya, Sarros & Santora (2008) 23. Ramer (2008) ✓ 24. Waddell (2009) 25. Moosbrugger and Patterson (2008) 26. Wheeler (2006) 27. สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กั้นหลง (2553) 28. สรายุทธ กั้นหลง (2553) 29. จีวรารณ เสง์พานิชย์ (2554) 30. ปองภาพ ภูจอมเจียร (2555)
60. การสร้างความร่วมมือร่วมใจ		✓ 1
		ความถี่ (Frequency) สรุปการสังเคราะห์

จากตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำไฟบริการ ผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ของความเห็นที่สอดคล้องกันตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 69.23 ของความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน (ความถี่สูงสุด คือ 13) สรุปได้ องค์ประกอบ เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำไฟบริการ ในการวิจัยโปรแกรม การพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือครั้งนี้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2) ด้านการบริการ 3) ด้านความอ่อนน้อม และ 4) ด้านการตระหนักรู้

ทั้งนี้จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ เกี่ยวกับคุณลักษณะของนักศึกษาฝึกงานและพนักงานบริษัทที่ผู้ประกอบการต้องการมากที่สุดนอกจากเรื่องบริการแล้วนั้น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าควรมีความซื่อสัตย์ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Page & Wong (1998) ; Hardin (2003) และ Taylor, Martin Hutchinson & Jinks (2007) เช่นเดียวกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนด องค์ประกอบด้านความซื่อสัตย์เพิ่มจากผลการสังเคราะห์ในเบื้องต้น จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำไฟบริการในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 5 ด้าน ดังนี้ แสดงได้ดังภาพประกอบ 6 ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) 2) องค์ประกอบด้านการบริการ (Service) 3) องค์ประกอบด้านความอ่อนน้อม (Humility) 4) องค์ประกอบด้านการตระหนักรู้ (Awareness) และ 5) องค์ประกอบด้านความซื่อสัตย์ (Integrity)



ภาพประกอบ 6 องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำใ้บริการ

จากผลการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำใ้บริการ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบ ทั้ง 5 ด้าน มาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำใ้บริการในการวิจัย โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือครั้งนี้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำใ้บริการ

ในการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำใ้บริการในการวิจัย โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ด้าน คือ 1) องค์ประกอบด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2) องค์ประกอบด้านการบริการ 3) องค์ประกอบด้านความนอบน้อม

4) องค์ประกอบด้านการตระหนักรู้ และ 5) องค์ประกอบด้านความซื่อสัตย์ จากนั้นนำ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาสังเคราะห์โดยใช้ตารางสังเคราะห์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.2.1 องค์ประกอบด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ

(Empowerment)

Webster's Encyclopedia Unabridged Dictionary (1994, p. 468) ได้ให้ความหมายของคำว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ไว้ 2 นัย ดังนี้ นัยที่ 1 การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การให้อำนาจหรือให้อำนาจหน้าที่ ซึ่งทำให้บุคคลมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นและสามารถทำให้บุคคลอื่นยอมทำตามที่ต้องการภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่บุคคลนั้นมีอยู่ และนัยที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การทำให้ความสามารถหรือการให้พลังซึ่งทำให้บุคคลสามารถกระทำสิ่งที่สอดคล้องกับความสามารถที่บุคคลมีหรือกระทำการร่วมกับผู้อื่นได้ตามที่ตนมีความสามารถในด้านนั้น นอกจากนี้ Honold (1997, p. 202) ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจถือเป็นเครื่องมือการบริหารงานอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำใช้บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการแบ่งปันพลังอำนาจแก่ผู้อื่น เพื่อให้เขามีความสามารถที่จะไปถึงเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ Kinlaw (1995 อ้างถึงในเพ็ญพร ทองคำสุก, 2553, หน้า 136) ที่กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร และทีมงานในการกระตุ้นและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร โดยมีผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวกหรือเป็นผู้แนะนำแก่ผู้ปฏิบัติในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จของงาน ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ยังมีผู้ศึกษาและให้คำนิยามการเสริมสร้างพลังอำนาจในทัศนะของภาวะผู้นำไฟบริการไว้ ดังนี้

Kanler (1997, pp. 65 – 75) ได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์กร (Theory of structural power in organization) ซึ่งได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในทุกองค์กร และได้รับความนิยมและมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อผลลัพธ์ขององค์กร เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานจะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความยึดมั่นผูกพันมากขึ้น มีความเป็นอิสระในการทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความพึงพอใจในงาน ซึ่งแนวคิดนี้มี 2 องค์ประกอบหลัก คือ การได้รับอำนาจ (Power) หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จโดยใช้อำนาจที่ได้รับจาก

องค์การทั้งอำนาจอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย 1) การได้รับการส่งเสริมสนับสนุน (Support) 2) การได้รับข้อมูลข่าวสาร (Information) และ 3) การได้รับทรัพยากร (Resource) และการได้รับโอกาส (Opportunity) หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพงานและการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 1) การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) 2) การได้รับการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน (Competence and Skill) และ 3) การได้รับการยกย่องชมเชยและยอมรับ (Reward and Recognition)

Tracy (1990, p. 68) กล่าวว่าอำนาจ (Power) เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการและไม่รู้จักพอ ทำอย่างไรจึงจะมีอำนาจมากขึ้น หลักสำคัญ คือ ยิ่งเรามอบอำนาจมอบความไว้วางใจให้คนอื่นมากเท่าใดเรายิ่งได้อำนาจมากขึ้นเท่านั้นโดย Tracy มีแนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากร โดยอาศัยหลักการแห่งอำนาจ (Power principles) ดังนี้ 1) ให้ความรับผิดชอบ (Power through responsibilities) 2) มอบหมายอำนาจหน้าที่ (Power through authority) 3) กำหนดมาตรฐานการทำงาน (Power through standard of excellence) 4) มีการฝึกอบรมและพัฒนา (Power through training and development) 5) ให้ความรู้และสารสนเทศ (Power through knowledge and information) 6) ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Power through feedback) 7) ให้การยกย่องยอมรับ (Power through recognition) 8) ให้ความไว้วางใจ (Power through trust) 9) ยอมรับข้อผิดพลาด (Power through Permission to fail) และ 10) ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน (Power through respect)

Sergiovanni (1991 ; อ้างถึงใน สมชาย บุญศิริเกสซ์, 2545, หน้า 30) ได้กล่าวถึง หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ 1) ให้บุคลากรมีอำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่และให้มีอิสระในการปฏิบัติเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา 2) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ และ 3) ช่วยขจัดปัญหาหรืออุปสรรคที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินต่อไปได้ นอกจากนี้ Sergiovanni ยังมีข้อคิดเพิ่มเติมว่าการที่บุคคลมีอิสระที่จะกระทำสิ่งใด ๆ ต้องกระทำด้วยจิตสำนึก ด้วยการตัดสินใจที่รอบคอบและสิ่งที่กระทำต้องมีผลแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่บุคคลยอมรับได้ การมีอิสระจึงไม่ใช่ ปล่อยให้ทำอะไรอิสระตามใจชอบแต่ให้บุคคลกระทำการได้อย่างอิสระด้วยความรับผิดชอบสำนึกในหน้าที่และความมีจิตสำนึกที่ดีต่อบุคคลอื่น สิ่งอื่นรอบด้าน

Scott and Jaffe (1991, pp. 20 – 30) ได้นำเสนอรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 5 ด้าน ดังนี้ 1) การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงานแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ ให้ความถูกต้องยุติธรรม (Validation) ให้สารสนเทศ (Information) และให้มีส่วนร่วม (Participation) 2) การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร 3) การสร้างภาวะผู้นำให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน 4) การสร้างบรรยากาศในองค์กร และ 5) การสร้างทีมงาน

Havrvey and Drolet (1994 ; อ้างถึงในสมชาย บุญศิริเกษัส, 2545, หน้า 30) ได้กล่าวถึง หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ ดังนี้ 1) ให้ความสำคัญแก่บุคลากรทำงาน 2) ให้ความสำคัญแก่อำนาจวินิจฉัยตัดสินใจในงานที่ทำ 3) สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน เช่น กำลังคน เงิน เวลาและสิ่งอำนวยความสะดวก 4) ยอมรับในผลงานและให้การชื่นชม 5) สร้างให้เกิดความตระหนักว่าบุคลากรเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง 6) เสริมสร้างทักษะความสามารถในการทำงาน 7) สนับสนุนให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีมและ 8) สร้างสรรค์ความแปลกใหม่ในองค์การที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากร และการทำงาน

Kinlaw (1995, pp. 23 – 25) ได้เสนอรูปแบบการจัดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment process model) ในด้านกลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Strategies for empowerment) ที่สำคัญมี 3 ประการ คือ 1) การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงาน 2) การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม และ 3) การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ คือ ในระดับบุคคล ระหว่างบุคคล ทีมงาน และองค์กร

Bowen and Lawler (1995, pp, 512 – 523) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ โดยมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การได้รับข้อมูลข่าวสาร 2) การได้ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติ 3) การให้ความรู้ ซึ่งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและปฏิบัติตาม และ 4) การให้อำนาจตัดสินใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อแนวทางปฏิบัติ

Sendjaya and James (2002, อ้างถึงใน จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554, หน้า 34 – 35) อธิบายว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ การอนุญาตให้ปฏิบัติและสร้างสรรค์งานปราศจากการวิตกกังวล โดยการสนับสนุนการพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรในการตอบสนองความต้องการของตนเองและแก้ปัญหาด้วยตนเอง มีอำนาจและมีอิสระการตัดสินใจ สนับสนุนให้ได้รับความรู้ทักษะในการทำงาน ตลอดจนการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของภาวะผู้นำไฟบริการของ นักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของ ถึงการมีภาวะผู้นำของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จ ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีการกระตุ้น สร้างโอกาสและช่วยเหลือแนะนำเพื่อนร่วมงานได้ ปฏิบัติหรือร่วมรับผิดชอบในงานนั้น ๆ เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ตลอดจนการ สนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้พัฒนาความรู้ ทักษะในการทำงาน และทรัพยากรที่จำเป็นใน การทำงาน

ทั้งนี้ จากหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการ เสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น มาสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจของภาวะผู้นำไฟบริการ โดยใช้ตารางสังเคราะห์ ดังแสดงในตาราง 3 ดังนี้

ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบ	Kanter (1979)	Tracy (1990)	Sergiovanni (1991)	Scott & Jaffe (1991)	Havrey and Drolet (1994)	Kinlaw (1995)	Bowen and Lawler (1995)	Sendjaya and James (2002)	ความถี่	สรุปการสังเคราะห์
1. การส่งเสริมสนับสนุน ช่วยเหลือ	✓		✓				✓	3		
2. การมอบอำนาจและอิสระในการตัดสินใจ		✓	✓		✓		✓	5	✓	
3. การสนับสนุนทรัพยากรแก่บุคลากร	✓				✓		✓	3		
4. การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน	✓							1		
5. การเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถ	✓		✓	✓	✓		✓	5	✓	

ตาราง 3 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	องค์ประกอบย่อย								สรุปการสังเคราะห์	
	Kanter (1979)	Tracy (1990)	Sergiovanni (1991)	Scott & Jaffe (1991)	Havvey and Drolet (1994)	Kinlaw (1995)	Bowen and Lawler (1995)	Sendjaya and James (2002)		ความถี่
6. การได้รับการยกย่องและชมเชย	✓								1	
7. การให้ความรับผิดชอบ		✓							1	
8. การให้ข้อมูลป้อนกลับ		✓				✓			2	
9. ให้การยกย่องยอมรับ		✓		✓	✓				3	
10. การให้ข้อมูลสารสนเทศ	✓	✓		✓			✓	✓	5	✓
11. การกำหนดมาตรฐานการทำงาน		✓							1	
12. มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร		✓							1	
13. การให้ความไว้วางใจบุคลากร		✓							1	
14. การยอมรับข้อผิดพลาด		✓							1	
15. ให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติ		✓							1	
16. การให้ความเสมอภาค ถูกต้อง ยุติธรรม				✓					1	
17. การให้บุคลากรมีส่วนร่วม				✓					1	
18. การแสดงภาวะผู้นำของผู้บริหาร				✓					1	
19. การสร้างบรรยากาศในองค์กร				✓	✓				2	
20. การสร้างทีมงาน				✓	✓	✓			3	
21. การให้บุคลากรทำงานสำคัญ					✓				1	

ตาราง 3 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	องค์ประกอบย่อย								สรุปการสังเคราะห์	
	Kanter (1979)	Tracy (1990)	Sergiovanni (1991)	Scott & Jaffe (1991)	Havvey and Drolet (1994)	Kinlaw (1995)	Bowen and Lawler (1995)	Sendjaya and James (2002)		ความถี่
22. การสร้างความตระหนักในตนเอง					✓				1	
23. การได้ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติ							✓		1	
24. การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร				✓					1	
25. การสร้างภาวะผู้นำให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงาน				✓					1	
26. การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้						✓			1	

จากตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจของภาวะผู้นำไปบริการ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันโดยพิจารณาจากความถี่ของความเห็นที่สอดคล้องกันร้อยละ 50 ของจำนวนแหล่งข้อมูลทั้งหมดที่กล่าวอ้างถึง (ความถี่ตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไป) สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบย่อยการมอบอำนาจและอิสระในการตัดสินใจ
- 2) องค์ประกอบย่อยการเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถ และ 3) องค์ประกอบย่อยด้านการให้ข้อมูลสารสนเทศ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบย่อยทั้ง 3 ด้าน ไปสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นนิยามเชิงปฏิบัติและตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การมอบอำนาจและอิสระในการตัดสินใจ

การที่องค์การจะประสบความสำเร็จและก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกคน ซึ่งจะเป็นเช่นนั้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานในองค์การมีอิสระที่จะคิดและทำสิ่งต่าง ๆ ได้ สามารถชักถามถึงนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพหรือการบริหารงานหรือแม้กระทั่งได้มีโอกาสทดลองและประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เราเรียกวิธีการนี้ว่า Self - Empowerment คือ การให้พนักงานมีอำนาจในตัวเองมีอำนาจในการตัดสินใจหรือทำสิ่งต่าง ๆ โดยไม่ต้องขออนุมัติทุกครั้งไป ผู้บริหารจะต้องมีความเชื่อมั่นในพนักงานของตนให้พนักงานทุกคนได้รับทราบข้อมูลและมีส่วนร่วมในการดำเนินการขององค์การโดยที่ฝ่ายบริหารต้องรับฟังและนำความคิดของเขามาใช้ด้วย ซึ่งจะทำให้พนักงานได้ใช้ความคิดความอ่าน ประสบการณ์ การหยั่งรู้ และความคิดสร้างสรรค์ของเขาเองเพื่อช่วยให้องค์การมีการปรับปรุงและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นการดึงเอาศักยภาพในตัวบุคคลออกมาให้มากที่สุดจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นนำไปสู่การมอบอำนาจหน้าที่หรือการกระจายอำนาจเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (สุนันทา วัฒนาคงทอง, 2542, หน้า 122) และพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2545, หน้า 843) ให้ความหมาย “การมอบอำนาจ” ว่าหมายถึง การมอบหมายให้มีอำนาจจัดการหรือทำการแทน และในภาษาอังกฤษใช้คำว่า Empowerment หรือ Authority ที่หมายถึง การมอบอำนาจหน้าที่ สำหรับแนวคิด ทฤษฎี ความหมายและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการมอบอำนาจหน้าที่นั้นนักวิชาการได้นำเสนอไว้ดังนี้

Tracy (1990, pp. 1 - 5) ได้กล่าวถึง กระบวนการมอบอำนาจในงานให้แก่บุคลากรภายในองค์การไว้ 10 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การให้อำนาจโดยความรับผิดชอบ (Power through -responsibility) หมายถึง การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรได้รับทราบถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) การให้อำนาจโดยอำนาจหน้าที่ (Power through authority) หมายถึง มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เท่าเทียมกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบโดยพิจารณาจากความสามารถของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งชี้แจงให้ทราบถึงอำนาจหน้าที่และขอบเขตของอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน 3) การให้อำนาจโดยมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ (Power through standard of excellence) หมายถึง ต้องยึดถือในมาตรฐาน กำหนดมาตรฐานในงานทั้งด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านงบประมาณและเวลา สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรู้ถึงผลสำเร็จและ

ความสำเร็จ 4) การให้อำนาจโดยการฝึกอบรมและการพัฒนา (Power through Training and Development) หมายถึง ผู้บริหารควรทำการมอบอำนาจในงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรมสร้างเสริมความมีคุณค่าในตนเอง เสริมสร้างแรงจูงใจที่ต้องเรียนรู้โดยไม่ก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พัฒนาการฝึกอบรมความต้องการของบุคลากรในองค์การ 5) การให้อำนาจโดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Power through knowledge and information) คือ การมอบอำนาจในงาน โดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรได้รับทราบถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงานขององค์การ ข้อมูลข่าวสารจากองค์การอื่น ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน 6) การให้อำนาจโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Power through feedback) จุดมุ่งหมายของข้อมูลย้อนกลับ คือ ช่วยเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น บุคลากรได้เห็นว่าเขาต้องทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง จูงใจให้บุคลากรทำงานได้ดีขึ้นและทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในตนเอง 7) การให้อำนาจโดยการรับรู้ (Power through recognition) หมายถึง การให้บุคลากรเกิดความรู้สึกยอมรับ โดยทำการยกย่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์ การให้อำนาจหน้าที่ที่สูงขึ้นและการให้ค่าตอบแทนสวัสดิการต่าง ๆ บุคลากรจะรู้สึกพึงพอใจ มีแรงจูงใจที่จะผลิตผลงานหรือคุณภาพบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 8) การให้อำนาจโดยความไว้วางใจ (Power through trust) เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความไว้วางใจในการสามารถมองตนเองและผู้อื่น โดยมีการเชื่อที่ว่าบุคคลทุกคนย่อมมีพื้นฐาน และความสามารถในการทำงานที่ดี มีการแสดงออกถึงความไว้วางใจผู้อื่น รวมทั้งการให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร 9) การให้อำนาจโดยการระลึกถึงต่อความล้มเหลว (Power through permission to fail) คือ การช่วยให้บุคคลมีความรู้สึกถึงความล้มเหลวนั้นเป็นประสบการณ์ทำให้บุคคลสามารถที่จะวางแผนและคาดการณ์ต่อความล้มเหลวได้ รวมทั้งการประเมินงบประมาณและความล้มเหลวและสิ่งสำคัญ คือ เมื่อเกิดความผิดพลาดแล้วต้องไม่ตำหนิบุคคลต่อหน้าบุคคลอื่น ควรให้การสนับสนุนแนะนำให้บุคคลนั้นทำการปรับปรุงเสียใหม่และ 10) การให้อำนาจโดยการยอมรับนับถือ (Power through respect) โดยการเตรียมแหล่งทรัพยากรที่เพียงพอ การให้ข้อมูลข่าวสาร มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เท่าเทียมกันกับความรับผิดชอบมองหาวิธีการที่ทำงานได้ง่ายขึ้น เป็นผู้ฟังที่ดีและให้ข้อมูลย้อนกลับที่เพียงพอ

Kanter (1984 as citing in Sabiston & Laschinger, 1995, pp. 43 – 45) อธิบายว่าการที่จะมอบอำนาจในงานให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์การนั้น

จำเป็นต้องมีการเสริมสร้างให้สมาชิกได้รับองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้ ประการที่ 1 โครงสร้างอำนาจในองค์การ (Power structure) หมายถึง ความสามารถของสมาชิกในการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การภายในระบบองค์การนั้น ๆ

ประการที่ 2 โครงสร้างโอกาสในองค์การ (Opportunity structure) หมายถึง โอกาสในการสร้างความเจริญเติบโตและการสร้างความเคลื่อนไหวในทางบวกให้เกิดขึ้นในองค์การ และ

ประการที่ 3 โครงสร้างสัดส่วนทางสังคม (Proportion structure) หมายถึง ปัจจัยซึ่งเป็นส่วนประกอบทางสังคมของสมาชิกซึ่งมีลักษณะคล้ายกันในสถานการณ์เดียวกัน แสดงถึงปริมาณของสมาชิกในองค์การที่มีลักษณะทางสังคมคล้ายคลึงกัน เช่น เพศ เชื้อชาติ สีผิว เป็นต้น ซึ่งสัดส่วนโครงสร้างของสังคมส่วนนี้ ถ้ามีลักษณะแตกต่างกันก็จะส่งผลต่อการเข้าถึงอำนาจได้ อย่างไรก็ตามการที่จะสามารถเข้าถึงโครงสร้างอำนาจ ทั้ง 3 ประการนั้นจำเป็นต้องได้รับอำนาจจากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ 1) การได้รับความช่วยเหลือ (Access to support) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ให้การยอมรับในความสามารถและให้การเห็นชอบตามกฎหมาย 2) การได้รับข้อมูลข่าวสาร (Access to information) เป็นการได้รับข้อมูลข่าวสารที่จะก่อให้เกิดความรู้เพิ่มมากขึ้น เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจต่าง ๆ ขององค์การ การเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์การและทิศทางในอนาคตขององค์การ 3) การได้รับทรัพยากร (Access to resources) คือ การได้รับทรัพยากรต่าง ๆ ให้สมาชิกสามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งทรัพยากรประกอบด้วยเงินทุน (Funds) ขอบเขต (Space) วัสดุอุปกรณ์ (Material) เวลา (Time) 4) การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารในการเลื่อนตำแหน่ง ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานสูงขึ้น 5) การได้รับการเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ (Increase competence and Skill) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้โอกาสแก่สมาชิกได้รับการอบรมสัมมนา การเข้าร่วมประชุมวิชาการ การศึกษาดูงาน ตลอดจนการให้ทุนและอนุญาตให้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่องและ 6) การได้รับการยกย่องชมเชยและการยอมรับในการปฏิบัติงาน (Reward and Recognition) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่สมาชิกที่มีความประพฤติดีหรือมีการปฏิบัติงานดีเด่น โดยการให้รางวัล ให้คำยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ และ

รับรองความ สามารถแก่สมาชิกเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ โดยมีการกระทำอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการพิจารณาค่าตอบแทนแก่สมาชิกอย่างเหมาะสม

Chester Barnard (อ้างถึงในสุมาลี ทองดี, ออนไลน์, มปป.)

กล่าวว่า ความสำเร็จของผู้บริหาร (Authority should be equal to responsibility) หมายถึง อำนาจหน้าที่เท่ากับความรับผิดชอบหมายความว่าผู้บริหารที่ใช้ อำนาจหน้าที่ในการสั่งการหรือการมอบหมายงานไปเพียงใด ย่อมต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นเท่า ๆ กับอำนาจหน้าที่ของตนรับผิดชอบในความสำเร็จ และความล้มเหลวที่เกิดขึ้น โดยจะโยนความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่นไม่ได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) มากมายหลายประการโดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีภาระงานมาก ผู้บริหารไม่สามารถรับภาระงานทั้งหมดได้ จำเป็นต้องมอบ อำนาจให้บุคคลผู้ทำหน้าที่รองลงมาหรือผู้ช่วยหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นผู้ปฏิบัติ แทน โดยผู้บริหารเป็นผู้มอบอำนาจให้ การมอบอำนาจนี้ควบคู่ไปกับการมอบความ รับผิดชอบให้แก่ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจให้รับภารกิจหน้าที่นั้น ผู้รับมอบอำนาจจะสามารถ ดำเนินการและตัดสินใจเกี่ยวกับงานได้ด้วยตนเองโดยอาศัยหลักการที่เรียกว่า “การ กระจายอำนาจ” (Decentralization) จึงเป็นที่มาของการมอบอำนาจ (Reasons for Empowerment) โดยที่องค์กรจะได้รับประโยชน์จากการมอบอำนาจ คือ ผู้นำสามารถ ทำงานอื่นที่สร้างสรรค์องค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การมอบอำนาจมีประโยชน์อย่าง มหาศาลเนื่องจากเหตุผลต่อไปนี้ 1) การมอบอำนาจเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างยิ่งใหญ่ ให้แก่ผู้ได้รับมอบอำนาจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ คนส่วนใหญ่ปรารถนาที่จะทำงาน ที่ดีและการมอบอำนาจช่วยให้พนักงานได้ใช้ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ เป็นการ จูงใจภายในที่ทำให้เกิดการรับรู้ถึงศักยภาพส่วนบุคคลได้เป็นอย่างดี 2) การมอบอำนาจ ช่วยเพิ่มพลังให้แก่องค์กร กล่าวได้ว่าผู้นำที่ให้อำนาจแก่พนักงาน คือ การที่ผู้นำได้แบ่งปัน อำนาจที่มีอยู่แก่ผู้อื่นทำให้เกิดพื้นฐานอำนาจอย่างกว้างขวาง การให้อิสระแก่พนักงานใน การควบคุมการทำงานของตนเองทำให้พนักงานรู้สึกทำงานท้าทายความสามารถ และ ความสามารถในการบรรลุข้อจำกัดต่าง ๆ 3) ประโยชน์ที่ผู้นำได้รับจากการมอบอำนาจ หมายถึง การที่พนักงานมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร ผู้นำสามารถอุทิศเวลาให้แก่ องค์กรได้มากขึ้นในการสร้างวิสัยทัศน์ และการคิดริเริ่มในภาพรวมขององค์กรการมอบ อำนาจ ทำให้ผู้นำตอบสนองสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้รวดเร็วกว่าเพราะมีเวลาในการริเริ่ม สิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างเต็มที่

Ken Blanchard, Alan Randolp & John Carlos (2001, pp.

9 – 24) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการมอบอำนาจ (Elements of empowerment) ที่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จว่าจะต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) พนักงานได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานนั้น พนักงานมีความเข้าใจในการทำงานและข้อมูลรายละเอียดเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้ 2) พนักงานได้รับความรู้และทักษะในการทำงานที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ โดยองค์กรมีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน ความรู้และทักษะเหล่านั้นช่วยเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานได้มากขึ้น 3) พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจแทนได้ การทำงานในสภาพการแข่งขันในทุกวันนี้ คือการให้พนักงานมีอำนาจเพียงพอในการทำงานและการทำงานตามทิศทางขององค์กร โดยมีการควบคุมตนเอง 4) พนักงานเข้าใจความหมาย ความสำคัญของผลที่เกิดจากการทำงานที่ได้รับอำนาจมาทำให้พนักงานเห็นความสำคัญและผลของการทำงาน ทำให้พนักงานทำงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมเพื่อที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จและ 5) พนักงานได้รับรางวัลจากการทำงาน การให้รางวัลแก่พนักงานอยู่บนพื้นฐานของความสำเร็จขององค์กร การได้รับกำไรมากขึ้น หมายถึง การที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น มีการแบ่งปันผลกำไรให้แก่พนักงานพร้อมทั้งรางวัล จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการมอบอำนาจให้แก่พนักงานที่พนักงานจะได้รับจากการทำงาน

ซูตินันท์ เขมาภิรักษ์ (2539, หน้า 9 – 12) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การมอบอำนาจหน้าที่ในองค์การและได้ศึกษาความหมายของการมอบอำนาจหน้าที่ของนักวิชาการต่างประเทศหลายคนด้วยกัน เช่น Foy, Ashness, Lashley, Nelson, Taylor, Scott and Jaffe และคนอื่น ๆ ได้สรุปว่า การมอบอำนาจหน้าที่ หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายความรับผิดชอบ (Responsibility) ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไว้วางใจและเชื่อถือได้ (Accountability) พร้อมกับมอบอำนาจ (Authority) ให้ไปด้วยเพื่อที่จะได้กระทำในสิ่งที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะอำนาจที่ได้รับมอบนั้นจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการวางแผนตลอดจนเลือกวิธีการปฏิบัติได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้การมอบอำนาจหน้าที่จะหมายถึงการให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อปฏิบัติสิ่งที่รับผิดชอบได้สำเร็จ ดังกล่าวแล้ว การมอบอำนาจหน้าที่ยังเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-determination) รู้สึกว่าตนเองนั้นมีค่า (Self-worth) และช่วยส่งเสริมความมีประสิทธิภาพของตนเอง (Self - efficiency) ด้วยการมอบอำนาจหน้าที่ก็มิได้มีความหมายเพียงการมอบอำนาจให้บุคคล

เพื่อให้เขาทำงานของเขาได้โดยปราศจากการควบคุม และไม่ได้เป็นเพียงการใช้ความสามารถที่บุคคลมีอยู่ หรือการให้โอกาสแก่บุคคลเพื่อประยุกต์ความสามารถของเขาให้เข้ากับงานแต่การมอบอำนาจหน้าที่ยังหมายถึง กระบวนการที่นำบุคคลให้สามารถค้นพบความสามารถใหม่ ๆ ของเขา สามารถสร้างความสามารถใหม่ ๆ และสามารถหาแนวทางที่จะประยุกต์ความสามารถให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานขององค์การ

ชาญชัย อาจินสมอาจารย์ (2536, หน้า 26) ได้กล่าวว่า หลังจากที่ได้เลือกภารกิจให้ตรงกับความสามารถและความต้องการแล้ว การมอบอำนาจมีกระบวนการที่ผู้บริหารควรจะดำเนินการ ดังนี้ 1) กำหนดภารกิจให้ชัดเจน ให้คำจำกัดความที่ชัดเจนของงาน ในขณะที่มอบอำนาจหน้าที่สิ่งที่จะพิจารณามักรวมถึงเรื่องเวลา ข้อจำกัดและอุปสรรคและในบางครั้งก็รวมถึงงบประมาณด้วยสิ่งที่จะต้องระมัดระวังก็คือ จะต้องอธิบายข้อจำกัดแต่ไม่ใช่ไปจำกัดโครงสร้างของงานซึ่งทำให้บุคคลที่รับมอบอำนาจไม่อาจจะริเริ่มอะไรได้เลยในการเรียนรู้จากงานที่ได้รับมอบ 2) ให้อำนาจพร้อม ๆ กับหน้าที่ภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการสั่งการบุคคลอื่น ๆ จะต้องมอบหมายอำนาจ (Authority) ให้เขาด้วย 3) ปล่อยให้เขาทำงาน สิ่งที่มีมักจะเกิดความผิดพลาดบ่อย ๆ ในกระบวนการมอบอำนาจหน้าที่ก็คือ การควบคุมอย่างใกล้ชิด (Over supervise) หรือเข้าไปเกี่ยวข้องโดยไม่จำเป็น 4) ทำให้คนทำงานบางครั้งการขาดความมั่นใจอาจเป็นสาเหตุทำให้บุคคลต้องย้อนกลับมาขอคำสั่งใหม่เกี่ยวกับโครงการที่ได้มอบอำนาจหน้าที่ไปแล้วแน่นอน ผู้มอบอำนาจก็ต้องสั่งการใหม่เมื่อจำเป็น 5) ยอมรับในผลที่ตามมา นอกจากว่าผลของงานจะก่อให้เกิดความหายนะเท่านั้น และ 6) ให้ผลงานแก่ผู้ทำงาน ถ้าผลงานประสบความสำเร็จฝ่ายบริหารจะต้องแสดงการยอมรับ แต่ถ้าผลงานออกมาไม่ค่อยจะดีนักสรรพนามที่ควรใช้ก็คือ “เรา” และผู้บริหารต้องร่วมรับผิดชอบด้วย

จากการศึกษาเกี่ยวกับการมอบอำนาจและอิสระในการตัดสินใจดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปจากผลการสังเคราะห์ได้ว่า “การมอบอำนาจและอิสระในการตัดสินใจ” หมายถึง การเสริมสร้าง ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้นักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ได้ปฏิบัติตนหรือมีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงการยอมรับในการปฏิบัติงานของทุกคนโดยการมอบอำนาจและความไว้วางใจให้จัดการหรือทำการแทนในงานที่ถนัดที่มีความรู้ความสามารถให้รับผิดชอบและเปิดโอกาสให้ได้มีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบนั้นได้ด้วยตนเอง จนประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของงานและของบริษัท ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวชี้วัด การมอบอำนาจและอิสระใน

การตัดสินใจ ประกอบด้วย 1) การให้อำนาจโดยความไว้วางใจ 2) การให้อำนาจโดยความรับผิดชอบ 3) การให้อำนาจโดยอำนาจหน้าที่ 4) การให้อำนาจโดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสารและ 5) การยกย่องชมเชยและการยอมรับในการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน

1.2 การเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถ

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 คำว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในภาษาอังกฤษนิยมใช้คำว่า “Competency / Competencies” ซึ่งแสดงถึงความสามารถของคน (ระวีวรรณ โพธิ์วัง และคณะ, 2549, หน้า 1) จากความหมายดังกล่าว ผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่า “การเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถของบุคลากร” และ “การเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร” มีความหมายเหมือนกัน แต่เรียกชื่อแตกต่างกันหรือมีความหมายที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกัน ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี จากนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงคำดังกล่าวข้างต้น เพื่อกำหนดตัวชี้วัดของการเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถของเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่น ดังนี้

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) หรือความสามารถของบุคคลในองค์การได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ.1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland ซึ่งได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent performer) ของบุคคลในองค์การกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยระบุว่าการวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ แต่ควรใช้บุคคลที่มีความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (Test scores) ต่อมาในปี ค.ศ. 1970 บริษัท McBer ซึ่ง McClelland เป็นผู้ดูแลและได้รับการติดต่อจากองค์การ The US State Department ให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer : FSIOs) ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งก่อนหน้านั้น การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่พบว่าผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดี ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการ McClelland ได้พัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ในการคัดเลือกคนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดี แทนข้อทดสอบแบบเก่าโดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดีแล้วเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกันแล้วเรียกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี

ประเวศ วะสี (2533, หน้า 4 ; อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2543, หน้า 174 – 176) ได้กล่าวถึง การเสริมสร้างให้ประชาชนมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานหรือพัฒนาควรดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมถือเป็นการเสริมสร้างหรือพัฒนาขีดความสามารถให้กับประชาชนหรือผู้เข้ารับการอบรม

Lucia and Lepsinger (1999 ; อ้างถึงในอภิญญา จำปามูล, 2549, หน้า 3) กล่าวว่า การที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามหน้าที่และบทบาทที่ดำรงอยู่และสมรรถนะสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้โดยการฝึกอบรม

บุญคง หันจางสิทธิ์ (2540, หน้า 229 – 230) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความจำเป็นในการเสริมสร้างหรือการพัฒนาบุคลากรหรือประชาชนให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สรุปได้ว่าหน่วยงานหรือชุมชนจำเป็นจะต้องดำเนินโครงการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อเสริมสร้าง พัฒนาความสามารถด้วยวิธีการฝึก อบรม ปฐมนิเทศ ศึกษาดูงาน เป็นต้น และในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งเป็นยุคข่าว สารวิทยาการสมัยใหม่ เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ และนวัตกรรมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ชุมชนหรือองค์กรต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องให้ความรู้และประสบการณ์แก่ประชาชน หรือบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงหรือสามารถปรับปรุงตนเอง ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปรีดา ศรีเศษมาตย์ (2542, หน้า 32) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาความสามารถบุคลากรไว้ 2 วิธี คือ 1) การพัฒนาบุคลากรโดยใช้หน่วยงานภายในองค์กรเป็นหน่วยพัฒนา เช่น การสอนงาน การอบรม การประชุม การปฐมนิเทศ การสัมมนา การระดมความคิดและวิธีอื่น ๆ โดยให้บุคลากรในหน่วยงานหรือสายงานเป็นกลไกในการพัฒนาและ 2) การพัฒนาบุคลากรโดยใช้หน่วยงานภายนอกองค์กร อาจทำได้โดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การศึกษาต่อการไปประชุมอบรมฝึกทักษะและความชำนาญในหน่วยงานอื่น ๆ

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2548, หน้า 124 – 126) ได้สรุปรูปแบบการพัฒนาครูที่หลากหลายนักวิชาการ เพื่อส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานสูงขึ้น โดยรูปแบบที่ใช้กันมากในวงการศึกษา มี ดังนี้ 1) การปฐมนิเทศ 2) การสับเปลี่ยนงาน 3) การเพิ่มภาระงานที่รับผิดชอบ 4) การฝึกหัด 5) การเป็นพี่เลี้ยง 6) การสร้างเครือข่ายผู้ทำงาน 7) การศึกษาดูงาน 8) การบรรยายพิเศษ

9) การประชุมสัมมนา 10) การใช้บทเรียนโปรแกรม 11) การศึกษาอิสระ 12) การทำสัญญาการเรียนรู้ 13) การจัดนิทรรศการหรือการจัดสัปดาห์วิชาการ 14) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 15) การศึกษาจากสถานการณ์จำลอง และ 16) การศึกษาต่อ

ชัยยุทธ ศิริสุทธิ (2547, ออนไลน์) ได้กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวกับการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบของบุคลากรให้มีคุณภาพประสพผลสำเร็จเป็นที่พอใจแก่องค์กรว่า การจะบรรลุผลการพัฒนาบุคคลดังกล่าวผู้เกี่ยวข้องในงานพัฒนาจำเป็นต้องวางแผนจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การปฐมนิเทศการสอนงาน และการฝึกอบรม

จากการศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปจากผลการสังเคราะห์ได้ว่า “การเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถ” ได้ว่า หมายถึง การเสริมสร้าง ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้นักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ได้ปฏิบัติตนหรือแสดงออกในการที่จะเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของตนเองและเพื่อนร่วมงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ตนเองและเพื่อนร่วมงานมีทักษะและความสามารถดียิ่งขึ้น มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่สูงขึ้น มีการพัฒนาวิชาชีพของตนเองตามความถนัดและตรงกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ ด้วยกระบวนการและวิธีการเริ่มต้นที่เหมาะสมกับความรู้และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวชี้วัดการเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถ ประกอบด้วย 1) มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร 2) การปฐมนิเทศบุคลากร และ 3) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการศึกษาดูงาน

1.3 การให้ข้อมูลสารสนเทศ

ในระบบสารสนเทศจะกล่าวถึงคำศัพท์ที่สำคัญสองคำที่มักใช้ควบคู่กัน คือ คำว่า “ข้อมูล” (Data) และ “สารสนเทศ” (Information) เนื่องจากข้อมูลและสารสนเทศเป็นหน่วยพื้นฐานของระบบสารสนเทศ โดยทั้งข้อมูลและสารสนเทศจะมีความคล้ายคลึงและเกี่ยวข้องกัน ในขณะเดียวกันคำทั้งสองคำก็ยังคงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญจึงมีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้ (ปองภาพ ภูจอมจิตร, 2555, หน้า 108 – 109)

Burch et al. (1974, p. 17 ; อ้างถึงใน สริต วิจิตรโชติ, 2550, หน้า 28 – 30) ได้แบ่งคุณสมบัติของสารสนเทศได้ 10 ประการ คือ 1) ใช้ได้ง่ายรวดเร็ว (Accessibility) หมายถึง สะดวก รวดเร็วในการเรียกใช้ 2) มีความครอบคลุม

(Comprehensiveness) หมายถึง มีปริมาณเพียงพอ มีความสมบูรณ์ครอบคลุมพื้นที่การตัดสินใจ (Decision) ของผู้ใช้ 3) มีความแม่นยำ (Accuracy) หมายถึง มีความคลาดเคลื่อนจากข้อเท็จจริงในระดับที่ต่ำ 4) มีความเหมาะสม (Appropriateness) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้อง (Relevance) กับเรื่องที่พิจารณาตัดสินใจ 5) มีความทันต่อเวลา (Timeliness) หมายถึง ใช้ช่วงเวลาอันสั้นในการจัดเตรียมข้อมูล 6) มีความชัดเจน (Clarity) หมายถึง สารสนเทศไม่มีความหมายกำกวม 7) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง สารสนเทศสามารถปรับใช้ได้กับผู้ใช้หลายคนและหลายสถานการณ์ 8) สามารถตรวจสอบได้ (Verifiability) หมายถึง สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ในเรื่องเดียวกันจากผู้ใช้อื่นๆ หลาย ๆ คน 9) ไม่ลำเอียง (Free from bias) หมายถึง ไม่มีความตั้งใจเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงสารสนเทศให้มีอิทธิพลต่อการสรุปของผู้รับ และ 10) ได้จากสภาพปกติ (Quantifiable) หมายถึง เป็นสารสนเทศที่ผลิตจากระบบสารสนเทศที่เป็นทางการ (Formal informative system) ไม่ใช่ได้จากข่าวลือหรือซุบซิบนิทา

Baird (1978, p. 323 อ้างถึงใน สริต วิจิตรโชติ, 2550, หน้า 29) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของสารสนเทศที่ใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารว่าควรคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้ 1) เชื่อถือได้ (Reliable) 2) ประหยัด (Economical) 3) จำเป็น (Necessary) 4) ถูกต้อง (Accurate) และ 5) ใช้ประโยชน์ (Usable)

Murdick and Munsen (1986, p. 144 - 145) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของสารสนเทศไว้ 13 ประการ คือ 1) มีจุดมุ่งหมาย คือ มีการบอก แนะนำและหาแนวทางแก้ปัญหา ตัดสินใจ ควบคุมหรือริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อให้ปฏิบัติได้ตรงตามความต้องการขององค์กร (Purpose) 2) มีวิธีการและรูปแบบ (Model and format) คือ วิธีการติดต่อโดยใช้เครื่องมือ สารสนเทศจะต้องจัดให้มีรูปแบบลักษณะเดียวกันอย่างถูกต้อง 3) มีการซ้ำ (Redundancy) เป็นลักษณะการทำข้อมูลสำรองออกมาใช้งาน 4) ระดับ (Rate) มีการแบ่งสารสนเทศออกเป็นหลายระดับตามลักษณะความสำคัญของข้อมูล 5) ความถี่ (Frequency) เป็นจำนวนครั้งของการใช้ข้อมูลเพื่อรายงานผลหรือประมวลผล 6) นำไปสู่การตัดสินใจ (Deterministic) เป็นการประเมินจากอดีตและปัจจุบันเพื่อทำนายอนาคตว่าควรเป็นอย่างไร ทั้งนี้จะมีส่วนช่วยในการตัดสินใจและพัฒนาการบริหารงานได้ 7) ความสิ้นเปลือง (Cost) เป็นขีดจำกัดของระบบสารสนเทศ ผู้บริหารและผู้ออกแบบสารสนเทศต้องคำนึงว่ามีค่าใช้จ่าย 8) มีคุณค่า (Value) คือ ความซับซ้อนของการเลือกความเป็นไปได้ของการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายที่เสียไปเพื่อให้ได้สารสนเทศที่มีทั้ง

ปริมาณและคุณภาพเพื่อนำมาช่วยในการตัดสินใจและบริหารงาน 9) มีความเชื่อถือได้ และเที่ยงตรง (Reliability and precision) สิ่งที่น่าเชื่อเป็นอย่างไรสารสนเทศเป็นอย่างนั้น 10) มีความแน่นอน แม่นยำ (Accuracy) มีข้อผิดพลาดคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงน้อย 11) มีเหตุผลถูกต้อง (Validity) ค่าที่ได้จากการวัดเมื่อดูจากผลผลิตกับปัจจัยนำเข้าจะ สอดคล้องกันเป็นเหตุเป็นผลกันตามสภาพจริง 12) เป็นปัจจุบัน (Currency) ข้อมูล สารสนเทศจะต้องเหมาะสมกับยุคและเวลาที่ใช้ข้อมูลไม่ล้าสมัยและ 13) กะทัดรัด (Compactness) เป็นความหนาแน่นของข้อมูลจะต้องมีขนาดกับการใช้ในระดับหนึ่ง ไม่หลากหลายจนเกินไป

Burch and Grudnitski (1989, p. 5 – 6) ได้กำหนดคุณสมบัติ ของสารสนเทศไว้ 3 ประการ คือ 1) มีความแม่นยำ (Accuracy) หมายถึง มีความถูกต้อง ชัดเจน มีโอกาสคลาดเคลื่อนจากข้อเท็จจริงเพียงเล็กน้อย ไม่กำกวมและไม่ลำเอียง 2) ทัน ต่อเหตุการณ์ (Timeliness) สนองความต้องการของผู้ใช้ในทุกโอกาส และ 3) ตรงประเด็น (Relevancy) จะต้องตอบคำถามตามที่ใช้สารสนเทศอยากรู้อะไร ตรวจสอบที่มาและมี รายละเอียดต่าง ๆ ให้เหมาะสมชัดเจนและเพียงพอ

Kroenke (1989, p. 19) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของสารสนเทศ ที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติ 5 ประการ คือ 1) ตรงกับเรื่อง (Pertinence) 2) ทันต่อเหตุการณ์ (Timeliness) 3) มีความแม่นยำ (Accuracy) 4) ลดความไม่แน่นอน (Reduce uncertainty) 5) ทำให้เกิดความฉงนและประหลาดใจ (Contains an element of surprise)

Long (1989, p. 10 – 11) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของสารสนเทศ ไว้ 5 ประการ คือ 1) ถูกต้องแน่นอน (Accuracy of information) มีความแม่นยำโอกาส ผิดพลาดน้อย 2) ยืนยันพิสูจน์ได้ (Verifiability of information) หาแหล่งกำเนิดที่มาได้และ สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้จากผู้ใช้สารสนเทศหลาย ๆ คน 3) มีความสมบูรณ์ (Completeness of information) 4) ทันต่อเหตุการณ์ (Timeliness of information) มีคุณภาพ เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และ 5) ตรงกับเรื่องที่จะใช้ (Relevance of information) มีความเหมาะสมกับการตัดสินใจเรื่องเฉพาะนั้น ๆ

Stair (1992, p. 5) ได้กำหนดคุณสมบัติของสารสนเทศที่ดีมี คุณค่าเหมาะสมที่จะนำไปตัดสินใจไว้ 9 ประการด้วยกัน คือ 1) มีความถูกต้อง (Accurate) 2) มีความสมบูรณ์ (Complete) 3) ประหยัดค่าใช้จ่าย (Economical) 4) มีความยืดหยุ่น (Flexible) 5) มีความเชื่อถือได้ (Reliable) 6) ตรงกับเรื่อง (Relevance) 7) ไม่ซับซ้อน (Simple) 8) ทันสมัย (Timely) และ 9) ตรวจสอบได้ (Verifiability)

เอกชัย เจริญนิติย์ (2542, หน้า 43) กล่าวว่า สารสนเทศสำหรับนำไป ใช้ในองค์กรควรมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้ 1) มีความถูกต้อง ซึ่งสารสนเทศมีความถูกต้องมากเท่าใดสารสนเทศยิ่งจะมีคุณค่าสำหรับผู้บริหารมากเท่านั้น 2) ทันต่อการใช้งาน 3) มีความสมบูรณ์ครบถ้วนเพียงพอต่อการใช้งาน 4) มีความสะดวกในการใช้งาน หรือมีความกะทัดรัด 5) ตรงกับความต้องการ ได้ข่าวสารที่ครบถ้วนต่อผู้ใช้ประโยชน์ 6) ความเชื่อถือได้หรือมีความละเอียดแม่นยำของข้อมูล 7) มีคุณสมบัติในเชิงปริมาณ หมายถึง สารสนเทศสามารถวัดได้หรือแสดงออกมาในรูปของตัวเลขหรือบอกเป็นเปอร์เซ็นต์ของความเชื่อมั่นของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ 8) มีระดับของความยอมรับได้ในรูปแบบของรายงานในกลุ่มของผู้ใช้สารสนเทศ 9) การเข้าถึงได้ หมายถึง สามารถนำสารสนเทศไปใช้งานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว 10) ความไม่ลำเอียง หมายถึง สารสนเทศจะต้องไม่ปกปิดข้อมูลความจริงหรือทำให้ผู้ใช้สารสนเทศเข้าใจผิดซึ่งจะส่งผลให้เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาดและ 11) ความชัดเจน หมายถึง สารสนเทศต้องเข้าใจง่ายชัดเจนไม่คลุมเครือ

อำรุง จันทวานิช และคณะ (2529, หน้า 5) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของสารสนเทศที่ดีนำมาประกอบการดำเนินการวางแผนและบริหารงานไว้ 3 ประการ ดังนี้ คือ 1) ทันต่อเวลาใช้ประโยชน์ได้ทันทีเป็นปัจจุบันเสมอ 2) ตรงต่อความต้องการเป็นการสื่อความหมายให้เกิดความเข้าใจและปฏิบัติได้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 3) ถูกต้องเป็นคุณค่าและประโยชน์ของสารสนเทศ นำมาใช้ในการตัดสินใจได้จริงหรือบริหารงานได้เป็นอย่างดี

จากการศึกษาเกี่ยวกับการให้ข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปจากผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดได้ว่า “การให้ข้อมูลสารสนเทศ” หมายถึง การให้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความรู้ ข้อเท็จจริงต่าง ๆ กับนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการปฏิบัติงานและติดต่อสื่อสารกับในสถานประกอบการหรือลูกค้าที่มีความทันสมัย ทันเวลา ทันเหตุการณ์และประสานงานได้สะดวก รวดเร็ว ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวชี้วัดการให้ข้อมูลและสารสนเทศ ประกอบด้วย 1) มีความถูกต้องแม่นยำ 2) มีความทันสมัยทันเวลาทันเหตุการณ์ 3) ตรงเรื่องตรงประเด็น 4) มีความเชื่อถือได้และเที่ยงตรง และ 5) มีความสมบูรณ์

ตาราง 4 สรุปผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการด้านการ
เสริมสร้างหลังอำนาจ

องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดภาวะผู้นำใ้บริการ
1. การมอบอำนาจและ อิสระในการตัดสินใจ	1) การให้อำนาจโดยความไว้วางใจ 2) การให้อำนาจโดยความรับผิดชอบ 3) การให้อำนาจโดยอำนาจหน้าที่ 4) การให้อำนาจโดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร 5) การยกย่องชมเชยและการยอมรับในการปฏิบัติงานเพื่อน ร่วมงาน
2. การเสริมสร้างและ พัฒนาความสามารถ ของบุคลากร	1) มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร 2) การปลุก นิเทศบุคลากร 3) ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้มีการศึกษาดูงาน
3. การให้ข้อมูล สารสนเทศ	1) มีความถูกต้องแม่นยำ 2) มีความทันสมัย ทันเวลา ทันเหตุการณ์ 3) ตรงเรื่อง ตรงประเด็น 4) มีความเชื่อถือได้ และเที่ยงตรง 5) มีความสมบูรณ์

2. องค์ประกอบด้านการบริการ (Service)

การบริการ (Service) เป็นการปฏิบัติงานที่กระทำหรือติดต่อและ
เกี่ยวข้องกับผู้ใช้บริการ การให้บุคคลต่าง ๆ ได้ใช้ประโยชน์ในทางใดทางหนึ่งทั้งด้านความ
พยายามใด ๆ ก็ตามด้วยวิธีการหลากหลายในการกระทำให้คนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับ
ความช่วยเหลือ จัดได้ว่าเป็นการให้บริการทั้งสิ้น การอำนวยความสะดวกก็เป็นการ
ให้บริการ การสนองความต้องการของผู้ใช้บริการก็เป็นการให้บริการ การให้บริการ
สามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี จุดสำคัญ คือ เป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก
ให้แก่ผู้ใช้บริการ (สมิต ลัชฌุกร, 2542, หน้า 3)

สำหรับการบริการตามแนวคิดของ Greenleaf ที่กล่าวว่า “ผู้นำ
ใ้บริการ” ต้องให้บริการผู้อื่นก่อน ซึ่งเป็นความรู้สึกที่ต้องการให้บริการก่อน โดยภาวะ

ผู้นำไปบริการนี้เริ่มต้นจากความรู้สึกพื้นฐาน (The natural feeling) ที่ต้องบริการผู้อื่น จากนั้นจิตสำนึก (Conscious) จะบังคับจิตใจให้เกิดความต้องการที่จะนำผลลัพธ์ที่เกิดจากการดูแลเอาใจใส่จากการเริ่มจากการให้บริการก่อน คือ การแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้อื่นได้รับการตอบสนองแล้วและได้รับความพึงพอใจในการให้บริการ หรือความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้อื่นมีอิทธิพลให้ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้นได้รับการบริการประสบความสำเร็จและทำงานได้ดีขึ้น เฉลียวฉลาดขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น นำตนเองได้มากขึ้นและมีการบริการผู้อื่นมากขึ้น การได้รับความพึงพอใจในการให้บริการ (Satisfactory Service) หรือความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับ Stanton (1994 ; อ้างถึงใน จีรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554, หน้า 31 – 32) ที่ได้ให้ความหมายว่า การบริการ หมายถึง กิจกรรมหรือผลประโยชน์ใด ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจด้วยลักษณะเฉพาะในตัวของมันเอง

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายและกล่าวถึงการบริการไว้ ดังนี้

Millett (1954, pp. 397 – 400) กล่าวไว้ว่า เป้าหมายสำคัญของงานบริการ คือ การสร้างความพอใจในการบริการ โดยมีหลักเกณฑ์หรือแนวทาง คือ

- 1) การให้บริการอย่างเสมอภาค (Equitable service) หมายถึง ความยุติธรรมในการบริหารงานที่มีฐานคติที่ว่าทุกคนเท่าเทียมกัน ดังนั้นทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการแบ่งแยกกีดกันในการให้บริการและใช้มาตรฐานให้บริการเดียวกัน
- 2) การให้บริการที่ตรงต่อเวลา (Timely service)
- 3) การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample service) หมายถึง การบริการจะต้องมีลักษณะ มีจำนวนการให้บริการและสถานที่ให้บริการอย่าง
- 4) การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous service) และ
- 5) การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive service) หมายถึง การให้บริการที่มีการปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติงาน กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

Parasuraman และคณะ (1985, pp. 41 – 50) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพบริการมาตั้งแต่ปี 1983 และนำผลที่ได้จากการศึกษามาพัฒนาเป็นรูปแบบคุณภาพการให้บริการ โดยกำหนดเป็นมิติการให้บริการไว้ 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความไว้วางใจ (Reliability) หมายถึง ความไว้วางใจในมาตรฐานและบริการองค์กรจะต้องให้บริการอย่างถูกต้องเหมาะสมตั้งแต่ครั้งแรก 2) ความรับผิดชอบ (Responsiveness)

หมายถึง มีความพร้อมในการตอบสนองและมีความเชี่ยวชาญในการบริการ 3) ความสามารถ (Competence) หมายถึง มีทักษะความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญที่จะทำงานบริการนั้น ๆ อย่างที่ควรจะเป็น 4) การเข้าถึงได้ (Access) หมายถึง การติดต่อต่าง ๆ ที่สามารถทำได้ง่ายและมีความคล่องตัว 5) ความสุภาพ (Courtesy) หมายถึง การแสดงความสุภาพ การให้เกียรติต่อผู้รับบริการให้การต้อนรับที่เหมาะสม การคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใช้บริการ ความเอาใจใส่ ความเป็นมิตรแท้ การรู้จักสร้างมิตรภาพและมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น 6) การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง การให้ข้อมูล การยินยอรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ การอธิบายรายละเอียดวิธีการใช้บริการเพื่อให้ความมั่นใจกับผู้ใช้บริการว่าความต้องการนั้น ๆ ต้องได้รับการตอบสนอง 7) สิ่งที่สามารถสัมผัสได้ (Tangibles) หมายถึง หลักฐานทางกายภาพของการบริการ สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องมือการให้บริการ 8) ความปลอดภัย (Security) หมายถึง ปราศจากซึ่งอันตราย ความเสี่ยงและข้อสงสัยไม่มั่นใจต่าง ๆ จากการให้บริการ 9) การเข้าใจและรู้จักผู้รับบริการ (Understanding) คือ ความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความต้องการของผู้รับบริการและ 10) ความน่าเชื่อถือ (Creditability) หมายถึง ความมีคุณค่า น่าเชื่อถือและความซื่อสัตย์

Tenner and Detoro (1992 ; อ้างถึงใน จีรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554, หน้า 3 – 33) ได้เสนอเกณฑ์การวัดการบริการ 5 ด้าน คือ 1) ความเป็นรูปธรรมของบริการ (Tangibles service) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพที่ปรากฏให้เห็นถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ เครื่องมืออุปกรณ์ บุคลากร และการใช้สัญลักษณ์หรือเอกสารที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารให้ผู้รับบริการได้สัมผัสและการบริการนั้นมีความเป็นรูปธรรมสามารถรับรู้ได้ 2) ความเชื่อถือไว้วางใจได้ (Creditability and Trustworthy) หมายถึง ความสามารถในการให้บริการนั้นตรงกับสัญญาที่ให้กับผู้รับบริการ การบริการที่ให้ทุกครั้งจะต้องมีความถูกต้องเหมาะสมและมีความสม่ำเสมอในทุกครั้งของการบริการที่จะทำให้ผู้รับบริการรู้สึกว่าการที่ได้นั้นมีความน่าเชื่อถือ สามารถให้ความไว้วางใจได้ 3) การตอบสนองต่อผู้รับบริการ (Response to service receiver) หมายถึง ความพร้อมและความเต็มใจที่จะให้บริการ โดยสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างทันท่วงที ผู้รับบริการสามารถเข้ารับบริการได้ง่าย และได้รับความสะดวกจากการมาใช้บริการ รวมทั้งจะต้องกระจายการให้บริการไปอย่างทั่วถึงรวดเร็วไม่ต้องรอนาน 4) การให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ (Providing of confidence to receive) หมายถึง ผู้ให้บริการมี

ทักษะความรู้ความเต็มใจที่จะให้บริการได้ง่าย และได้รับความสะดวกจากการมาใช้บริการ รวมทั้งจะต้องกระจายการให้บริการไปอย่างทั่วถึง รวดเร็ว ไม่ต้องรอนาน 5) ความเข้าใจ และเห็นอกเห็นใจในผู้รับบริการ (Understanding to empathy) หมายถึง ความสามารถในการดูแลความเอื้ออาทรเอาใจใส่ผู้รับบริการตามความต้องการที่แตกต่างกันของผู้รับบริการในแต่ละบุคคล

Kotler (1997, p. 608) ได้ให้ความหมายว่า การบริการเป็นการแสดงสมรรถนะที่หน่วยงานหนึ่ง ๆ สามารถเสนอให้กับอีกหน่วยงานหนึ่ง อันเป็นสิ่งที่ไม่มีรูปลักษณะอย่างเป็นแก่นสารและไม่มีผลลัพธ์ในสภาพความเป็นเจ้าของในสิ่งใด ๆ โดยที่การผลิตของมันอาจจะไม่หรืออาจจะถูกผูกมัดกับผลิตภัณฑ์ทางกายภาพก็ได้ ซึ่งเป็นกิจกรรมหรือผลประโยชน์ใด ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจด้วยลักษณะ เฉพาะในตัวของมันเองที่จับต้องไม่ได้ หรือกิจกรรมหรือปฏิบัติการใด ๆ ที่กลุ่มบุคคลหนึ่งสามารถนำเสนอให้อีกกลุ่มบุคคลหนึ่งด้วยความพยายามใด ๆ ก็ตามได้เพื่อช่วยเหลือ

Verma (1986 ; อ้างถึงใน จีรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554, หน้า 33) ได้ศึกษาเกี่ยวกับตัวบ่งชี้การบริการโดย พบว่า เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินการบริการ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าตัวกำหนดการบริการ (Determinants of service) ได้แก่ องค์ประกอบ 10 ประการ ดังนี้ 1) ความเชื่อถือ (Reliability) หมายถึง การปฏิบัติงานได้ดีอย่างสม่ำเสมอไม่มีข้อผิดพลาดและการให้บริการได้ตรงตามเวลาที่ระบุไว้ 2) การตอบสนองต่อความต้องการ (Responsiveness) หมายถึง ความเต็มใจและความพร้อมตอบสนองต่อความต้องการอย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องรอคอย 3) ความรู้ความชำนาญ (Competence) หมายถึง การมีความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานบริการทั้งด้านมนุษยสัมพันธ์และการให้บริการลูกค้า 4) การเข้าถึง (Access) หมายถึง ความสะดวกในการติดต่อและเข้าใช้บริการ 5) อัธยาศัยไมตรี (Courtesy) หมายถึง ความสุภาพอ่อนน้อมและการมีมารยาทที่ดีของพนักงานผู้ให้บริการ 6) การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง การสื่อข้อความรวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องเข้าใจได้โดยง่าย 7) ความน่าเชื่อถือ (Creditability) หมายถึง ชื่อเสียงของผู้ให้บริการ ความซื่อสัตย์สุจริตและความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ 8) ความปลอดภัย (Security) หมายถึง การปราศจากซึ่งอันตราย ความเสี่ยงและข้อสงสัยไม่มั่นใจต่าง ๆ 9) การเข้าใจและดูแลเอาใจใส่ (Understanding / Empathy) หมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจถึงความต้องการและให้ความสำคัญ และ

10) สิ่งที่มีตัวตน (Tangibles) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ในระบบการให้บริการซึ่งมองเห็นและจับต้องได้ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนการแต่งกายและบุคลิกภาพของผู้ให้บริการ

กุลธน ธนาพงศธร (2530, หน้า, 303) กล่าวว่า การบริการนั้นต้องยึดหลักการให้บริการที่ดี ดังนี้ 1) หลักความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลส่วนใหญ่ หมายถึง ประโยชน์และบริการที่องค์กรจัดให้มันจะต้องตอบสนองความต้องการของบุคคลเป็นส่วนใหญ่ 2) หลักความเสมอภาค หมายถึง การบริการที่จัดนั้นจะต้องให้แก่ผู้รับบริการทุกคนอย่างสม่ำเสมอและเท่าเทียมกันไม่มีการใช้สิทธิพิเศษแก่บุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง 3) หลักความสม่ำเสมอ หมายถึง การบริการนั้นต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 4) หลักการประหยัดค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ไปในการบริการจะต้องไม่มากจนเกินกว่าที่จะได้รับและ 5) หลักความสะดวก หมายถึง บริการที่จัดให้แก่ผู้รับบริการจะต้องเป็นไปในลักษณะที่ปฏิบัติได้ง่ายสะดวกสบายจะต้องไม่เป็นการสร้างภาระยุ่งยากให้แก่ทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538, หน้า 145) กล่าวว่า การให้บริการ คือ การรักษาระดับการให้บริการที่เหนือคู่แข่งชั้น ผู้ให้บริการจึงควรมีพฤติกรรมการบริการ ดังนี้ 1) การเข้าถึงผู้รับบริการ (Access) หมายถึง การต้องอำนวยความสะดวกในด้านเวลาและสถานที่แก่ผู้รับบริการ 2) การติดต่อสื่อสาร (Communication) มีการอธิบายอย่างถูกต้องโดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย 3) ความสามารถ (Competence) บุคลากรหรืออุปกรณ์ที่ให้บริการต้องมีความชำนาญและมีความรู้ ความสามารถในงานหรือทำงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด 4) ความมีน้ำใจ (Courtesy) การให้บริการต้องมีมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นกันเอง 5) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) สามารถสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในบริการ โดยเสนอบริการที่ดีที่สุดแก่ผู้รับบริการ 6) ความไว้วางใจ (Reliability) ในการบริการต้องมีความสม่ำเสมอและถูกต้อง 7) การตอบสนองผู้รับบริการ (Responsiveness) ผู้ให้บริการจะต้องให้บริการและแก้ไขปัญหาแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วตามความต้องการ 8) ความปลอดภัย (Security) บริการที่ให้ต้องปราศจากอันตราย ความเสี่ยงและปัญหาต่าง ๆ 9) การสร้างบริการให้เป็นที่รู้สึก (Tangibles) บริการที่ได้รับสามารถคาดคะเนคุณภาพของบริการดังกล่าวได้ และ 10) การเข้าใจและรู้จักผู้รับบริการ (Understanding / Knowing the customer)

จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริการตามแนวคิดของภาวะผู้นำไฟบริการของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่าย เพอร์นิเจอร์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของพนักงาน บริษัทจำหน่ายเพอร์นิเจอร์ที่ปฏิบัติตนหรือแสดงออกในลักษณะของการบริการ โดยการให้ความสะดวก การช่วยเหลือดูแลเอาใจใส่ ที่สามารถตอบสนองความต้องการความพึงพอใจของเพื่อนร่วมงานและลูกค้า ทั้งนี้ต้องเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ทันเวลา และต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ทั้งนี้จากหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริการ ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น มาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นองค์ ประกอบย่อยด้านการบริการของภาวะผู้นำไฟบริการ โดยใช้ตารางสังเคราะห์ ดังแสดงในตาราง 5 ดังนี้

ตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการบริการ

องค์ประกอบ	แหล่งข้อมูล								สรุปการสังเคราะห์	
	Millett (1954)	Parasuraman และคณณะ (1991)	Tenner and Detoro (1992)	Kotler (1997)	Verma (1986)	Greenleaf (1997)	กฤษณ ชนาพวงศธร (2528)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณณะ (2538)		
1. การมีความน่าเชื่อถือไว้วางใจ		✓			✓		✓	✓	4	✓
2. ความรับผิดชอบตอบสนองต่อผู้รับบริการ		✓	✓	✓	✓	✓		✓	6	✓
3. ความรู้ความชำนาญ		✓			✓			✓	3	
4. การให้ความสะดวกในการเข้าถึงบริการ		✓			✓		✓	✓	4	✓
5. ความสุภาพ		✓			✓			✓	3	

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบ	แหล่งข้อมูล	Millett (1954)	Parasuraman และคณะ (1991)	Tenner and Detoro (1992)	Kotler (1997)	Verma (1986)	Greenleaf (1997)	กุลธนะ ชนาพงษ์ศร (2528)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538)	ความถี่	สรุปการสังเคราะห์
6. การติดต่อสื่อสาร			✓			✓			✓	3	
7. การบริการที่เป็นรูปธรรมสัมผัสได้			✓	✓		✓			✓	4	✓
8. ความปลอดภัย			✓			✓			✓	3	
9. ความเข้าใจและเอาใจใส่			✓	✓		✓			✓	4	✓
10. การมีความเชื่อถือได้			✓	✓					✓	3	
11. การให้บริการอย่างเสมอภาค	✓							✓		2	
12. การตอบสนองของความพึงพอใจ					✓		✓			2	
13. การให้บริการที่ตรงต่อเวลา	✓					✓				2	
14. การให้บริการอย่างเพียงพอ	✓									1	
15. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง	✓							✓		2	
16. การให้บริการอย่างก้าวหน้า	✓									1	

จากตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการบริการของภาวะผู้นำใ้บริการ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันโดยพิจารณาจากความถี่ของความเห็นที่สอดคล้องกันร้อยละ 50 ของจำนวนแหล่งข้อมูลทั้งหมดที่กล่าวอ้างถึง (ในที่นี้คือความถี่ระดับ 4 ขึ้นไป) สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) องค์ประกอบย่อยด้านความรับผิดชอบตอบสนองต่อผู้รับบริการ
- 2) องค์ประกอบย่อยด้านความน่าเชื่อถือไว้วางใจ
- 3) องค์ประกอบย่อยด้านการให้ความสะดวกในการเข้าถึงการบริการ
- 4) องค์ประกอบย่อยด้านการบริการที่เป็นรูปธรรมสัมผัสได้ และ

5) องค์ประกอบย่อยด้านความเข้าใจและเอาใจใส่ผู้รับบริการ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบย่อย ทั้ง 5 ด้าน ไปสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นนิยามเชิงปฏิบัติและตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

2.1 ความรับผิดชอบต่อนองต่อผู้รับบริการ

Weber (1996, p. 92) กล่าวว่า การให้บริการที่มีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์มากที่สุด คือ การให้โดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคล (Fine irate studio) กล่าวคือ การให้บริการที่ไม่ใช้อารมณ์ และไม่มีอคติหรืออคติใครเป็นพิเศษแต่ทุกคนจะต้องได้รับปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันตามหลักเกณฑ์ที่มีอยู่ในสภาพที่เหมือนกัน ดังนั้นการมีความ รับผิดชอบต่อนองต่อผู้รับบริการจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริการ และมี นักวิชาการได้ให้ความหมาย แนวคิด หลักการความรับผิดชอบต่อนองต่อผู้รับบริการไว้ดังนี้

Parasuraman (1985, p, 42) กล่าวถึง การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ (Responsiveness) ว่าคือการแสดงออกด้วยความเต็มใจที่จะ ช่วยเหลือและพร้อมที่จะให้บริการผู้รับบริการอย่างทันทีทันใด

Berry, Zeithamal and Parasuraman (1990, pp. 29 – 38) ได้กำหนดปัจจัยหรือเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพด้านการตอบสนองความต้องการของ ผู้รับบริการ (Responsiveness) ว่าหมายถึง การสนองตอบอย่างทันทีทันใดที่มีความปรารถนา ในการช่วยเหลือผู้รับบริการและจัดหาบริการมาให้ตามที่ตกลงไว้ ประกอบด้วย 1) มีความ กระตือรือร้นในการให้บริการ 2) สามารถให้ความช่วยเหลือผู้รับบริการได้ตรงตามเวลา 3) การให้บริการด้วยขั้นตอนที่สะดวกรวดเร็ว และ 4) มีการแจ้งให้ผู้รับบริการทราบทุก ครั้งเกี่ยวกับการให้บริการ

ไกรฤกษ์ ไมตรีวงษ์ (2547, หน้า 3 – 7) เสนอว่า สำหรับ ข้าราชการการบริการที่ดีต้องมีเป้าหมายในการให้บริการนั้นคือ ต้องตอบสนองความ ต้องการของประชาชนด้วยความตั้งใจ เต็มใจและจริงใจทุกครั้ง เพราะผู้ใช้บริการย่อมมี ความคาดหวังในการใช้บริการ ได้แก่ สะดวก ใช้บริการง่าย ได้รับคำแนะนำ ต้องการความ เป็นมิตร ต้องการความปลอดภัย เสียค่าใช้จ่ายน้อย มีรอยยิ้ม แก้ไขปัญหาได้ มีคนเข้าใจ ไม่ถูกบังคับ

ชวงค์ ฉายะบุตร (2536, หน้า 11 – 14) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการ ให้บริการแบบครบวงจร (Package service) ในด้านการตอบสนอง (Response) โดยให้ ถือว่าการให้บริการเป็นภาระหน้าที่ต้องบริการอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องพยายามจัดบริการ

ให้ครอบคลุมผู้ที่อยู่ในข่ายที่ควรจะได้รับบริการทุกคน ประกอบด้วย หลักการ ดังนี้ 1) ข้าราชการจะต้องถือว่าการให้บริการเป็นภาระหน้าที่ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องพยายามจัดบริการให้ครบ กลุ่มผู้ที่อยู่ในข่ายที่ควรจะได้รับบริการทุกคน 2) พยายามให้ผู้รับบริการได้สิทธิประโยชน์ที่ควรจะได้รับอย่างสะดวกรวดเร็ว และ 3) ต้องมองผู้มารับบริการว่ามีฐานะและศักดิ์ศรีเท่าเทียมกับตน

สมิต สัจฉกร (2542, หน้า 173 - 174) กล่าวว่า การบริการเป็นการให้ความช่วยเหลือหรือดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้อื่นโดยมีข้อควรคำนึง คือ จะต้องสอดคล้องตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ การให้บริการควรคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นหลัก จะต้องนำความต้องการของผู้รับบริการมาเป็นข้อกำหนดในการให้บริการ แม้ว่าจะเป็นการให้ความช่วยเหลือที่เราเห็นว่าดีและเหมาะสมแก่ผู้รับบริการเพียงใด แต่ถ้าผู้รับบริการไม่สนใจไม่ให้ความสำคัญการบริการนั้นก็อาจจะไร้ค่า การให้บริการซึ่งจะสนองตอบความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการที่เห็นได้ชัด คือ การปฏิบัติที่ต้องมีการตรวจ สอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ ครบถ้วน เพราะหากมีข้อผิดพลาดขาดตกบกพร่องแล้วก็ยากที่จะทำให้ลูกค้าพอใจ แม้จะมีคำขอโทษ ขออภัย ก็ได้รับเพียงความเมตตา

จากการศึกษาเกี่ยวกับการมีความรับผิดชอบต่องานต่อผู้รับบริการผู้วิจัยสรุปผลจากการสังเคราะห์ได้ว่า “การมีความรับผิดชอบต่องานต่อผู้รับบริการ” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ที่ปฏิบัติตนหรือแสดงออกในด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยการให้ความช่วยเหลือ การให้บริการ การให้ความสะดวกสบายในการดำเนินการต่าง ๆ ด้วยความตั้งใจ เต็มใจ และความกระตือรือร้นเพื่อให้เพื่อนร่วมงานหรือลูกค้าได้รับในสิ่งที่ต้องการ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวชี้วัด การมีความรับผิดชอบต่องานต่อผู้รับบริการ ประกอบด้วย 1) การแสดงออกด้วยความตั้งใจ กระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือและพร้อมที่จะให้บริการทันที และ 2) การให้บริการด้วยขั้นตอนที่สะดวกรวดเร็ว

2.2 ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ

ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ เป็นการที่บุคคลยินดีหรือเต็มใจที่จะกระทำกับบุคคลอื่นด้วยเจตนาหรือความตั้งใจที่ดี ซึ่งเป็นผลจากความมั่นใจในคำพูดหรือการกระทำของบุคคลนั้น (Cook & Wall. 1980, pp. 39 - 52) นอกจากนั้น Lewicki, McAllister, and Bries (1998, pp. 438 - 458) ยังได้กล่าวถึง ความไว้วางใจว่า หมายถึง

ความเชื่อมั่น ความคาดหวังในแง่บวกเกี่ยวกับการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ทั้งนี้ Niklas Luhmann (1998, pp. 114 – 118) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นคำตอบของความเสี่ยงของปัญหาเฉพาะเรื่อง (Solution for specific problems of risk) โดยที่ความไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ ณ ที่นั้นมีความคุ้นเคยประกอบอยู่ด้วยความไว้วางใจจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากที่นั้นไม่มีความคุ้นเคยเกิดขึ้น แต่ความคุ้นเคยอาจเกิดขึ้นได้แม้ว่า ณ ที่นั้นจะปราศจากความไว้วางใจก็ตามและ Kasperson, Golding and Tuler (1992, pp. 161 – 163) กล่าวว่า ความไว้วางใจจะช่วยส่งเสริมพฤติกรรมความร่วมมือ และการสั่นไหวของข้อมูลสารสนเทศและความรู้สำหรับนักวิชาการ เช่น Rousseau, Sitkin, Burt, and Camerer (1998 as citing in Chan, Huang, & Ng. 2008, pp. 277 – 295) ก็ได้อธิบายว่า ความไว้วางใจเป็นสภาพทางจิตวิทยาที่เป็นส่วนหนึ่งของความสมัครใจที่จะยอมรับต่อการกระทำบนพื้นฐานของความคาดหวังในทางบวกต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ได้ให้ความหมาย แนวคิด หลักการของความน่าเชื่อถือไว้วางใจไว้ ดังนี้

Stern (1997, pp. 7 – 17 ; อ้างถึงใน วรารัตน์ สันติวงษ์, 2549, หน้า 18) กล่าวว่า ความไว้วางใจ คือ พื้นฐานของความสัมพันธ์ทางการติดต่อสื่อสารในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ องค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้ทฤษฎีความสัมพันธ์ใกล้ชิด ความคุ้นเคยเพื่อครองใจผู้รับบริการ ซึ่งประกอบด้วย 1) การสื่อสาร (Communication) บุคลากรหรือพนักงานควรจะสื่อสารกับผู้รับบริการในลักษณะที่ทำให้ผู้รับบริการอบอุ่นใจได้ บุคลากรและพนักงานควรแสดงความเปิดเผย จริงใจและพร้อมให้ความช่วยเหลือผู้รับบริการเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเต็มใจแสดงความรู้สึก และความคิดร่วมกัน หรือสร้างความรู้สึกให้ผู้รับบริการอยากใช้บริการด้วยการแสดงความเต็มใจในการให้บริการ 2) ความใส่ใจและการให้ (Caring and Giving) เป็นคุณสมบัติของความสัมพันธ์ใกล้ชิดที่ประกอบด้วยความเอื้ออาทร ความอบอุ่นและความรู้สึกปกป้อง ซึ่งมีผลให้ผู้รับบริการรู้สึกดี กล่าวคือ องค์กรอาจแสดงความรู้สึกเหล่านี้จากสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่เป็นสิ่งที่สังเกต เช่น บุคลากรหรือพนักงาน 3) การให้ข้อผูกมัด (Commitment) ที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการ โดยองค์กรควรจะยอมเสียผลประโยชน์ เพื่อคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการเป็นการเสียประโยชน์เพียงบางส่วน เพื่อให้ได้รับความไว้วางใจที่เนิ่นนาน 4) การให้ความสะดวกสบาย (Comfort) หรือความสอดคล้อง (Compatibility) ความเอาใจใส่ผู้รับบริการจะทำให้ผู้รับบริการรู้สึกถึงความสะดวกสบาย กล่าวคือ ผู้รับบริการจะรู้สึกยินดีอบอุ่น มั่นใจ

มันคงที่ที่ได้รับบริการ ผู้รับบริการส่วนใหญ่จะประเมินการบริการจากความสะดวกสบาย และจากการบริการที่ดีขององค์กร 5) การแก้ไขสถานการณ์ขัดแย้ง (Conflict resolution) และการไว้วางใจ (Trust) ถ้าองค์กรสามารถทำให้ผู้รับบริการรู้สึก “ทำตามตามสบาย เสมือนอยู่บ้าน” ได้คงดีกว่าการที่องค์กรต้องแก้ไขสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้รับบริการ นั่นคือ องค์กรควรจะแสดงความรับผิดชอบด้วยการออกตัวไว้ก่อนว่า ถ้าผู้รับบริการพบสิ่งใดที่สงสัยหรือไม่พอใจในบริการที่ผู้รับบริการคิดว่าตนเองเสียเปรียบขอให้ผู้รับบริการรีบถาม เพื่อให้บุคลากรและพนักงานได้รับชี้แจงโดยเร็วก่อนที่ผู้รับ บริการจะรู้สึกโกรธหรือไม่พึงพอใจในบริการ

Parasuraman (1990, p. 46) ให้ความหมายความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจในการบริการ (Reliability) ไว้ว่าหมายถึง ความสามารถในการให้บริการได้ตาม คำมั่นสัญญาที่ให้ไว้อย่างมีคุณภาพและมีความถูกต้อง

Tenner and Detoro (1992 อ้างถึงใน จีรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554, หน้า 32 – 33) กล่าวถึง ความเชื่อถือไว้วางใจว่า หมายถึง ความสามารถในการ ให้บริการนั้นตรงกับสัญญาที่ให้กับผู้รับบริการ บริการที่ให้ทุกครั้งมีความถูกต้องเหมาะสม และมีความสม่ำเสมอในทุกครั้งของการบริการที่จะทำให้ผู้รับบริการรู้สึกว่าบริการที่ได้รับ นั้นมีความน่าเชื่อถือ สามารถให้ความไว้วางใจได้

Verma (1986, p. 56) กล่าวว่า ความเชื่อถือ (Reliability) หมายถึง การปฏิบัติ งานได้ดีอย่างสม่ำเสมอ ไม่มีข้อผิดพลาดและการให้บริการได้ตรงตาม เวลาที่ระบุไว้

จากการศึกษาเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ผู้วิจัยสรุปจากการสังเคราะห์ได้ว่า “ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออก ของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ที่ปฏิบัติตนหรือแสดงในการปฏิบัติ หน้าที่ที่ดี มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพและมีความถูกต้องสม่ำเสมอ ไม่มีข้อผิดพลาด ตลอดจนการให้บริการได้ตามสัญญาตรงตามเวลาที่ระบุ หรือที่แจ้งไว้ต่อเพื่อนร่วมงาน และลูกค้า ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวชี้วัดความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ประกอบด้วย 1) การให้บริการหรือปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา และ 2) การให้บริการหรือปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความถูกต้อง

2.3 การให้ความสะดวกในการเข้าถึงการบริการ

Aday and Anderson (1978 ; อ้างถึงในสมหมาย เปียพนอม, 2551, หน้า 8) กล่าวถึง ทฤษฎีที่ชี้พื้นฐาน 6 ประเภท ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้มาใช้

บริการ และความรู้สึกที่ผู้ใช้บริการได้รับจากการบริการ เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยประเมินระบบบริการว่าได้มีการเข้าถึงผู้ใช้บริการ ดังนี้ ประเภทที่ 1 ความพึงพอใจต่อความสะดวกที่ได้รับจากการบริการ ซึ่งแยกออกเป็น 1) การใช้เวลารอคอยในสถานที่บริการ 2) การได้รับการดูแลเมื่อมีความต้องการ 3) ความสะดวกสบายที่ได้รับในสถานบริการ ประเภทที่ 2 ความพึงพอใจต่อการประสานงานของการบริการ ซึ่งแยกออกเป็น 1) การได้รับบริการทุกประเภทในสถานที่ หมายถึง ผู้ใช้บริการสามารถขอรับบริการตามความต้องการของผู้ใช้บริการ 2) ผู้บริการให้ความสนใจผู้ใช้บริการ 3) ได้มีการติดตามผลงาน ประเภทที่ 3 ความพึงพอใจต่อข้อมูลที่ให้บริการ ประเภทที่ 4 ความพึงพอใจต่ออัตรายาคัย ความสนใจของผู้ให้บริการ ได้แก่ การแสดงอัตรายาคัยท่าทางที่ดีเป็นกันเองและสนใจห่วงใยต่อผู้ใช้บริการ ประเภทที่ 5 ความพึงพอใจต่อคุณภาพของการบริการ และประเภทที่ 6 ความพึงพอใจต่อค่าใช้จ่ายเมื่อใช้บริการ

Parasuraman (1985, p. 48) ให้ความหมายการเข้าถึงบริการว่า คือ ผู้รับบริการสามารถเข้ารับบริการได้ง่าย สะดวก ไม่ยุ่งยาก

Berry และคณะ (1985, อ้างถึงในภิญญาตา วชิรจารุกุล, 2551, หน้า 44) กล่าวถึง การเข้าถึงการบริการว่า หมายถึง ผู้ใช้บริการใช้หรือรับบริการได้สะดวก ระเบียบขั้นตอนไม่ควรมากมายซับซ้อนเกินไป ผู้ใช้บริการใช้เวลารอคอยน้อย เวลาที่ให้บริการเป็นเวลาที่เหมาะสมต่อผู้รับบริการ และตั้งอยู่ในสถานที่ที่ผู้ใช้บริการติดต่อได้สะดวก

Penchansky และ Thomas (1961, p. 127) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเข้าถึงการบริการ ดังนี้ 1) ความพอเพียงของบริการที่มีอยู่ (Availability) คือ ความพอเพียงระหว่างบริการที่มีอยู่กับความต้องการขอรับบริการ 2) การเข้าถึงแหล่งบริการได้อย่างสะดวก โดยคำนึงถึงลักษณะที่ตั้งการเดินทาง 3) ความสะดวกและสิ่งอำนวยความสะดวกของแหล่งบริการ (Accommodation) ได้แก่ แหล่งบริการที่ผู้รับบริการยอมรับว่า ให้ความสะดวกและมีสิ่งอำนวยความสะดวก 4) ความสามารถของผู้รับบริการในการที่จะเสียค่าใช้จ่ายสำหรับบริการ 5) การยอมรับคุณภาพของบริการ (Acceptability) ซึ่งในที่นี้รวมถึงการยอมรับลักษณะของผู้ให้บริการด้วย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541 ; อ้างถึงในสินีนาถ สันติอินทชัย, 2553, หน้า 11) ให้ความหมายการเข้าถึงในการบริการว่า เป็นการอำนวยความสะดวกในด้านเวลาสถานที่ให้แก่ผู้มาติดต่องานหรือรับบริการคือไม่ให้คอยนาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับการให้ความสะดวกในการเข้าถึงการบริการ ผู้วิจัยสรุปจากการสังเคราะห์ได้ว่า “การให้ความสะดวกในการเข้าถึงการบริการ” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ที่ปฏิบัติตนหรือแสดงออกเพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับลูกค้า และการให้บริการที่เป็นไปด้วยอัธยาศัยไมตรีที่ดี บริการอย่างมีคุณภาพ รวดเร็ว ทันเวลา ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวชี้วัด การให้ความสะดวกในการเข้าถึงการบริการ ประกอบด้วย 1) ผู้รับบริการสามารถเข้ารับบริการได้ง่าย สะดวก ไม่ยุ่งยาก 2) ผู้ใช้ บริการใช้เวลารอคอยน้อย และ 3) ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการ

2.4 การบริการที่เป็นรูปธรรมสัมผัสได้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2542 (2546, หน้า 964) ให้ความหมายของรูปธรรมว่า คือ สิ่งที่อยู่ใต้ทางตา หู จมูก ลิ้น กาย อັນได้แก่ รูป เสียง กลิ่น รส และสิ่งที่สัมผัสได้ด้วยกาย ดังนั้น การบริการที่เป็นรูปธรรมจึงเป็นการบริการที่ผู้ใช้บริการสามารถรับรู้ได้ด้วยความรู้สึกรับรู้จากการมองเห็น สัมผัสที่เกิดจากการรับบริการ หรือจากการให้บริการ สำหรับการบริการที่เป็นรูปธรรมสัมผัสได้ ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Parasuraman (1985, p. 41) กล่าวว่า การบริการเป็นสิ่งที่สามารถสัมผัสได้ (Tangibles) คือ สภาพที่ปรากฏให้เห็นหรือจับต้องได้ในการบริการ ได้แก่ อาคารสถานที่ การใช้เครื่องมืออุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวก การแต่งกายของผู้ให้บริการ เอกสาร สิ่งพิมพ์ หรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

Tenner and Detoro (1992, pp. 68 – 69) ได้เสนอเกณฑ์การวัดการบริการในด้านความเป็นรูปธรรมของบริการ (Tangibles Service) ว่าหมายถึง ลักษณะทางกายภาพที่ปรากฏให้เห็นถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ เครื่องมือ อุปกรณ์ บุคลากร และการใช้สัญลักษณ์หรือเอกสารที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร ให้ผู้รับบริการได้สัมผัส และการบริการนั้นมีความเป็นรูปธรรมสามารถรับรู้ได้

Berry, Zeithamal and Parasuraman (1990, p. 25) กล่าวถึง การบริการที่สัมผัสได้ (Tangibles) ว่าเป็นคุณภาพการบริการด้านลักษณะทางกายภาพที่เป็นการแสดงให้เห็นถึงลักษณะทางกายภาพที่ให้ผู้รับบริการได้รับความสะดวก ได้แก่ เครื่องมือ อุปกรณ์ บุคคล และวัสดุในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย บริเวณที่ให้บริการเข้าใช้สะดวกต่อผู้ใช้ เครื่องมือและอุปกรณ์มีความทันสมัย วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งานและผู้ให้บริการมีบุคลิกภาพดี

สมหมาย เปียถนอม (2551, หน้า 8) กล่าวว่า ความพยายามของการบริการที่ให้ผู้รับบริการสามารถสัมผัสได้ จะต้องเน้นเป็นพิเศษในสิ่งอำนวยความสะดวกที่เป็นรูปธรรม บุคลากร ตลอดจนสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่สามารถสัมผัสได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541 ; อ้างถึงใน สมหมาย เปียถนอม, 2551, หน้า 9 – 10) กล่าวว่า การบริการเป็นสิ่งสัมผัสได้ ซึ่งหมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมืออุปกรณ์ รวมถึงบุคลิกภาพของผู้ให้บริการด้วยการสร้างสิ่งจับต้องได้ จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริการที่เป็นรูปธรรมสัมผัสได้ ผู้วิจัยสรุปจากการสังเคราะห์ได้ว่า “การบริการที่เป็นรูปธรรมสัมผัสได้” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ที่ปฏิบัติตนหรือแสดงออกในด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ เช่น การจัดอาคารสถานที่ การใช้สัญลักษณ์ในการสื่อสาร การจัดบรรยากาศภายในบริษัทหรือสถานที่ทำงานที่เหมาะสม รวมทั้งการมีบุคลิกภาพที่ดี ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวชี้วัด การบริการที่เป็นรูปธรรมสัมผัสได้ ประกอบด้วย 1) การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี 2) การอำนวยความสะดวกในเรื่องของของวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย และ 3) บุคลิกภาพของผู้ให้บริการ

2.5 การมีความเข้าใจและเอาใจใส่ผู้รับบริการ

ในกระบวนการให้บริการต้องยึดผู้รับบริการเป็นสำคัญ หมายถึง ต้องเข้าใจและรู้ถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ติดต่อสื่อสารอธิบายให้ผู้รับบริการอย่างถูกต้องและชัดเจน ด้วยข้อมูลที่น่าเชื่อถือ แสดงความมีน้ำใจ มีมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความไว้วางใจ เชื่อมมั่นในความถูกต้องของการให้บริการจนเกิดความประทับใจและกลับมาใช้บริการอีก (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์ตรัง, 2553, หน้า 14)

Parasuraman (1990, pp. 182 – 185) กล่าวถึง การดูแลเอาใจใส่ (Empathy) ว่าเป็นการเข้าถึงจิตใจ ให้ความสนใจผู้รับบริการแต่ละคน ความใกล้ชิดสนิทสนม ความรู้สึกที่สามารถรับรู้ถึงความต้องการของผู้รับบริการ รวมทั้งความพยายามที่จะเข้าใจความต้องการ ข้อจำกัดและปัญหาของผู้รับบริการ ให้ความเป็นห่วงสนใจ ผู้มารับบริการแต่ละคน และมีความตั้งใจจะจัดหาสิ่งที่คุณรับบริการต้องการมาตอบสนองได้ ซึ่งประกอบด้วย ข้อคำถามที่เกี่ยวข้อง 5 ข้อ ได้แก่ ผู้ให้บริการเอาใจใส่ ผู้ใช้บริการ ผู้ให้บริการมีความเต็มใจในการให้บริการ ผู้ให้บริการมีการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้ให้บริการเข้าใจถึงความจำเป็นในการมาขอรับบริการ

Verma (1986 ; อ้างถึงใน พัฒนาสังคมและความมั่นคงของ มนุษย์จังหวัดอุบลราชธานี, 2553, หน้า 14) กล่าวถึง การเข้าใจและดูแลเอาใจใส่ ผู้รับบริการ (Understanding / Empathy) ว่าหมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจถึงความ ต้องการและให้ความสำคัญผู้รับบริการ

Berry, Zeithamal and Parasuraman (1990, p. 26) กล่าวถึง องค์ประกอบคุณภาพการให้บริการด้านการดูแลเอาใจใส่ผู้รับบริการ (Empathy) ว่า หมายถึง ความสามารถในการดูแลเอาใจใส่ผู้รับบริการตามความต้องการที่แตกต่างกัน ของผู้รับบริการในแต่ละคน หรือเป็นการดูแลเอาใจใส่อย่างตั้งใจ เนื่องจากเข้าใจ ปัญหาหรือความต้องการของผู้รับบริการที่ต้องได้รับการตอบสนอง เน้นการบริการและ แก้ไขปัญหาให้กับผู้รับบริการอย่างเป็นรายบุคคลตามวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน มีการ สื่อสารและทำความเข้าใจกับผู้รับบริการอย่างถ่องแท้

Greenleaf (1997 ; อ้างถึงในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553, หน้า 42 – 43) กล่าวว่า “ผู้นำไฟบริการ” ต้องให้บริการผู้อื่นก่อน ซึ่งเป็น ความรู้สึกที่ต้องการให้บริการก่อนจิตสำนึก (Conscious) จะบันดาลใจให้เกิดความต้องการ ที่จะนำผลลัพธ์ที่เกิดจากการดูแลเอาใจใส่จากการเริ่มจากการให้บริการก่อน คือ การ แน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้อื่นได้รับการตอบสนองแล้ว และได้รับความพึงพอใจใน การให้บริการ หรือความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้อื่นมีอิทธิพลให้ผู้อื่นซึ่ง บุคคลนั้นได้รับการบริการประสบความสำเร็จ และทำงานได้ดีขึ้น เฉลียวฉลาดขึ้น เป็น อิศระมากขึ้นนำตนเองได้มากขึ้น และมีการบริการผู้อื่นมากขึ้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 215 – 216) กล่าวว่า ผู้บริการควรมีพฤติกรรมบริการที่มีความเข้าใจและรู้จักผู้รับบริการ ผู้ให้บริการยอม เข้าใจถึงความต้องการของผู้รับบริการและเต็มใจตอบสนองความต้องการ

จากการศึกษาเกี่ยวกับการมีความเข้าใจและเอาใจใส่ผู้รับบริการ ผู้วิจัยสรุปจากการสังเคราะห์ได้ว่า “การมีความเข้าใจและเอาใจใส่ผู้รับบริการ” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ที่ปฏิบัติตน หรือแสดงออกในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ด้วยการดูแลเอาใจใส่ เข้าใจและรู้ถึง ความต้องการของลูกค้า จนแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของลูกค้าได้รับการตอบสนองแล้ว ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวชี้วัดการมีความเข้าใจและเอาใจใส่ผู้รับบริการ ประกอบด้วย 1) ผู้ให้บริการให้ความสำคัญและเอาใจใส่ผู้ใช้บริการ 2) ผู้ให้บริการมีความเต็มใจใน

การให้บริการ 3) ผู้ให้บริการมีการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการ 4) ผู้ให้บริการเข้าใจถึงความต้องการจำเป็นในการมาขอรับบริการ และ 5) มีการสื่อสารและทำความเข้าใจกับผู้รับบริการอย่างถ่องแท้

ตาราง 6 สรุปผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการ
ด้านการบริการ

องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดภาวะผู้นำไฟบริการ
1. ความรับผิดชอบ ตอบสนองต่อผู้รับ บริการ	1) การแสดงออกด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือ และพร้อมที่จะให้บริการทันที 2) การให้บริการด้วยขั้นตอนที่สะดวกรวดเร็ว
2. ความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจ	1) การให้บริการหรือปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา 2) การให้บริการหรือปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความ ถูกต้อง
3. การให้ความ สะดวกในการเข้าถึง การบริการ	1) ผู้รับบริการสามารถเข้ารับบริการได้ง่าย สะดวก ไม่ยุ่งยาก 2) ผู้ใช้บริการใช้เวลารอคอยน้อย 3) ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการ
4. การบริการที่เป็น รูปธรรมสัมผัสได้	1) การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี 2) การอำนวยความสะดวกในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย 3) บุคลิกภาพของผู้ให้บริการ
5. การมีความเข้าใจ และเอาใจใส่ ผู้รับบริการ	1) ผู้ให้บริการให้ความสำคัญและเอาใจใส่ผู้ให้บริการ 2) ผู้ให้บริการมีความเต็มใจในการให้บริการ 3) ผู้ให้บริการมีการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการ 4) ผู้ให้บริการเข้าใจถึงความต้องการจำเป็นในการมาขอรับ บริการ 5) มีการสื่อสาร และทำความเข้าใจกับผู้รับบริการอย่างถ่องแท้

3. องค์ประกอบด้านความนอบน้อม (Humility)

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2542 (2546, หน้า 567) ให้ความหมายคำว่า ความนอบน้อมว่า หมายถึง อาการแสดงความเคารพอย่างสูง เช่น นอบน้อมพระรัตนตรัย อาการที่ยอบตัวลงแสดงความเคารพอยู่ในที่และในการทำบุญทาง พุทธศาสนา หรือ “บุญกิริยาวัตถุ 10” นั้น การนอบน้อม หรือ “อปเจยน์มัย” หมายถึง การประพุดิตนเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตนที่ถือเป็นบุญอย่างหนึ่ง ทั้งนี้ก็เพราะว่าการอ่อน น้อมถ่อมตนไม่ว่าจะเป็นผู้น้อยประพุดิตต่อผู้ใหญ่ และการที่ผู้ใหญ่แสดงตอบด้วยความ เมตตา หรือการอ่อนน้อมต่อผู้มีคุณธรรม รวมถึงการให้เกียรติ ให้ความเคารพต่อความคิด ความเชื่อและวิถีปฏิบัติของบุคคลหรือสังคมอื่นที่แตกต่างจากเรานั้น เป็นการลดความยึด มั่นถือมั่นในความเป็นตัวตนของเรา ช่วยให้สังคมทุกระดับเกิดความเข้าใจต่อกัน และช่วย ให้ชาติบ้านเมืองเกิดความสงบสุข จึงถือเป็นบุญอย่างหนึ่ง ผลบุญข้อนี้จะทำให้เกิดความ เมตตาต่อกัน สำหรับความนอบน้อมในภาษาอังกฤษตรงกับคำว่า “Humility” ที่แปลว่า ความถ่อมตน

ความนอบน้อมมาจากภาษาบาลี “นิวาโต” แปลว่า ไม่พองลม เอาการ ออกแล้ว ซึ่งหมายถึง การเอามานะทิฏฐิออก มีความสงบเสงี่ยมเจียมตนไม่แบ่งไม่ทะนงตน ไม่มีมานะถือตัว ไม่อวดดีถือดี ไม่ยะโสโอหัง ไม่ดูหมิ่นเหยียดหยามใคร ไม่กระด้าง ไม่เย่อหยิ่งจองหอง หรือเป็นคนคอยตามพิจารณาข้อบกพร่องของตนเอง จับผิดตนเอง สามารถ ประเมินค่าของตน เองได้ถูกต้องตามความจริง ไม่อวดดีถือดีและสามารถน้อมตัวลงเพื่อ ถ้ายทอดคุณความดีของผู้อื่นเข้าสู่ตนเองได้อย่างเต็มที่ ผู้ที่มีความนอบน้อมจะเป็นผู้ที่รู้ คุณค่าของตนตามความเป็นจริง เจียมเนื้อเจียมตัว ทำให้มีลักษณะอาการแสดงออกที่ ดีเด่นกว่าคนทั้งหลาย 3 ประการ ดังนี้ 1) มีกิริยาอ่อนน้อม คือ ไม่ลดตัวจนเกินควรและไม่ ถือตัวจนเกินงาม มีกิริยาอันเป็นที่รัก มีความอ่อนโยนละมุนละไมต่อคนทั่วไป 2) มีวาจา อ่อนหวาน คือ มีคำพูดที่ไพเราะน่าฟัง ออกมาจากใจที่ใสสะอาดนุ่มนวล ไม่แข็งกระด้าง ไม่พูดโอ้อวดยกตัวและไม่พูดกล่าวโทษลบหลู่ทับถมคนอื่น เมื่อทำพลาดสิ่งใดต่อใครยอม กล่าววาจาขอโทษเสมอ 3) มีใจอ่อนโยน คือ มีใจนอบน้อม ละมุนละม่อม ถ่อมตัว มีใจอ่อน แต่ไม่ใช่อ่อนแอ มีใจเข้มแข็งแต่มีใจแข็งกระด้าง ไม่โอ้อวด ไม่ถือเอาความคิดตัวเองเป็นใหญ่ ยอมรับความคิดเห็นคนอื่นและพยายามฝึกตัวเองให้มีความสามารถ (พระมหาสมชาย ฐานวุฑฺโฒ, 2547, หน้า 204 – 209)

Patterson (2003, p. 137) ได้ให้ความหมายความนอบน้อมไว้ว่า ความนอบน้อมเป็นแนวคิดที่มักถูกมองว่าต่ำต้อย เชื่องช้าหรือหัวอ่อน แต่อย่างไรก็ตาม ความนอบน้อมเป็นคุณธรรมที่ไม่เน้นการมีเกียรติยศและศักดิ์ศรี ความนอบน้อมมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารและผู้นำ เนื่องจากเป็นสาเหตุให้เกิดการรู้จักรับฟังคำแนะนำจากผู้อื่น มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติในทิศทางที่ถูกต้อง โดยปราศจากการใช้อำนาจเผด็จการและเป็นประชาธิปไตย นอกจากนี้แล้วความนอบน้อม คือ คุณลักษณะการประมาณตนและไม่อวดเก่ง แสดงความสงบเสถียร มีการมองความสำเร็จขององค์การมากกว่าความสำเร็จของตนเองและเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงานเพื่อความสำเร็จ ผู้นำใฝ่บริการ คือ ผู้นำที่มีความยุติธรรมและนอบน้อมถ่อมตนซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำใฝ่บริการซึ่งโดยทั่วไปมักจะถูกมองว่าอ่อนแอ เนื่องจากผู้นำใฝ่บริการไม่ใช่จุดศูนย์รวมที่จะนำพาไปสู่ความสำเร็จแต่กลับมองความสำเร็จของผู้อื่น สำหรับตัวบ่งชี้พฤติกรรมความนอบน้อมของผู้นำใฝ่บริการ ประกอบด้วย การรับฟังผู้อื่นอย่างเต็มใจด้วยความจริงใจ การแสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพ การแสดงความชื่นชม และมีความเคารพผู้อื่นมากกว่า ทั้งด้านชาติวุฒิ วิทยุฒิและคุณวุฒิ ไม่สนใจภาพลักษณ์หรือการยกยอแต่จะเพิ่มความสนใจความรับผิดชอบ มีความต้องการที่จะช่วยผู้อื่นอย่างจริงจังและค้นหาวิธีการเพื่อให้บริการผู้อื่นโดยปฏิสัมพันธ์โดยตรง รู้สึกรับผิดชอบต่อการให้บริการและเปิดรับการวิจารณ์ และคำแนะนำ การบอกความจริงด้วยถ้อยคำที่สุภาพ อ่อนหวาน ไพเราะ น่าฟัง ไม่หยาบคาย นุ่มนวล ชวนให้สบายใจ ใช้คำพูดที่เหมาะสมและถูกกับบุคคล ตลอดจนการมีจิตใจอ่อนโยน การมองโลกในแง่ดีโดยใช้ปัญญาไตร่ตรอง

Dennis (2004 ; อ้างถึงในอนุวัฒน์ วิชาศักรกุล, 2553, หน้า 34 - 36) ได้กล่าวถึง ความนอบน้อมว่า เป็นคุณลักษณะของผู้นำใฝ่บริการที่สำคัญ ผู้นำซึ่งมีความนอบน้อมโดยการแสดงความเคารพสิทธิของผู้ร่วมงานและเห็นคุณค่าของการสร้างทีมงานเป็นมิติของการส่งเสริมและพัฒนาให้องค์กรประสบความสำเร็จ

พระราชบัณฑิต (2547 ; อ้างถึงใน จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554, หน้า 42) ได้อธิบายเกี่ยวกับความนอบน้อมว่ามีลักษณะตรงกันข้ามกับความเย่อหยิ่ง ซึ่งหมายถึง การทะนงตนว่า สูง ดี เตน เกินกว่าผู้อื่น ความเย่อหยิ่งนั้นเกิดจากการที่คนยึดถือเอาสิ่งที่เป็นภาพลวงไม่ใช่สิ่งจริงแท้มาเป็นเครื่องมือนยึดเหนี่ยวและประเมินค่าตนเองสูง ดีเด่นกว่าผู้อื่น ความนอบน้อมเป็นคุณธรรมที่ฝึกฝนให้เกิดมีขึ้นได้ ซึ่งสามารถทำได้ ดังนี้

- 1) รู้จักวิเคราะห์ตนเองและผู้อื่น คือ รู้จักใช้ปัญญาพิจารณาตัวเองและผู้อื่นตามความเป็น

จริงข้อควรระวังในการวิเคราะห์ตนเองและผู้อื่น ได้แก่ ต้องไม่เข้าข้างตัวเองและต้องไม่ประเมินตนเองต่ำกว่าความเป็นจริง 2) ไม่ยึดมั่นในตัวตน คือ พยายามที่จะไม่ยึดถือความรู้สึกและอารมณ์ของตนเป็นใหญ่ต้องรู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นแล้วนำมาพิจารณาด้วยปัญญา คนที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ๆ ลึก ๆ แล้วยังคือ คนที่กำจัดทิฐิมานะ (ความถือตัว) ได้พอสมควร คนที่จะเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตนจำเป็นต้องกำจัดทิฐิมานะให้ได้ กำจัดได้มากเท่าไรความนอบน้อมก็ยังมีมากขึ้นเท่านั้น และ 3) เลือกบุคคลที่ประกอบด้วยคุณงามความดี ประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสมน่าชมเชย มีความถูกต้องทั้งกายวาจาและใจ แล้วย้อนมาพิจารณาตัวเองหากเห็นว่ามีจุดบกพร่องหรือจุดอ่อนตรงไหนก็พยายามปรับปรุงจุดนั้น

จิวรรณ เล่งพานิชย์ (2554, หน้า 43) ได้ศึกษาวิจัยโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของความนอบน้อมไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กล้าเผชิญกับความจริง และรู้จักยอมรับนับถือผู้อื่นทั้งกายวาจาและใจ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ ความนอบน้อม ประกอบด้วย การแสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพนุ่มนวลไม่หยาบกระด้าง ไม่ทำท่าหยิ่งยโส ไม่มองคนด้วยสายตาเหยียด ๆ รู้จักแสดงความเคารพผู้ใหญ่กว่าทั้งด้านชาติวุฒิ วิทยุฒิและคุณวุฒิ การบอกความจริงด้วยถ้อยคำที่สุภาพอ่อนหวาน ไพเราะน่าฟัง ไม่หยาบคาย นุ่มนวลชวนให้สบายใจ รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสมสมฤดูกาลเทศะและถูกกับบุคคล และการมีจิตใจอ่อนโยนมองโลกในแง่ดี

จากการศึกษาเกี่ยวกับความนอบน้อมดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความนอบน้อมตามแนวคิดภาวะผู้นำไฟบริการของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ที่ปฏิบัติตนหรือแสดงกิริยาท่าทางและวาจาที่สุภาพ ให้เกียรติเคารพรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและลูกค้า ซึ่งการแสดงออกถึงพฤติกรรมต่าง ๆ จะเป็นไปด้วยธรรมชาติและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

ทั้งนี้จากหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความนอบน้อม ที่ได้มีผู้ศึกษาไว้ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้นมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยด้านความนอบน้อมของภาวะผู้นำไฟบริการ โดยใช้ตารางสังเคราะห์ ดังแสดงในตาราง 7 ดังนี้

ตาราง 7 การสังเคราะห์องค์ประกอบด้านความอ่อนน้อม

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบ	พระมหาสมชาย ฐานวุฑฺโฒ (2547)	Dennis (2004)	Patterson (2003)	พระราชบัณฑิต (2547)	สุชีราภรณ์ ปริสุทธ์ (2541)	จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554)	ความถี่ (Frequency)	สรุปการสังเคราะห์
1. การแสดงกิริยาท่าทางและวาจาที่สุภาพ	✓		✓	✓	✓		4	✓
2. มีจิตใจอ่อนโยนมองโลกในแง่ดี	✓				✓		2	
3. การมีมนุษยสัมพันธ์ดี	✓		✓		✓	✓	4	✓
4. การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น		✓	✓	✓		✓	4	✓
5. ยอมสละความเป็นตัวของตัวเองเพื่อรับใช้ผู้อื่น			✓				1	
6. ผู้นำไม่เน้นการมีเกียรติยศและศักดิ์ศรี			✓				2	
7. ความเป็นประชาธิปไตยไม่ใช่อำนาจเผด็จการ			✓				1	
8. การเห็นคุณค่าของผู้อื่น	✓	✓	✓	✓			4	✓
9. เคารพสิทธิเพื่อร่วมงาน		✓					1	
10. เห็นคุณค่าของการสร้างทีมงาน		✓					1	
11. การเลือกคบคนที่ประกอบด้วยคุณงามความดี				✓			1	
12. ไม่ยึดมั่นในตัวตน				✓			1	
13. การกล้าเผชิญความจริง						✓	1	
14. การแสดงความชื่นชมความเคารพผู้ใหญ่มากกว่า			✓				1	
15. การมองโลกในแง่ดี			✓				1	

จากตาราง 7 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านความนอบน้อมภาวะผู้นำ
ใฝ่บริการ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันโดยพิจารณาจากความถี่ของ
ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันร้อยละ 50 ของจำนวนแหล่งข้อมูลทั้งหมดที่กล่าวอ้างถึง (ในที่นี้
คือความถี่ตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป) สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การ
แสดงกิริยาท่าทางและวาจาที่สุภาพ 2) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 3) การยอมรับและรับฟัง
ความคิดเห็นของผู้อื่น และ 4) การเห็นคุณค่าของผู้อื่น ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบย่อยทั้ง 4
ด้าน ไปสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นนิยามเชิงปฏิบัติและตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

3.1 การแสดงกิริยาท่าทางและวาจาที่สุภาพ

พระมหาสมชาย ฐานวุฑฺโฒ (2547, หน้า 204 – 209) กล่าวถึง
การแสดงกิริยาท่าทางและวาจาที่สุภาพว่า เป็นลักษณะดังนี้ 1) มีกิริยาอ่อนน้อม คือ ไม่ลด
ตัวจนเกินควรและไม่ถือตัวจนเกินงาม มีกิริยาอันเป็นที่รัก อ่อนโยนละมุนละไมต่อคนทั่วไป
2) มีวาจาอ่อนหวาน คือ มีคำพูดที่ไพเราะน่าฟัง ออกมาจากใจที่ใสสะอาดนุ่มนวล ไม่แข็ง
กระด้าง ไม่พูดโอ้อวดยกตัว และไม่พูดกล่าวโทษลบหลู่ทับถมคนอื่น เมื่อทำพลาดสิ่งใดต่อ
ใครย่อมกล่าววาทาขอโทษเสมอ 3) มีใจอ่อนโยน คือ มีใจนอบน้อม ละมุนละม่อม ถ่อมตัว
มีใจอ่อนแต่ไม่ใช่อ่อนแอ มีใจเข้มแข็งแต่มิใช่แข็งกระด้าง ไม่โอ้อวด ไม่ถือเอาความคิด
ตัวเองเป็นใหญ่ ยอมรับความคิดเห็นคนอื่น และพยายามฝึกตัวเองให้มีความสามารถ

สุชิราภรณ์ บริสุทธิ์ (2541 ; อ้างถึงในจิรบรรณ เล่งพานิชย์,
2554, หน้า 43) กล่าวถึง การแสดงออกทางกายและทางวาจาที่สอดคล้องกับการแสดง
กิริยาทางที่สุภาพว่าเป็นการแสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพนุ่มนวล ไม่หยาบกระด้าง ไม่ทำท่า
หยิ่งยโส ไม่มองคนด้วยสาย ตาเหยียดหยาม รู้จักแสดงความเคารพผู้ใหญ่มากกว่าทั้งด้านชาติ
วุฒิ วัยวุฒิ และคุณวุฒิ รู้จักให้เกียรติแก่สตรีและพร้อมที่จะเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ในส่วนการ
แสดงทางวาจาที่สุภาพนั้นได้แก่ การบอกความจริงด้วยถ้อยคำที่สุภาพ อ่อนหวาน ไพเราะ
น่าฟัง ไม่หยาบคาย นุ่มนวล ชวนให้สบายใจ รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสมถูกกาลเทศะและถูก
กับบุคคล

จิรบรรณ เล่งพานิชย์ (2554, หน้า 42) กล่าวถึง การแสดงกิริยา
ท่าทางที่สุภาพว่า เป็นลักษณะท่าทางนุ่มนวลไม่หยาบกระด้าง ไม่ทำท่าหยิ่งยโส ไม่มองคน
ด้วยสายตาดูเหยียด ๆ รู้จักแสดงความเคารพผู้ใหญ่มากกว่าทั้งด้านชาติวุฒิ วัยวุฒิ และคุณวุฒิ
การบอกความจริงด้วยถ้อยคำที่สุภาพอ่อนหวาน ไพเราะ น่าฟัง ไม่หยาบคาย นุ่มนวล
ชวนให้สบายใจ รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสม ถูกกาลเทศะและถูกกับบุคคล และการมีจิตใจ
อ่อนโยนมองโลกในแง่ดี

ดังนั้นสามารถสรุปผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบย่อย “การแสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพ” ได้ว่า หมายถึง การแสดงออกทางด้านกิริยาท่าทางของ นักศึกษาฝึกงานในจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ด้วยความสุภาพ อ่อนโยน แสดงความเคารพ ต่อเพื่อนร่วมงานและลูกค้าด้วยความจริงใจและรู้จักให้เกียรติกับทุกคน ซึ่งนิยามดังกล่าว เชื่อมโยงถึงตัวชี้วัดของการแสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพ ประกอบด้วย 1) มีกิริยาอ่อนน้อม วาจาอ่อนหวาน มีใจอ่อนโยน 2) การรู้จักแสดงความเคารพผู้ใหญ่ และ 3) ลักษณะท่าทาง สุภาพนุ่มนวล ไม่หยาบกระด้าง

3.2 การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

มนุษยสัมพันธ์มีความหมายหลายอย่าง ที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งช่วยให้มนุษย์มีพฤติกรรมที่ดีต่อกัน อันก่อให้เกิดความสุข ความร่วมมือ ความสำเร็จ ในธุรกิจการงาน ความหมายของมนุษยสัมพันธ์มีหลายลักษณะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ของการมีมนุษยสัมพันธ์ หรือวัตถุประสงค์ของการติดต่อประสานสัมพันธ์กัน โดยมีผู้ให้ ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

Davis (1957, p. 9 อ้างถึงในสุทธิรา สุริยวงศ์, 2547, หน้า 5) ได้กล่าว ถึงมนุษยสัมพันธ์ในหนังสือ Human Behavior at work ให้ความหมายมนุษยสัมพันธ์ว่า คือ แรงกระตุ้นร่วมกันของคณะบุคคลที่ก่อให้เกิดวัตถุประสงค์ให้คนในกลุ่มได้ ร่วมใจกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีความพอใจเป็นพื้นฐาน

Taylor (1900 อ้างถึงในปราชญา กล้าผจญ, 2547, หน้า 52 – 54) พบว่า การทำงานที่ถูกวิธีจะทำให้ผลผลิตสูงขึ้น Taylor เป็นคนแรกที่เรียกร้องให้ผู้บริหาร สนใจสภาพการทำงานของคนงานเพราะคนงานเป็นองค์ประกอบสำคัญในการผลิต จึงนับ ได้ว่าทำให้เกิดการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างอีกระดับหนึ่ง ต่อมาเขาได้ วางมาตรฐานในการทำงาน ดังนี้ คือ 1) ต้องเลือกคนให้เหมาะกับการทำงานทุกสาขา 2) ต้องให้คนงานทำงานด้วยวิธีที่ถูกต้องและถูกหลักวิชา 3) ต้องใช้สิ่งจูงใจให้คนงาน ทำงาน นอกจากนี้ Taylor ยังกำหนดว่า ถ้าคนงานทำงานได้ตามมาตรฐานที่องค์การ กำหนดแล้วทางองค์การต้องจ่ายค่าแรงสูงตามขีดความสามารถที่พอจะจ่ายได้ นับว่าเป็น การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างที่แน่น “ระบบและวิธีการทำงานที่ เหมาะสม” โดยการเอาใจใส่คนงานมากขึ้น

Elton Mayo (1930, อ้างถึงในปราชญา กล้าผจญ, 2547, หน้า 66) ได้ทำการศึกษาประสิทธิภาพการทำงานในโรงงานเรื่องหนึ่ง เรียกว่า การศึกษา

ฮอว์ธอร์น (Hawthorne Studies) เป็นการใช้พื้นฐานทางมนุษยธรรมและจิตวิทยาในงานอุตสาหกรรม ซึ่งสรุปผลว่า คนงานเป็นปัจจัยสำคัญที่แตกต่างจากปัจจัยอื่น ๆ การทำงานมิได้อยู่กับปัจจัยทางกายภาพเพียงอย่างเดียวแต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางองค์การด้วยความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการทำงานมากกว่าผลตอบแทนที่เงิน วัสดุ สิ่งของและบรรยากาศทางกายภาพอื่น ๆ ความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งนอกเหนือไปจากการได้ทำงานตามความรู้ ความสามารถ

Laub (2003, p. 162) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการ คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น แก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างดี

Spears (1998, p. 4) กล่าวว่า ผู้นำใ้บริการสามารถสร้างความ เป็นหนึ่งเดียวภายในองค์กร ด้วยความรัก ใ้วางใจ มีความรับผิดชอบ อุทิศตนเอง เสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ของคนในองค์กร

ดังนั้นสามารถสรุปผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบย่อย “การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี” ได้ว่า หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของ นักศึกษาฝึกงานและพนักงานจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและลูกค้า โดยมี เป้าหมายเพื่อการทำงานอย่างมีความสุข ก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ในการปฏิบัติงาน จนบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนิยามดังกล่าว เชื่อมโยงถึงตัวชี้วัดการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ประกอบด้วย 1) การสร้างความพึงพอใจใ้กับ ผู้รับบริการ และ 2) การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น

3.3 การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

Laub (2003, p. 160) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการ คือ การยอมรับในความสามารถของผู้อื่น โดยการเป็นผู้ฟังที่ดี ใ้ความเคารพต่อความสามารถของผู้อื่นในการปฏิบัติงาน และไม่ตัดสินผู้อื่นอย่างไม่มียุติธรรม

Sprars (1998, p. 3) การรับฟัง หมายถึง ผู้นำใ้ความสำคัญต่อ การสื่อสารและใ้ความสำคัญและอุทิศตนอย่างยิงที่จะรับฟังคนอื่น ๆ เป็นการรับฟังเสียง จากภายในของเขา ทั้งที่ออกมาจากจิตใจ และการแสดงออกทางร่างกาย ฟังด้วยความเต็ม ใจฟังผู้อื่นด้วยความตั้งใจการฟังยังเป็นการหลอมรวมที่จะเข้าถึงจิตใจของผู้พูด การรับฟัง เป็นการส่งเสริมที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำแบบใ้บริการ และสามารถตัดสินใจ เพื่อผู้นำ สามารถสร้างแนวทางสิ่งที่เป็นความหวัง ขององค์กรและจะช่วยให้ความมุ่งหวังนั้นสำเร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2531, หน้า 236) กล่าวว่า ผู้นำต้องรู้จักฟัง เช่น พยายามฟังให้ มากพูดเท่าที่จำเป็น แสดงความเอาใจใส่และตั้งใจเวลาฟัง ฟังเพื่อหาข้อยุติไม่ใช่เพื่อขัดแย้งหรือจับผิด ฟังให้ตลอดอย่าขัดจังหวะถ้าไม่จำเป็น

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2537, หน้า 155 อ้างถึงใน อนุวัฒน์ วิภาคธำรงคุณ, 2553, หน้า 47) กล่าวว่า ปราชญ์อาชีพที่ดีต้องมีใจเปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และต้องสามารถอยู่ในความขัดแย้งอย่างมีเอกภาพได้ตระหนักว่าตนเองต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของตนว่าสามารถส่งอิทธิพลในเชิงบวกหรือเชิงลบให้กับคนในสังคมได้ และที่สำคัญต้องไม่ทำสิ่งใดบนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่เลวร้าย ไม่สร้างสรรค์เพื่อแลกกับวัตถุสิ่งของหรือความสะดักสลายในการดำเนินชีวิตบางประการ แต่เป็นผู้ที่ดำรงไว้ซึ่งคุณธรรมประจำชีวิตเสมอ

จากการศึกษาเกี่ยวกับการยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้วิจัยสรุปจากการสังเคราะห์ “การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น” หมายถึง คุณลักษณะของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ที่แสดงออกถึงการยอมรับในความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและลูกค้า ยินดีรับฟังเพื่อนร่วมงานและลูกค้า ด้วยความตั้งใจและเต็มใจเพื่อพัฒนาและหาข้อยุติไม่ใช่เป็นไปเพื่อขัดแย้ง ตลอดจนรับฟังข้อเสนอแนะของลูกค้าเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขงานในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวชี้วัด การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ประกอบด้วย 1) ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารและให้ความสำคัญและอุทิศตนอย่างยิ่งที่จะรับฟังคนอื่น ๆ และ 2) มีความสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

3.4 การเห็นคุณค่าของผู้อื่น

Laub (1999, p. 81) กล่าวถึง การเห็นคุณค่าของผู้อื่นว่า ผู้นำแบบไฟบริการที่อุทิศตนเอง มีความเชื่อมั่นในผู้อื่น ให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้อื่น ยอมรับในความสามารถของผู้อื่นและเป็นผู้ฟังที่ดี ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้ความเชื่อมั่นในคนอื่น การรับใช้ความต้องการของคนอื่นของก่อนความต้องการของตนเอง และการยอมรับในความสามารถผู้อื่น เป็นผู้รับฟัง

Spears (1998, pp. 3 – 4) กล่าวว่า ผู้นำไฟบริการมีจิตใจแห่งการบริการและดูแลผู้อื่นด้วยความรักและความเอาใจใส่ต่อผู้อื่นอย่างจริงจัง เปิดใจและจูงใจผู้อื่นก่อให้เกิดความไว้วางใจและความเชื่อใจของคน มีความมุ่งมั่นที่จะเข้าใจและเห็นอกเห็นใจคนอื่น ๆ ยอมรับและเข้าใจในความแตกต่างทางด้านความคิด ความสามารถ และ

พฤติกรรมที่แสดง ออกของแต่ละบุคคล มีทัศนคติที่ดี แสดงออกถึงความห่วงใยในบุคคล สามารถแก้ปัญหาขององค์กรโดยการมองสถานการณ์ในการจากมุมมองของแต่ละบุคคล บนพื้นฐานของการเห็นอกเห็นใจ

Dennis (2004, p. 38) กล่าวว่า ความรักของผู้นำใฝ่บริการนั้น เป็นความห่วงใยผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นรู้สึกถึงความสำคัญและคุณค่าในตัวบุคคล และให้ความสนใจในชีวิตมากขึ้น

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2537, อ้างถึงใน อนุวัฒน์ วิภาคธำรงคุณ, 2553, หน้า 58) กล่าวว่า ปรัชญาอิบตีต้องเป็นคนที่มีมองออกจากตนเอง พร้อมกับยอมถ่อมตัวเปิดกว้างรับรู้และศึกษาจากผู้อื่น รวบรวมแนวความคิดจากแหล่งต่าง ๆ ให้ครบถ้วน เพื่อนำมาประกอบในการสร้างสรรค์ผลงานความคิดใหม่เพื่อช่วยสังคม ด้วยใจห่วงใยและปรารถนาดีต่อส่วนรวม ปรารถนาให้สังคมดีขึ้นโดยนำวิชาการที่มีไปรับใช้ประเทศชาติ

จากการศึกษาเกี่ยวกับการเห็นคุณค่าของผู้อื่น ผู้วิจัยสรุปจากการสังเคราะห์ได้ว่า “การเห็นคุณค่าของผู้อื่น” หมายถึง การที่นักศึกษาฝึกงานในบริษัท จำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ มีความเชื่อมั่น ยอมรับในความสามารถของเพื่อนร่วมงานและมีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงานและลูกค้า โดยให้การบริการความต้องการของเพื่อนร่วมงานและลูกค้าก่อนความต้องการของตนเอง ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวชี้วัดการเห็นคุณค่าของผู้อื่น ประกอบด้วย 1) มีความเชื่อมั่นและยอมรับในความสามารถของผู้อื่น 2) การรับใช้ความต้องการของคนอื่นก่อนความต้องการของตนเอง 3) มีจิตใจแห่งการบริการและดูแลผู้อื่นด้วยความรักและความเอาใจใส่ และ 4) ยอมรับและเข้าใจความแตกต่างของบุคคล

ตาราง 8 สรุปผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการ
ด้านความนอบน้อม

องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดภาวะผู้นำใฝ่บริการ
1 การแสดงกริยา ท่าทาง และวาจาที่ สุภาพ	1) มีกริยาอ่อนน้อม วาจาอ่อนหวาน มีใจอ่อนโยน 2) การรู้จักแสดงความเคารพผู้ใหญ่ 3) ลักษณะท่าทางสุภาพนุ่มนวล ไม่หยาบกระด้าง

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดภาวะผู้นำใฝ่บริการ
2. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	1) การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ 2) การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น
3. การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	1) ผู้นำให้ความสำคัญต่อการสื่อสารและให้ความสำคัญและอุทิศตนอย่างยิ่งที่จะรับฟังคนอื่น ๆ 2) มีความสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
4. การเห็นคุณค่าของผู้อื่น	1) มีความเชื่อมั่นและยอมรับในความสามารถของผู้อื่น 2) การรับใช้ความต้องการของคนอื่นก่อนความต้องการของตนเอง 3) มีจิตใจแห่งการบริการและดูแลผู้อื่นด้วยความรักและความเอาใจใส่ 4) ยอมรับและเข้าใจความแตกต่างของบุคคล

4. องค์ประกอบด้านการตระหนักรู้ (Awareness)

การตระหนักรู้ เป็นเรื่องของการมองเห็นถึงความสำคัญ ในปัญหาหรือเรื่องราวที่เกิดขึ้น รวมถึงความพร้อมที่จะทำงานในกิจกรรมต่าง ๆ ดังที่ Runes (1971, p. 32) ได้ให้คำจำกัดความของการตระหนักรู้ว่า เป็นการกระทำที่เกิดจากความสำนึก เช่นเดียวกับ Wolman (1973, p. 38) ที่ให้ความหมายการตระหนักรู้ว่าเป็นภาวะการณ์ที่บุคคลเข้าใจหรือสำนึกถึงบางสิ่งบางอย่างของเหตุการณ์หรือประสบการณ์ และนอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ได้ให้คำนิยาม ความหมาย องค์ประกอบและคุณลักษณะของการตระหนักรู้ ไว้ดังนี้

Spears (1998, pp. 3 – 4) ได้กล่าวถึง การตระหนักรู้ที่เกี่ยวกับผู้นำใฝ่บริการว่า หมายถึง การที่ผู้นำใฝ่บริการเป็นผู้มีความตื่นรู้ตลอดเวลา มีความเข้าใจตัวเอง มีความเข้มแข็งภายในตัวเอง สงบนิ่ง มองการณ์ไกล มีความรู้และสามารถไตร่ตรองปัญหาและตัดสินใจได้อย่างยุติธรรม

Greenleaf (2002, p. 37) ได้ให้ข้อสังเกตว่า การตระหนักรู้ไม่ได้เป็นเครื่องปลอบใจเรา ตรงข้ามมันแค่ทำให้เราถ่วงใจเพราะเราไม่ได้แสวงหาความ

ปลอบใจแต่ความตระหนักรู้ให้เราปลอดภัย การรู้ตัวและโดยเฉพาะอย่างยิ่งการรู้จักตัวเอง ทำให้ผู้นำมีความเข้มแข็งขึ้น

Abel (2000, p. 11) กล่าวเน้นว่า การตระหนักรู้เรียกกร้องการปฏิบัติที่นำ เชื่อถือจากผู้นำ นั้นหมายถึงความเชื่อในตัวผู้นำว่าเป็นบุคคลที่มีความเข้มแข็งและสามารถที่จะเผชิญกับปัญหาและสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

Thompson (2005, p. 94) กล่าวว่า การตระหนักรู้เกี่ยวกับตัวเอง ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเข้มแข็งขึ้น ความตระหนักรู้ หมายถึง ความรู้และความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ การมองการณ์ไกล

Wong (2005, อ้างถึงใน บังอร ไชยเฟือก, 2550, หน้า 26) กล่าวว่า การตระหนักรู้ หมายถึง ผู้นำที่สามารถตัดสินใจได้อย่างยุติธรรมและสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้นำแบบไฟบริการจำเป็นต้องเข้าใจว่าการทำงานในฐานะผู้นำเป็นการตอบสนองความเสี่ยงจากเบื้องบน

Spears (1995, p. 4) กล่าวว่า ผู้นำหลายคนที่ขาดโอกาสแสดงภาวะผู้นำ เนื่องจากการขาดความตระหนักรู้ ซึ่งเริ่มจากที่ผู้นำมีการรับรู้โลกในมุมมองที่แคบถึงโลกรอบตัวพวกเขา การตระหนักรู้มิใช่การปลอบประโลมใจแต่ตรงกันข้ามการตระหนักรู้ หมายถึง ผู้ตื่นรู้อยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่มีความสามารถล้วนเป็นผู้ที่ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาและสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ ผู้นำจะไม่แสวงหาการปลอบใจ ผู้นำที่แท้จริงเป็นบุคคลที่มีความมั่นคงภายในตัวเองโดยมิต้องแสวงหาความมั่นคงจากบุคคลหรือการมีวัตถุสิ่งของมากมาย

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553, หน้า 72) ได้ให้ความหมายของการตระหนักรู้ว่า หมายถึง ความรู้และความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ การมองการณ์ไกล และสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ได้แก่ กล้ายอมรับในข้อจำกัดและความผิดพลาดของตนเอง ตระหนักถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานทุกคน รู้ถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้น สร้างความตระหนักในภารกิจต่าง ๆ มากกว่าที่จะบังคับให้บุคลากรทำอย่างที่ตนต้องการ จูงใจให้บุคลากรตระหนักถึงจรรยาบรรณ คุณค่าของตนเองและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และใช้การติดต่อสื่อสารทุกวิถีทาง เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จากการศึกษาเกี่ยวกับการตระหนักรู้ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการตระหนักรู้ตามแนวคิดของภาวะผู้นำไฟบริการของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่าย

เฟอร์นิเจอร์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ที่ปฏิบัติตน หรือแสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล มีความตื่นตัว รับผิดชอบต่อเวลา เป็นบุคคลที่สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลง สามารถที่จะเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น พร้อมหาทางออก และแก้ไขสถานการณ์ได้

ทั้งนี้ จากหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตระหนักรู้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น มาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยด้านการตระหนักรู้ของภาวะผู้นำไฟบริการ โดยใช้ตารางสังเคราะห์ ดังแสดงในตาราง 9 ดังนี้

ตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการตระหนักรู้

องค์ประกอบ	แหล่งข้อมูล						ความถี่	สรุปการสังเคราะห์
	Spears (1998, 1995)	Greenleaf (2002)	Abel (2002, p. 11)	Thompson (2005)	Wong (2005)	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2553)		
1. ผู้นำมีความไม่ประมาท				✓		✓	2	
2. ผู้นำรู้จักและเข้าใจตนเอง	✓	✓					2	
3. ผู้นำมีความเข้มแข็งและมั่นคง	✓		✓				2	
4. ผู้นำมีความยุติธรรม	✓				✓		2	
5. ความสามารถในการเผชิญปัญหา	✓		✓		✓	✓	4	✓
6. การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์	✓						1	
7. ผู้นำเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ			✓	✓		✓	3	✓
8. ผู้นำเป็นผู้มองการณ์ไกล	✓			✓		✓	3	✓
10. การรับรู้	✓			✓		✓	3	✓
11. การแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบในข้อผิดพลาดของตน						✓	1	

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	Spears (1998, 1995)	Greenleaf (2002)	Abel (2002, p. 11)	Thompson (2005)	Wong (2005)	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2553)	ความถี่	สรุปการสังเคราะห์
12. ตระหนักถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานทุกคน						✓	1	
13. สร้างความตระหนักในภารกิจต่างๆมากกว่า บังคับบุคลากร						✓	1	
14. การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ						✓	1	
15. จูงใจให้บุคลากรตระหนักถึงจรรยาบรรณ คุณค่าของตนเอง						✓	1	

จากตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการตระหนักของผู้บริหาร ผู้นำไปบริการ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันโดยพิจารณาจากความถี่ ของความเห็นที่สอดคล้องกันร้อยละ 50 ของจำนวนแหล่งข้อมูลทั้งหมดที่กล่าวอ้างถึง (ในที่นี้คือความถี่ระดับ 3 ขึ้นไป) สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) องค์ประกอบย่อยด้านความสามารถในการเผชิญปัญหา 2) องค์ประกอบย่อยด้าน ความรู้ความเข้าใจ 3) องค์ประกอบย่อยด้านการมองการณ์ไกล และ 4) องค์ประกอบย่อย ด้านการรับรู้ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 ด้าน ไปสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นนิยาม เชิงปฏิบัติและตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

4.1 ความสามารถในการเผชิญปัญหา

Lazarus and Folkman (1984, p. 74) นักจิตวิทยาชาวอเมริกันได้ ให้คำจำกัดความว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับปัญหาที่ทำนาย เช่น การสูญเสีย การถูกคุกคาม หรือถูกทำร้าย บุคคลจะต้องตอบโต้โดยตรงเพื่อขจัดหรือบรรเทาเหตุการณ์ที่ตั้งเครียดนั้น การโต้ตอบดังกล่าวเรียกว่า “การเผชิญปัญหา (Coping)” นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการให้ ความหมายการเผชิญปัญหาไว้ต่าง ๆ ดังนี้

Lazarus (1976, p. 74) ได้กล่าวถึง การเผชิญปัญหาโดยวิธี มุ่งแก้ไขปัญหา (Problem oriented methods) ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์ที่ ตึงเครียดนั้น การแก้ไขปัญหานี้ อาจจะเป็นการจัดการที่ตัวปัญหาและมุ่งแก้ไขที่ตนเองหรือ ยอมรับสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สถานการณ์นั้นดีขึ้น เป็นกลวิธีที่ ใกล้เคียงกับการแก้ปัญหาวทางวิทยาศาสตร์ ได้แก่ 1) การหาข้อมูลเพิ่มเติม 2) การ วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น 3) การเผชิญหน้ากับปัญหาอย่างท้าทาย 4) การยอมรับ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริง และ 5) การนำเอาประสบการณ์ที่เคยใช้ได้ผลใน อดีตมารวมแก้ไขปัญหา

Pearlin and Schooler (1978, p. 2) ได้แบ่งพฤติกรรมการเผชิญ ปัญหาไว้ 3 แบบ ได้แก่ 1) เหตุการณ์ไม่ให้ความรุนแรงยิ่งขึ้น เป็นวิธีการที่ใช้กันทั่วไป โดยเฉพาะถ้าเหตุการณ์นั้นไม่มีความรุนแรงมากนักก็จะใช้ได้ผลดี ได้แก่ การหลีกเลี่ยง (Avoidance) การมองเห็นเป็นเรื่องเล็ก (Minimization) เป็นต้น 2) สร้างกันชนระหว่างตนเอง และสิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความตึงเครียด ได้แก่ การปฏิเสธ (Denial) การเก็บกด (Repression) เป็นต้น 3) การเรียนรู้ที่จะจัดการกับความเครียดนั้น (The crisis management strategy) ได้แก่ การค้นหาข้อมูลและแหล่งความช่วยเหลือ (Information seeking) การ ยอมรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริง เป็นต้น

Appelhans and Schmeck (2002, pp. 157 – 160) ได้สรุป พฤติกรรมการเผชิญปัญหาไว้ ดังนี้ 1) พยายามค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุการเกิดภาวะ เครียดและพยายามค้นหาแนวทางที่จะแก้ไขและแนวทางปฏิบัติเพื่อตอบสนองต่อภาวะ เครียดที่เกิดขึ้น 2) พยายามหาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิด ความพอดีเหมาะสมระหว่างคนกับสิ่งแวดล้อม 3) รอคอยให้ความเครียดเหล่านั้นลดระดับ ความรุนแรงลงโดยไม่ปรับปรุงแก้ไขใด ๆ และ 4) ใช้กลไกการป้องกันตัวเพื่อเผชิญกับ ความเครียดนั้น

Lazarus and Folkman (1984, p. 223) ระบุว่าวิธีการเผชิญ ความเครียด (Coping mode) มีอยู่ 5 วิธี ดังต่อไปนี้ 1) การแสวงหาข้อมูล (Information) เป็นความพยายามที่จะเรียนรู้และเข้าใจปัญหา เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขปัญหา 2) การ กระทำการแก้ไขปัญหาโดยตรง (Direct action) เป็นการกระทำไม่ใช้การนึกคิดเพื่อจัดการ กับสิ่งที่ประหม่นแล้วตัดสินใจว่าเป็นความเครียด 3) การหยุดยั้งการกระทำ (Inhibit of action) เป็นการไม่ยอมปฏิบัติกิจกรรมที่คิดว่าจะเป็นอันตราย หรือเสี่ยงต่อการเผชิญกับ

ความเครียด 4) การแสวงหาความช่วยเหลือ เหลือหรือแรงสนับสนุนทางสังคมจากบุคคลรอบข้าง (Social –Support) และ 5) การใช้กลไกทางจิต (Intra psychic) เป็นการปรับอารมณ์ให้รู้สึกดีขึ้น ซึ่งรวมถึงการประเมินเหตุการณ์เสียใหม่ การเบี่ยงเบนความสนใจ แสวงหาความพอใจจากสิ่งอื่น ตลอดจนใช้กลไกป้องกันตนเอง เช่น การปฏิเสธหรือเก็บกด เป็นต้น

จากการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญปัญหา ผู้วิจัยสรุปจากการสังเคราะห์ได้ว่า “ความสามารถในการเผชิญปัญหา” หมายถึง การที่นักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ได้ปฏิบัติตนหรือแสดงออกโดยการใช้ความสามารถหรือความพยายาม เพื่อขจัดสิ่งที่ไม่พึงประสงค์หรือสิ่งคุกคามทั้งในตัวตนและสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานด้วยการศึกษาข้อมูล วิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงและตัดสินใจเลือกใช้ขจัดสิ่งคุกคามหรือปัญหานั้น ๆ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวชี้วัดความสามารถในการเผชิญปัญหา ประกอบด้วย 1) การหาข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุเพิ่มเติมเพื่อหาแนวทางแก้ไข 2) การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น และ 3) การยอมรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริง

4.2 ความรู้ความเข้าใจ

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, หน้า 232) ได้ให้ความหมายความรู้ว่า คือ สิ่งสั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติการและทักษะความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขาและ The Modern American Dictionary (Wikstrom & Normann, 1994, p. 9) ได้ให้คำจำกัดความของความรู้ที่แตกต่างกัน 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) ความรู้ คือ ความคุ้นเคยกับข้อเท็จจริง (Fact) ความจริง (Truths) หรือหลักการโดยทั่วไป (Principles) 2) ความรู้ คือ รู้ (Known) หรืออาจจะรู้ (May be known) และ 3) ความรู้ คือ จิตสำนึก ความสนใจ (Awareness) ในระบบข้อมูลข่าวสาร

BenJamine S. Boom ได้กล่าวถึง ความรู้และความเข้าใจไว้ดังนี้ ความรู้ (Knowledge or Recall) เป็นการเรียนรู้ที่เน้นถึงความจำ และการระลึกได้ต่อความคิด วัตถุ และปรากฏการณ์ต่าง ๆ เป็นความจำที่เริ่มจากสิ่งง่าย ๆ ที่เป็นอิสระแก่กัน ไปจนถึงความจำในสิ่งที่ยู่ยากซับซ้อน และมีความสัมพันธ์กัน และความเข้าใจ (Comprehensive or Understanding) เป็นความสามารถทางสติปัญญาที่เกี่ยวกับการสื่อ

ความหมายในลักษณะของการตีความ แปลความ และสรุปเพื่อทำนาย (อักษร สวัสดิ์, 2542, หน้า 26 - 28)

พจนานุกรม The Lexicon Webster (Encyclopedia Edition, 1997, p. 231) ได้ให้คำจำกัดความของความรู้ว่า เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ และโครงสร้างที่เกิดขึ้นจากการศึกษาหรือการค้นคว้า หรือเป็นความรู้เกี่ยวกับสถานที่ สิ่งของ หรือบุคคลซึ่งได้จากการสังเกต จากประสบการณ์หรือการรายงานการรับรู้ข้อเท็จจริง เหล่านี้ต้องชัดเจนและต้องอาศัยเวลา

Good (1973, p. 325) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง มวลประสบการณ์ต่าง ๆ ที่บุคคลจากการศึกษาข้อเท็จจริงปรากฏการณ์และรายละเอียดต่าง ๆ โดยผ่านการรวบรวมและสะสมไว้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ สำหรับความเข้าใจ (Comprehension) เป็นความสามารถในการจับใจความ ได้แก่ การแปลตีความ และขยายความในเรื่องนั้น ผู้ที่มีความเข้าใจจะต้องรู้ความหมายและรายละเอียดของเรื่องนั้นสามารถอธิบายได้ด้วยตนเอง

ประกาเพ็ญ สุวรรณ (2526, หน้า 16) ให้ความหมายของความเข้าใจว่าเป็นความสามารถในการสื่อสารความหมายของสิ่งที่เรารู้ โดยไม่จำเป็นต้องนำไปสัมพันธ์กับสิ่งอื่น ๆ ได้แก่ 1) การแปลความ (Translation) สามารถสื่อความหมายของสิ่งที่เรารู้แล้วโดยวิธีสื่อความหมายแบบอื่น ๆ เข้าใจความหมายของความรู้ที่ปรากฏในการสื่อความหมายแบบต่าง ๆ 2) การตีความ (Interpretation) สามารถอธิบายหรือสรุปความเกี่ยวกับสิ่งที่เรารู้นั้น 3) การขยายความ (Extrapolation) สามารถพิจารณาถึงสิ่งที้นอกเหนือไปจากเรื่องที่เรารู้ทั้งด้านโอกาสที่จะนำไปใช้ ผลที่เกิดขึ้น แนวโน้มในโอกาสต่อไป

ดังนั้น สามารถสรุปผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบย่อย “ความรู้ความเข้าใจ” ได้ว่า หมายถึง ความสามารถของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ที่เกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง การปฏิบัติงานตามที่รับผิดชอบและรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ ตลอดจนขั้นตอนวิธีการในการบริการหรือการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ซึ่งเกิดจากการรับรู้ การจำและการคิดประมวลข้อมูลจากประสบการณ์ จนเกิดความเข้าใจในสิ่งนั้นและบอกได้ว่าคืออะไร หมายถึงอะไร ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวชี้วัด ความรู้ความเข้าใจ คือ มีความสามารถทางสติ ปัญญาที่เกี่ยวข้องกับการสื่อความหมายในลักษณะของการตีความ แปลความ ขยายความและสรุปเพื่อทำนาย

4.3 การมองการณ์ไกล

การมองการณ์ไกล (Foresight) คือ การแลเห็นล่วงหน้าเป็นคุณสมบัติที่ทำให้ผู้นำแบบไฟบริการเข้าใจบทเรียนจากอดีต ความจริงแห่งปัจจุบันและเหตุการณ์ที่จะตามมาในอนาคต เมื่อจะตัดสินใจสิ่งเหล่านี้เกิดจากญาณภายในนี้เอง นอกจากนี้การมองการณ์ไกลมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการมองอย่างลึกซึ้ง ในหัวข้อข้างบนคุณลักษณะนี้เองที่ช่วยให้ผู้นำไฟบริการสามารถเข้าใจบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบันและความน่าจะเป็นของการตัดสินใจสำหรับอนาคต การมองการณ์ไกล ประสบการณ์ความยากลำบากต่าง ๆ กลายเป็นบทเรียนที่ล้ำค่า ถ้าความยากลำบากนั้น ไม่ได้ถูกใช้เป็นไม้แบบในการสร้างองค์กรหรือตัวบุคคลนั้น ๆ แล้วไซ้ การหลีกเลี่ยง การไขว่เขว ก็จะเข้าครอบครององค์กรนั้นแทนและ Wheatley (1994 ; อ้างถึงในบังอร ไชยเฟือก, 2550, หน้า 29) ได้พิสูจน์ให้เห็นว่าการหลีกเลี่ยง การไขว่เขวนี้ทำให้องค์กรหรือบุคคลนั้น ๆ มีจุดอ่อน อาจถึงขั้นที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจและกระบวนการแก้ปัญหา

Thompson (2005, p. 96) กล่าวว่า การมองการณ์ไกล เป็นคุณสมบัติที่ทำให้ผู้นำเข้าใจถึงความเป็นจริงจากบทเรียนในอดีตและความเป็นจริงในปัจจุบันและสามารถรับรู้ถึงผลของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การมองการณ์ไกล เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากสัญชาตญาณ ผู้นำจำเป็นต้องตระหนักรู้ตลอดเวลาว่าปัจจุบันเป็นเหตุการณ์ต่อเนื่องของอดีตและอนาคต

Abel (2000, p. 15) การมองการณ์ไกลพร้อมทั้งการเตรียมการสำหรับอนาคตและการสร้างความคิด (มโนคติ) มีความคล้ายคลึงกัน การมองการณ์ไกล ช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ยากลำบาก ผู้นำไฟบริการได้รับความมั่นใจและความรู้จากกระบวนการตัดสินใจเพราะผู้ร่วมงานได้เกิดการพัฒนาทางด้านสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด

Livovich (1999, p. 5) เชื่อว่าลักษณะเฉพาะที่สำคัญของผู้นำไฟบริการมีความหมายที่สอดคล้องกับการสร้างความคิด คือ ความสามารถที่จะมองเห็นการณ์ไกลว่าอะไรจะเกิดขึ้นกับเหตุการณ์นั้น ๆ ไม่ใช่สิ่งง่าย ๆ ที่จะอธิบาย (คาดการณ์) ได้อย่างชัดเจน แต่ถึงง่ายที่จะพิสูจน์ เราจะรู้ก็ต่อเมื่อเราเห็นการมองการณ์ไกลเป็นลักษณะเฉพาะที่ช่วยผู้นำแบบผู้รับใช้ให้เข้าใจถึงบทเรียนในอดีต ความจริงในปัจจุบันและผลที่จะตามมาในอนาคต และยังเป็นอะไรที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งกับการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณอีกด้วย ดังนั้น เราสามารถสรุปได้ว่า การมองการณ์ไกลเป็นลักษณะเฉพาะประการหนึ่งที่ผู้นำ

ไฟบริการมีมาแต่กำเนิด ส่วนลักษณะเฉพาะอื่น ๆ นั้นสามารถพัฒนาได้ อย่างไรก็ตามยังไม่ค่อยมีผู้เชี่ยวชาญบทความเกี่ยวกับเรื่องการคาดการณ์ล่วงหน้าไว้อย่างกว้างขวาง ส่วนใหญ่ยังไม่ได้ทำการศึกษาในขอบข่ายของการเป็นผู้นำ แต่เป็นหัวข้อที่ควรได้รับความสนใจอย่างยิ่ง

Greenleaf (1977, p. 26) เชื่อมั่นว่าผู้นำควรได้รับการพิจารณาว่าเป็นบุคคลที่ผิดจรรยาบรรณ ถ้าพวกเขาพลาดที่จะนำความสามารถในการมองการณ์ไกลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และพลาดที่จะกระทำอย่างสร้างสรรค์ทั้ง ๆ ที่มีเสรีภาพที่จะกระทำได้ ไม่มีใครสามารถพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำไฟบริการได้ ถ้าบุคคลนั้นไม่มีความสามารถในการมองการณ์ไกล วิธีทดลองทำเมื่อผิดพลาดก็ทำซ้ำใหม่ เรียกร้องความสามารถในการเรียนรู้เกี่ยวกับการมองการณ์ไกลนี้ การจัดเตรียมข้อมูลที่กว้างขวางแก่ผู้นำเกี่ยวกับการมองอนาคตอย่างชัดเจนโดยการใช้ยุทธวิธีที่แน่ชัดและการพิจารณาไตร่ตรองที่ลับไว

จากการศึกษาเกี่ยวกับการมองการณ์ไกล ผู้วิจัยสรุปจากการสังเคราะห์ได้ว่า “การมองการณ์ไกล” หมายถึง ความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ โดยมีข้อมูลจากอดีตหรือประสบการณ์เดิมเป็นพื้นฐานในการคาดการณ์อนาคต เช่น คุณภาพของผลิตภัณฑ์ แนวโน้มของการใช้ผลิตภัณฑ์ในอนาคต การสร้างและออกแบบผลิตภัณฑ์ เศรษฐกิจในอนาคต เป็นต้น ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวชี้วัด การมองการณ์ไกล ประกอบด้วย 1) สามารถเข้าใจบทเรียนจากอดีต และความเป็นจริงในปัจจุบัน และความน่าจะเป็นของการตัดสินใจสำหรับอนาคต และ 2) ตระหนักรู้ตลอดเวลารว่าปัจจุบันเป็นเหตุการณ์ต่อเนื่องของอดีตและอนาคต

4.4 การรับรู้

การรับรู้ (Perception) หมายถึงกระบวนการตีความหมายจากสิ่งที่เราพบเห็นในสิ่งแวดล้อมหรือแปลความหมายของมนุษย์ที่ได้จากความรู้สึกสัมผัสเมื่อสิ่งเร้ามากระทบประสาทสัมผัสทั้ง 5 ซึ่งประกอบด้วย การมองเห็นจากดวงตา การได้ยินจากหู การได้กลิ่นจากจมูก การชิมรสจากลิ้น และการสัมผัสจากอวัยวะต่าง ๆ ทางร่างกาย โดยการจำแนกคัดเลือก วิเคราะห์ด้วยระบบการทำงานของภาวะร่างกาย เทียบเคียงกับประสบการณ์เดิมในความทรงจำให้กลายเป็นสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่มีความหมาย จดจำ ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมและนำไปใช้ในการรับรู้ต่อไป

Chaplin (1985 ; อ้างอิงมาจาก Bunting, 1988, p. 169) ได้ให้ความหมายการรับรู้ไว้ว่า เป็นกระบวนการภายในของบุคคลที่สามารถตระหนักรู้ได้ เป็นการรับรู้ความรู้สึกและให้ความหมายโดยประมวลเข้ากับเหตุการณ์ในอดีต ซึ่งต้องอาศัยการวินิจฉัยเป็นความสามารถของมนุษย์ในการพินิจพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ที่เข้ามาประเมินร่วมกับการรับรู้เป็นเอกภาพ (Universal) ดังที่กล่าวว่ามนุษย์ทุกคนสามารถรับรู้ต่อบุคคลอื่น และสิ่งแวดล้อมตั้งแต่เกิดจนตาย โดยจัดเรียงลำดับจากรูปธรรมและให้ความหมายต่อสิ่งเร้า หลังจากนั้นก็เก็บเข้าไว้ในความทรงจำของแต่ละบุคคล เมื่อต้องเผชิญกับสิ่งเร้าเดิมอีกครั้งมนุษย์ก็จะดึงเอาประสบการณ์ในอดีตมาช่วยในการพิจารณา และให้ความหมายต่อสิ่งเร้า เช่นเดียวกับที่ผ่านมาซึ่งก็คือการรับรู้ของบุคคล 1) การรับรู้เป็นสิ่งที่บุคคลเลือกเฉพาะสำหรับตัวเอง (Elective and Subjective) แม้ว่าจะเป็นการรับรู้ในเหตุการณ์เดียวกัน แต่เราไม่สามารถจะสรุปได้ว่าแต่ละบุคคลจะรับรู้ในเหตุการณ์นั้นเหมือนกัน เนื่องจากบุคคลย่อมมีภูมิหลังและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน 2) การรับรู้เป็นสิ่งที่แสดงออกในภาวะปัจจุบัน (Action oriented in the present) เนื่องจากข้อมูลที่อยู่ในสิ่งแวดล้อมตลอด เวลาทำให้บุคคลต้องมีการรับรู้ในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและทำให้เกิดการเรียนรู้ควบคู่กันไปด้วยเสมอ 3) การรับรู้เป็นปฏิสัมพันธ์ที่มีเป้าหมายแน่นอน (Transaction) เราสามารถสังเกตถึงการรับรู้ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นมีการแสดงระหว่างบุคคลหลายคน หรือภายในกลุ่มจึงจะทำให้มองเห็นได้ชัดว่าบุคคลนั้นมีการรับรู้ในสถานการณ์นั้นอย่างไร

พจนานุกรมของ New Webster's Dictionary (1975, p. 512) ได้ให้นิยามว่า การรับรู้ หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้ ความเข้าใจ ตามความรู้สึกที่เกิดขึ้นในจิตใจของตนเอง

Garrison and Magoon (1972, p. 93) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการซึ่งสมองตีความหมาย หรือแปรความหมายของข้อมูลที่ได้จากการสัมผัสของร่างกายกับสิ่งเร้า หรือสิ่งแวดล้อมทำให้บุคคลทราบถึงสิ่งเร้าหรือสิ่งแวดล้อมที่สัมผัสนั้นเป็นอย่างไร มีความหมายอย่างไร มีลักษณะอย่างไร และการที่บุคคลจะรับรู้สิ่งเร้าที่มาสัมผัสได้นั้นจะต้องอาศัยประสบการณ์เป็นเครื่องช่วยในการตีความหรือแปรความ

สุรางค์ จันทรเฒ (2518, หน้า 107) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้เป็นข้อ ๆ ไว้ดังนี้ 1) การรับรู้ คือ การจัดระบบการรวบรวมและตีความหมายจากการสัมผัส 2) การรับรู้ คือ กระบวนการที่สิ่งมีชีวิตรับเอาเรื่องราวต่าง ๆ โดยอาศัย อวัยวะ

รับสัมผัสเป็นสื่อกลางและ 3) การรับรู้ คือ กระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนองสิ่งเร้า

ดังนั้นสามารถสรุปผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบย่อย “การรับรู้” ได้ว่า หมายถึง ความสามารถส่วนบุคคลของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ในการใช้ประสาทสัมผัสของตนเองแปลความหมายจากสิ่งเร้า โดยอาศัยประสบการณ์เป็นตัวช่วยในการแปลความหมายนั้น ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวชี้วัดการรับรู้ คือ ความสามารถในการใช้ประสาทสัมผัส

ตาราง 10 สรุปผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการด้านการตระหนักรู้

องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดภาวะผู้นำใฝ่บริการ
1. ความสามารถในการเผชิญปัญหา	1) การหาข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุเพิ่มเติมเพื่อหาแนวทางแก้ไข 2) การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น 3) การยอมรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริง
2. ความรู้ความเข้าใจ	มีความสามารถทางสติปัญญาที่เกี่ยวกับการสื่อความหมายในลักษณะของการตีความ แปลความ ขยายความและสรุปเพื่อทำนาย
3. การมองการณ์ไกล	1) สามารถเข้าใจบทเรียนจากอดีตความเป็นจริงในปัจจุบันและความน่าจะเป็นของการตัดสินใจสำหรับอนาคต 2) ผู้นำจำเป็นต้องตระหนักรู้ตลอดเวลาว่าปัจจุบันเป็นเหตุการณ์ต่อเนื่องของอดีตและอนาคต
4. การรับรู้	ความสามารถในการใช้ประสาทสัมผัส

5. องค์ประกอบด้านความซื่อสัตย์ (Integrity)

ทวี บุญยเกตุ (2515, หน้า 55 – 59) ได้จำแนกความซื่อสัตย์ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง หมายถึงการ กระทำสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นไปตามที่เราตั้งใจไว้ หรือทำตามคำพูดที่พูดไว้ไม่เหลวไหล ความซื่อสัตย์ต่องานที่ทำ หมายถึงการไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตนในทางมิชอบ ไม่โกงเวลาทำงาน ไม่โกงทรัพย์สินเงินทองผู้อื่น

และความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนฝูง หมายถึง การไม่โกงและไม่เอาเปรียบเพื่อนฝูง ตลอดจนมีความรักความหวังดีต่อเพื่อน

กรมสามัญศึกษา (2525, หน้า 129 – 131) ได้วิเคราะห์โครงสร้างของความซื่อสัตย์ว่าแบ่งเป็น 4 ลักษณะ คือ 1) ซื่อสัตย์ต่อตนเอง 2) ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน 3) ซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น 4) ซื่อสัตย์ต่อคณะสังคมและประเทศชาติจากการที่ผู้วิจัยได้รวบรวมการแบ่งประเภทของความซื่อสัตย์สามารถสรุปได้ว่าความซื่อสัตย์แบ่งออกได้ดังนี้

- 1) ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง คือ บุคคลจะมีลักษณะของฮีโรตัตปปะ คือ มีความละเอียดและกระตือรือร้นในการกระทำความผิด ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นการไม่สุจริต แม้ว่าจะไม่มีผู้ใดรู้เห็นก็ตาม อีกทั้งเป็นการกระทำเพื่อให้เป็นไปตามที่ได้ตั้งใจหรือตามคำพูดโดยไม่เหลวไหล ไม่สลับปลับ กลับกลอก ไม่คล้อยตามการชักจูงไปในทางที่เสื่อมเสีย มีความมั่นคงต่อการทำความดีของตนเอง มีความตั้งใจจริง ไม่คดโกง
- 2) ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน คือ มีความซื่อตรง เทียงธรรม ไม่มีการเอาเปรียบหรือแสวงหาผลประโยชน์ในทางที่มิชอบให้แก่ตนเอง อันจะส่งผลให้เกิดความเดือดร้อนเสียหายมาสู่หน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติอยู่ ทั้งนี้พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก คือ ไม่เอาเวลาทำงานในหน้าที่ไปใช้ทำประโยชน์ส่วนตัวและไม่ใช้อำนาจหน้าที่ของตนแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว
- 3) ความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนฝูงหมู่คณะ คือ ไม่คิดคดทรยศไม่คดโกงและเอาเปรียบเพื่อนฝูงหรือหมู่คณะของตน มีความสุจริตใจต่อกัน โดยความซื่อสัตย์ในประเภทนี้จะเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งของการเป็นมิตรที่ดีซึ่งจำเป็นต้องมีความรัก ความหวังดี เห็นอกเห็นใจและมีความปรารถนาดีต่อกัน ทั้งนี้พฤติกรรมของความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนฝูง หมู่คณะ จะแสดงออกโดยประพฤติตนอย่างตรงไปตรงมาไม่คิดคดต่อผู้อื่น ไม่ชักชวนกันไปไปในทางที่เสื่อมเสีย ไม่ประพฤติตนในลักษณะสอพลอเพื่อหาประโยชน์ให้ตนเอง มีความยินดีอย่างจริงจังต่อความสำเร็จของผู้อื่น โดยไม่คิดหรือแสดงอาการของความอิจฉาริษยาหรือกลั่นแกล้ง
- 4) ความซื่อสัตย์ต่อสังคมและชุมชน คือ ไม่กระทำการฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ใด ๆ ที่ได้กำหนดไว้โดยชุมชนและสังคมในลักษณะที่แสวงหาประโยชน์แก่ตนเอง โดยบุคคลจะแสดงออกโดยการให้ความร่วมมือ ร่วมใจกันทำงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวหรือเอาแต่ความดีเข้าตนเอง ไม่ให้ความร่วมมือกันทำการใด ๆ อันเป็นการฝ่าฝืนกฎระเบียบข้อบังคับของสังคม และ
- 5) ความซื่อสัตย์ต่อระเบียบกฎเกณฑ์จารีตประเพณี กฎหมายและวัฒนธรรม คือ การรักษาและปฏิบัติต่อระเบียบกฎเกณฑ์จารีตประเพณี วัฒนธรรมด้วยความซื่อตรงจริงใจและเที่ยงธรรม

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2545, หน้า 147) ได้แบ่งประเภทของความซื่อสัตย์ไว้ 4 ประเภท ดังนี้ 1) ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง มีลักษณะพฤติกรรม เช่น การมีความรู้สึกผิดชอบชั่วดี การมีความละเอียดเกรงกลัวต่อความผิด การไม่พูดปดลับปลับ หลอกลวงการไม่คิดโลภในของผู้อื่น การยอมรับผิดจากการกระทำของตน เป็นต้น 2) ความซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น มีลักษณะพฤติกรรม เช่น การมีความจริงใจต่อผู้อื่น การไม่กล่าวคำเท็จต่อผู้อื่น การรักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้ต่อผู้อื่น การไม่เอาเปรียบผู้อื่น การไม่ถือเอาของผู้อื่นมาเป็นของตนเองโดยไม่ได้รับอนุญาต การไม่ทุจริต คือ ควรมีความประพฤติดีทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้อื่น เป็นต้น 3) ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ มีลักษณะพฤติกรรม เช่น มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ตนทำหรือได้รับมอบหมายและทำให้ดีที่สุด มีความตรงต่อเวลา การไม่ใช้อำนาจหน้าที่ไปในทางที่หาผลประโยชน์ส่วนตน การรักษาและปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น และ 4) ความซื่อสัตย์ต่อชุมชนและสังคม มีลักษณะพฤติกรรม เช่น ช่วยเหลือสังคมดูแลสมบัติส่วนรวม เสียสละเพื่อส่วนรวม การรักษาความสามัคคีในหมู่คณะ เป็นต้น

พระมหาสมชาย ฐานวุฑฺโฒ (2547, หน้า 76 - 80) ได้อธิบายความสำคัญของความซื่อสัตย์ไว้ว่า ความซื่อสัตย์ เป็นข้อหนึ่งในศีล 5 อันเป็นเครื่องมือที่จะทำให้บุคคลที่อยู่ในสังคมอยู่ด้วยกันอย่างสงบสุข เพราะศีล คือ ความปกติดังนั้นคนทุกคนจะต้องพูดกันด้วยความตรงไปตรงมา มีความจริงใจต่อกัน ถ้าใครโกหกหลอกลวงก็ผิดปกติไป ฉะนั้นเพื่อรักษาความปกติไว้ศีลข้อที่ 4 จึงขึ้นชื่อว่าคนจะต้องไม่พูดเท็จ คือ มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อกัน หากบุคคลไม่รักษาความซื่อสัตย์สังคมประเทศชาติก็จะไม่สงบสุข มีแต่ความหวาดระแวงกัน นอกจากนี้ยังส่งผลเสียต่อตนเอง คือ ทำให้เกิดโรคความจำเสื่อมผู้ที่โกหกมาก ๆ เข้าลงท้ายแม้กระทั่งตัวเองก็หลงลืมว่าเรื่องที่ตนพูดนั้นเป็นเรื่องจริงหรือโกหก

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2551, หน้า 25 - 26) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์เป็นคุณลักษณะที่สำคัญและเป็นที่ต้องการในทุกองค์การ ซึ่งความซื่อสัตย์นอกจากจะหมายถึงการรักษาความลับ ผลประโยชน์ และทรัพย์สินต่าง ๆ ของบริษัทแล้ว ความซื่อสัตย์ยังหมายรวมไปถึงการให้ข้อมูลที่ถูกต้องและไม่บิดเบือนจากความเป็นจริง และการปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎของบริษัท และยังพบว่าอีกว่ามีหลายองค์การได้กำหนดความซื่อสัตย์เป็นวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) หรือคุณค่าร่วม (Core Value) ที่เกี่ยวข้องกับความคิดความเชื่อที่อยากให้พนักงานทุกคนปฏิบัติ ความซื่อสัตย์ในการทำงาน

จะส่งผลโดยตรงต่อคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute) ของตัวคุณเองที่คนอื่นมองหรือรับรู้ ในตัวคุณว่าเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์หรือไม่ นอกจากนี้ยังรวมไปถึงผลต่อเนื่องไปยังหน่วยงานและองค์การของคุณเอง ทั้งนี้คุณลักษณะของความซื่อสัตย์จะมีความสำคัญและส่งผลต่อตัวคุณและต่อหน่วยงานหรือองค์การของคุณ ขอสรุปได้ดังต่อไปนี้ 1) การได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานของคุณ พนักงานที่มีความซื่อสัตย์ย่อมทำให้หัวหน้างาน พร้อมและกล้าพอที่จะมอบหมายงานที่สำคัญหรือเป็นความลับของบริษัทให้กับคุณ เพราะหัวหน้าไว้วางใจในตัวคุณเพราะรู้ว่าจะมอบหมายให้ไปนั้นคุณต้องทำเสร็จและข้อมูลที่คุณทำนั้นมีความถูกต้องอย่างแน่นอน 2) ความน่าเชื่อถือได้ของตัวคุณ คุณจะได้รับการยอมรับและการกล่าวถึงในทางที่ดีจากบุคคลรอบข้าง ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง หรือแม้กระทั่งลูกค้าของคุณเอง เช่น ยอมรับว่าคุณมีความรับผิดชอบและความตั้งใจทำงาน เนื่องจากคุณไม่เคยที่จะขาดงานหรือมาสาย รวมทั้งข้อมูลที่คุณให้นั้นมีความถูกต้องและเป็นปัจจุบันเสมอ 3) สร้างผลงาน (Performance) ของตัวคุณ ความซื่อสัตย์ทำให้คุณมีโอกาสทำงานใหญ่หรือสำคัญ ซึ่งอาจเป็นงานที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์การ โดยคุณจะมีโอกาสแสดงฝีมือการทำงานของคุณ และโอกาสนี้เองย่อมจะส่งผลต่อเนื่องไปยังผลผลการปฏิบัติงาน (Performance) และมูลค่าค่าเพิ่ม (Added Value) ของตัวคุณเอง และ 4) รักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน/บริษัท หากคุณมีความซื่อสัตย์แล้วละก็ย่อมหมายถึงคุณไม่ได้เอาเปรียบหน่วยงานและบริษัท เนื่องจากคุณทำงานอย่างเต็มที่ ได้ปฏิบัติตามระเบียบและรักษาทรัพย์สิน ของบริษัทและรวมถึงคุณไม่เอาความลับของบริษัทไปเปิดเผยให้คู่แข่งรับรู้ ซึ่งหมายถึงคุณกำลังรักษาผลประโยชน์ให้กับหน่วยงานและบริษัทของคุณเอง

ชยสาโรภิกขุ (2552, หน้า 30) กล่าวว่า ซื่อสัตย์ คือ ประพฤติตรงไม่เอนเอียง ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม มีความจริงใจ ปลอดจากความรู้สึกลำเอียงหรืออคติ ผู้ที่มีความซื่อสัตย์ คือ ผู้ที่มีความประพฤติตรง ทั้งต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ ตรงต่อเวลา ไม่ใช่เล่ห์กล คดโกง ทั้งทางตรงและทางอ้อม รับรู้หน้าที่ของตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่ถูกต้อง

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 7) กล่าวว่า การมีความซื่อสัตย์สุจริต คือ ความเที่ยงตรงแห่งอุปนิสัยและยึดมั่นอยู่ในหลักแห่งศีลธรรมอันดีงาม การรักษาวาจาสัตย์ตลอดเวลา ยืนหยัดในเรื่องที่ถูกต้องและสำนึกในหน้าที่ของตนมีความซื่อสัตย์มีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าในด้านคุณภาพสินค้า ใช้แต่วัตถุดิบที่มีคุณภาพ และเป็นหัวหน้าที่ดีของลูกน้อง บริหารงบประมาณและแบ่งปันผลกำไรด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2555, หน้า 41) กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการจะต้องมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ตลอดจนมีธรรมาภิบาล เป็นเครื่องกำกับให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสและยุติธรรม ซึ่งในส่วนของความซื่อสัตย์นั้น ในการดำเนินกิจการด้วยความซื่อสัตย์เช่น มีการทำบัญชีที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ เชิดชูคนดีเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในกิจการ ปฏิบัติตนสำนึกให้พนักงานและบุคคลทั่วไปทำความดีโดยไม่หวังผลตอบแทน

กฤติพงศ์ เดชสงเคราะห์ (2558, ออนไลน์) กล่าวเกี่ยวกับคุณลักษณะของพนักงานที่องค์กรต้องการด้านความซื่อสัตย์ (Honesty) ว่าพนักงานที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะนิสัยที่สำคัญ คือ ความซื่อสัตย์ ต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์กรและต่อทุก ๆ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง การรักษายกเงินแม้เพียงบาทเดียวก็เป็นจุดเริ่มต้นของการทุจริตที่ใหญ่ขึ้นในอนาคต

จากการศึกษาเกี่ยวกับความซื่อสัตย์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าความซื่อสัตย์ตามแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ หมายถึง พฤติกรรมของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ที่แสดงออกต่อเพื่อนร่วมงานและลูกค้า ถึงความเที่ยงตรงแห่งอุปนิสัยที่ยึดมั่นอยู่ในหลักแห่งศีลธรรมอันดีงาม การรักษาวาจาสัตย์ตลอดเวลา ยืนหยัดในเรื่องที่ถูกต้องและสำนึกในหน้าที่ของตน มีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าในด้านคุณภาพสินค้าและบริการ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น ต่อมิตร ต่อหัวหน้างานและต่อหน้าที่

ทั้งนี้จากหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความซื่อสัตย์ ที่ได้มีผู้ศึกษาไว้ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น มาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยด้านความชอบน้อมของภาวะผู้นำใฝ่บริการ โดยใช้ตารางสังเคราะห์ ดังแสดงในตาราง 11 ดังนี้

ตาราง 11 การสังเคราะห์องค์ประกอบด้านความซื่อสัตย์

แหล่งข้อมูล	องค์ประกอบ								ความถี่ (Frequency)	สรุปการสังเคราะห์	
	ทวี บุญเขต (2515)	กรมสามัญศึกษา (2525)	กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2545)	พระมหาสมชายสฐานัฐโต (2547)	อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551)	ชยศักดิ์โรภิกขุ (2552)	สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2553)	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2555)			
1. ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	8	✓
2. ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	✓
3. ความซื่อสัตย์ต่อบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	✓
4. ความซื่อสัตย์ต่อชุมชนและสังคม		✓	✓							2	
5. ความซื่อสัตย์ต่อระเบียบ กฎเกณฑ์จารีตประเพณีกฎหมายและ วัฒนธรรม		✓								1	
6. ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร								✓		1	

จากตาราง 11 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านความซื่อสัตย์ของ
ภาวะผู้นำไปบริการ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันโดยพิจารณาจาก
ความถี่ของความเห็นที่สอดคล้องกันร้อยละ 50 ของจำนวนแหล่งข้อมูลทั้งหมดที่กล่าว
อ้างถึง (ในที่นี้คือความถี่ตั้งแต่ระดับ 5 ขึ้นไป) สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้ 3
องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง 2) ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ และ 3) ความ
ซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบย่อยทั้ง 3 ด้าน ไปสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็น
นิยามเชิงปฏิบัติและตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

5.1 ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง

ทวี บุญเขต (2515, หน้า 55) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง
หมายถึงการกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นไปตามที่เราตั้งใจไว้ หรือทำตามคำพูดที่พูดไว้
ไม่เหลวไหล

กรมสามัญศึกษา (2525, หน้า 129) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง คือบุคคลจะมีลักษณะของหิริโอตตปละ คือ มีความละเอียดและกระตือรือร้นในการกระทำความผิด ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นการไม่สุจริต แม้ว่าจะไม่มีผู้ใดรู้เห็นก็ตาม อีกทั้งเป็นการกระทำเพื่อให้เป็นไปตามที่ได้ตั้งใจหรือตามคำพูดโดยไม่เหลวไหล ไม่ลับปลับ กลับกลอก ไม่คล้อยตามการชักจูงไปในทางที่เสื่อมเสีย มีความมั่นคงต่อการกระทำความดีของตนเอง มีความตั้งใจจริง ไม่คดโกง

กรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ (2545, หน้า 147) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง มีลักษณะพฤติกรรม เช่น การมีความรู้สึกผิดชอบชั่วดี การมีความละเอียดเกรงกลัวต่อความผิด การไม่พูดปดลับปลับหลอกลวง การไม่คิดโลภในของผู้อื่น การยอมรับผิดจากการกระทำของตน เป็นต้น

ดังนั้น สามารถสรุปผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบย่อย “ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง” ได้ว่า หมายถึง คุณลักษณะของนักศึกษาฝึกงานและพนักงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ที่แสดงออกทางพฤติกรรมในการประพฤติตนตามคำพูด มีความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ยึดหลักเหตุผล และกฎระเบียบของบริษัท ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวชี้วัดความซื่อสัตย์ต่อตนเอง คือ 1) กระทำสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นไปตามที่เราตั้งใจไว้ หรือทำตามคำพูดที่พูดไว้ ไม่เหลวไหล 2) มีความละเอียดและกระตือรือร้นในการกระทำความผิด และ 3) มีความมั่นคงต่อการกระทำความดีของตนเอง มีความตั้งใจจริง ไม่คดโกง

5.2 ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่

ทวี บุญยเกต (2515, หน้า 55) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ หมายถึงการไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตนในทางมิชอบ ไม่โกงเวลาทำงาน ไม่โกงทรัพย์สินเงินทองผู้อื่น

กรมสามัญศึกษา (2525, หน้า 130) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงานหรือต่อหน้าที่ คือ มีความซื่อตรง เที่ยงธรรม ไม่มีการเอาเปรียบหรือแสวงหาผลประโยชน์ในทางที่มิชอบให้แก่ตนเอง อันจะส่งผลให้เกิดความเดือดร้อนเสียหายมาสู่หน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติอยู่ ทั้งนี้พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก คือ ไม่เอาเวลาทำงานในหน้าที่ไปใช้ทำประโยชน์ส่วนตนและไม่ใช้อำนาจหน้าที่ของตนแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2545, หน้า 147) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ มีลักษณะพฤติกรรม เช่น มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ตนทำ หรือได้รับมอบหมายและทำให้ดีที่สุด มีความตรงต่อเวลาการไม่ใช้อำนาจหน้าที่ไปในทางที่หาผล ประโยชน์ส่วนตน การรักษาและปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น

ดังนั้น สามารถสรุปผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบย่อย “ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่” ได้ว่า หมายถึง คุณลักษณะของนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัย เพอร์ซิเจอร์ ที่แสดงออกทางพฤติกรรมที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ตนทำหรือได้รับมอบหมายรักษาระเบียบกฎเกณฑ์ การตรงเวลาไม่เอาเวลาทำงานในหน้าที่ไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว การประกอบอาชีพด้วยความถูกต้องสุจริต ไม่แก่งแย่งและไม่เบียดบังเพื่อนร่วม งานเพื่อความสำเร็จของตนเอง ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวชี้วัดความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ คือ 1) ไม่โกงเวลาทำงาน ไม่โกงทรัพย์สินเงินทองผู้อื่น 2) ไม่มีการเอารััดเอาเปรียบหรือแสวงหาผลประโยชน์ในทางที่มิชอบให้แก่ตนเอง อันจะส่งผลให้เกิดความเดือดร้อนเสียหายมาสู่หน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติอยู่ 3) มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ตนทำหรือได้รับมอบหมายและทำให้ดีที่สุด 4) การรักษาและปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับ และ 5) การประกอบอาชีพด้วยความสุจริต รักในอาชีพที่ทำอยู่

5.3 ความซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น

ทวี บุญเขต (2515, หน้า 55) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนฝูงหรือบุคคลอื่น หมายถึง การไม่โกงและไม่เอาเปรียบเพื่อนฝูง ตลอดจนมีความรักความหวังดีต่อเพื่อน

กรมศาสนา (2522, หน้า 7) ได้กล่าวไว้ว่า ความหมายของความซื่อสัตย์ หมายถึง ความประสงค์ที่ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน ไม่เอาเปรียบ กลั่นแกล้งหรือคดโกงผู้อื่น หรือส่วนรวม ให้ยึดหลักเหตุผล ระเบียบแบบแผน กฎหมายของสังคมเป็นเกณฑ์ในการประพฤติทางกาย วาจา ใจ

กรมสามัญศึกษา (2525, หน้า 130) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนฝูงหมู่คณะ หรือบุคคลอื่น คือ ไม่คิดคดทรยศไม่คดโกงและเอาเปรียบเพื่อนฝูงหรือหมู่คณะของตน มีความสุจริตใจต่อกัน โดยความซื่อสัตย์ในประเพณีนี้จะเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งของการเป็นมิตรที่ดีซึ่งจำเป็นต้องมีความรัก ความหวังดี เห็นอกเห็นใจและมีความปรารถนาดีต่อกัน ทั้งนี้พฤติกรรมของความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนฝูง หมู่คณะ

จะแสดงออกโดยประพฤตินออย่างตรงไปตรงมาไม่คิดคดต่อผู้อื่น ไม่ชักชวนกันไปในทางที่เลื่อมเลีย ไม่ประพฤตินในลักษณะสอพลอเพื่อหาประโยชน์ให้ตนเอง มีความยินดีอย่างจริงใจต่อความสำเร็จของผู้อื่น โดยไม่คิดหรือแสดงอาการของความอิจฉาริษยาหรือกลั่นแกล้ง

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2545, หน้า 147) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น มีลักษณะพฤติกรรม เช่น การมีความจริงใจต่อผู้อื่น การไม่กล่าวคำเท็จต่อผู้อื่น การรักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้ต่อผู้อื่น การไม่เอาเปรียบผู้อื่น การไม่ถือเอาของผู้อื่นมาเป็นของตนเองโดยไม่ได้รับอนุญาต การไม่ทุจริต คือ ควรมีความประพฤติดีทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้อื่น เป็นต้น

ดังนั้นสามารถสรุปผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบย่อย “ความซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น” ได้ว่า หมายถึง คุณลักษณะของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ที่แสดงออกทางพฤติกรรมที่ไม่ทำให้เพื่อนร่วมงานเดือดร้อน ยึดหลักแห่งความยุติธรรม รักษาสัญญาที่ให้ไว้กับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวชี้วัดความซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น คือ 1) การไม่โกงและไม่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่น ตลอดจนมีความรักความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่น 2) ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน 3) ยึดหลักเหตุผล ระเบียบแบบแผน กฎหมายของสังคมเป็นเกณฑ์ในการประพฤติทางกาย วาจา ใจ 4) มีความรัก ความหวังดี เห็นอกเห็นใจและมีความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่น และ 5) ไม่กล่าวคำเท็จต่อผู้อื่นและการรักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้ต่อผู้อื่น

ตาราง 12 สรุปผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการด้านความซื่อสัตย์

องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดภาวะผู้นำใ้บริการ
1. ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง	1. กระทำสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นไปตามที่เราตั้งใจไว้ หรือทำตามคำพูดที่พูดไว้ ไม่เหลวไหล 2. มีความละเอียดและกระตือรือร้นใจตนเองในการกระทำความผิด 3. เสีย มีความมั่นคงต่อการกระทำความดีของตนเอง มีความตั้งใจจริง ไม่คดโกง

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดภาวะผู้นำใ้บริการ
2. ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่	<ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่โกงเวลาทำงาน ไม่โกงทรัพย์สินเงินทองผู้อื่น 2. ไม่มีการเอารัดเอาเปรียบหรือแสวงหาผลประโยชน์ในทางที่มิชอบให้แก่ตนเอง อันจะส่งผลให้เกิดความเดือดร้อนเสียหายมาสู่หน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติอยู่ 3. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ตนทำ หรือได้รับมอบหมาย และทำให้ดีที่สุด 4. การรักษาและปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับ 5. การประกอบอาชีพด้วยความสุจริต รักในอาชีพที่ทำอยู่
3. ความซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น	<ol style="list-style-type: none"> 1. การไม่โกงและไม่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่น ตลอดจนมีความรักความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่น 2. ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน 3. ยึดหลักเหตุผล ระเบียบแบบแผน กฎหมายของสังคมเป็นเกณฑ์ในการประพฤติทางกาย วาจา ใจ 4. มีความรัก ความหวังดี เห็นอกเห็นใจและมีความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่น 5. ไม่กล่าวคำเท็จต่อผู้อื่นและการรักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้ต่อผู้อื่น

จากการสังเคราะห์เพื่อนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำใ้บริการในการวิจัย เรื่อง โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำใ้บริการ เพื่อนำไปออกแบบในการสร้างและพัฒนาโปรแกรม ได้ดังตาราง 13 ดังนี้

ตาราง 13 สรุปผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการ

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดภาวะผู้นำใ้บริการ
1. การเสริมสร้างพลังอำนาจ	1. การมอบอำนาจและอิสระในการตัดสินใจ	1) การให้อำนาจโดยความไว้วางใจ 2) การให้อำนาจโดยความรับผิดชอบ 3) การให้อำนาจโดยอำนาจหน้าที่ 4) การให้อำนาจโดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร 5) การยกย่องชมเชยและการยอมรับในการปฏิบัติงานเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น
	2. การเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	1) มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร 2) การประชุม นิเทศบุคลากร 3) ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้มีการศึกษาดูงาน
	3. การให้ข้อมูลสารสนเทศ	1) มีความถูกต้องแม่นยำ 2) มีความทันสมัย ทันเวลา ทันเหตุการณ์ 3) ตรงเรื่อง ตรงประเด็น 4) มีความเชื่อถือได้ และเที่ยงตรง 5) มีความสมบูรณ์
2. การบริการ	1. ความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ	1) การแสดงออกด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือและพร้อมที่จะให้บริการทันที 2) การให้บริการด้วยขั้นตอนที่สะดวก รวดเร็ว
	2. ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ	1) การให้บริการหรือปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา 2) การให้บริการหรือปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความถูกต้อง

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเฝ้บริการ
	3. การให้ความสะดวกในการเข้าถึงการบริการ	1) ผู้รับบริการสามารถเข้ารับบริการได้ง่าย สะดวก ไม่ยุ่งยาก 2) ผู้ใช้บริการใช้เวลารอคอยน้อย 3) ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการ
	4. การบริการที่เป็นรูปธรรมสัมผัสได้	1) การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี 2) การอำนวยความสะดวกในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย 3) บุคลิกภาพของผู้ให้บริการ
	5. การมีความเข้าใจและเอาใจใส่ผู้รับบริการ	1) ผู้ให้บริการให้ความสำคัญและเอาใจใส่ผู้รับบริการ 2) ผู้ให้บริการมีความเต็มใจในการให้บริการ 3) ผู้ให้บริการมีการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการ 4) ผู้ให้บริการเข้าใจถึงความต้องการจำเป็นในการมาขอรับบริการ 5) มีการสื่อสาร และทำความเข้าใจกับผู้รับบริการอย่างถ่องแท้
3. ความนอบน้อม	1 การแสดงกริยาท่าทางและวาจาที่สุภาพ	1) มีกริยาอ่อนน้อม วาจาอ่อนหวาน มีใจอ่อนโยน 2) การรู้จักแสดงความเคารพผู้ใหญ่ 3) ลักษณะท่าทางสุภาพนุ่มนวล ไม่หยาบกระด้าง

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเฝบริการ
	2. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	1) การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ 2) การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น
	3. การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	1) ผู้นำให้ความสำคัญต่อการสื่อสารและให้ความสำคัญและอุทิศตนอย่างยิ่งที่จะรับฟังคนอื่น ๆ 2) มีความสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
	4. การเห็นคุณค่าของผู้อื่น	1) มีความเชื่อมั่นและยอมรับในความสามารถของผู้อื่น 2) การรับใช้ความต้องการของคนอื่นก่อนความต้องการของตนเอง 3) มีจิตใจแห่งการบริการและดูแลผู้อื่นด้วยความรักและความเอาใจใส่ 4) ยอมรับและเข้าใจความแตกต่างของบุคคล
4. การตระหนักรู้	4. การรับรู้	ความสามารถในการใช้ประสาทสัมผัส
5. ความซื่อสัตย์	1. ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง	1) กระทำสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นไปตามที่เราตั้งใจไว้ หรือทำตามคำพูดที่พูดไว้ ไม่เหลวไหล 2) มีความละเอียดและกระตือรือร้นในการกระทำความผิดตนเองในการกระทำความผิด 3) มีความมั่นคงต่อการกระทำความดีของตนเอง มีความตั้งใจจริง ไม่คดโกง

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดภาวะผู้นำใ้บริการ
	3. ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที	1) ไม่โกงเวลาทำงาน ไม่โกงทรัพย์สินเงินทองของผู้อื่น 2) ไม่มีการเอาัดเอาเปรียบหรือแสวงหาผลประโยชน์ในทางที่มิชอบให้แก่ตนเอง อันจะส่งผลให้เกิดความเดือดร้อนเสียหายมาสู่หน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติอยู่ 3) มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ตนทำ หรือได้รับมอบหมายและทำให้ดีที่สุด 4) การรักษาและปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับ 5) การประกอบอาชีพด้วยความสุจริต รักในอาชีพที่ทำอยู่
	3. ความซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น	4) มีความรัก ความหวังดี เห็นอกเห็นใจและมีความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่น 5) ไม่กล่าวคำเท็จต่อผู้อื่นและการรักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้ต่อผู้อื่น

จากตาราง 13 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการดังกล่าว ในขั้นตอนต่อไปผู้วิจัยจะนำไปพัฒนาองค์ประกอบและสร้างโปรแกรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามขั้นตอนและระยะวิจัยที่กำหนดไว้ต่อไป

สรุปผลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ของการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการ ที่จะนำไปสู่การวิจัย โปรแกรมการ

พัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์
ในภาคตะวันออก เชียงเหนือ โดยสรุปได้ดังนี้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการของนักศึกษาฝึกงาน ในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ในภาคตะวันออกเชียงเหนือ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักและ 19 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1.1 องค์ประกอบหลักด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ

(Empowerment) ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) องค์ประกอบย่อยด้านการมอบอำนาจและอิสระในการตัดสินใจ (2) องค์ประกอบย่อยด้านการเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถ และ (3) องค์ประกอบย่อยด้านการให้ข้อมูลสารสนเทศ

1.2 องค์ประกอบหลักด้านการบริการ (Service) ประกอบด้วย

องค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) องค์ประกอบย่อยด้านความรับผิดชอบตบสนองต่อผู้รับบริการ (2) องค์ประกอบย่อยด้านการมีความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (3) องค์ประกอบย่อยด้านการให้ความสะดวกและเข้าถึงการบริการ (4) องค์ประกอบย่อยด้านการบริการที่เป็นรูปธรรมและสัมผัสได้ และ (5) องค์ประกอบย่อยด้านการมีความเข้าใจและเอาใจใส่ผู้รับบริการ

1.3 องค์ประกอบหลักด้านความนอบน้อม (Humility) ประกอบด้วย

องค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) องค์ประกอบย่อยด้านการแสดงกิริยาท่าทางและวาจาที่สุภาพ (2) องค์ประกอบย่อยด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (3) องค์ประกอบย่อยด้านการยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และ (4) องค์ประกอบย่อยด้านการเห็นคุณค่าของผู้อื่น

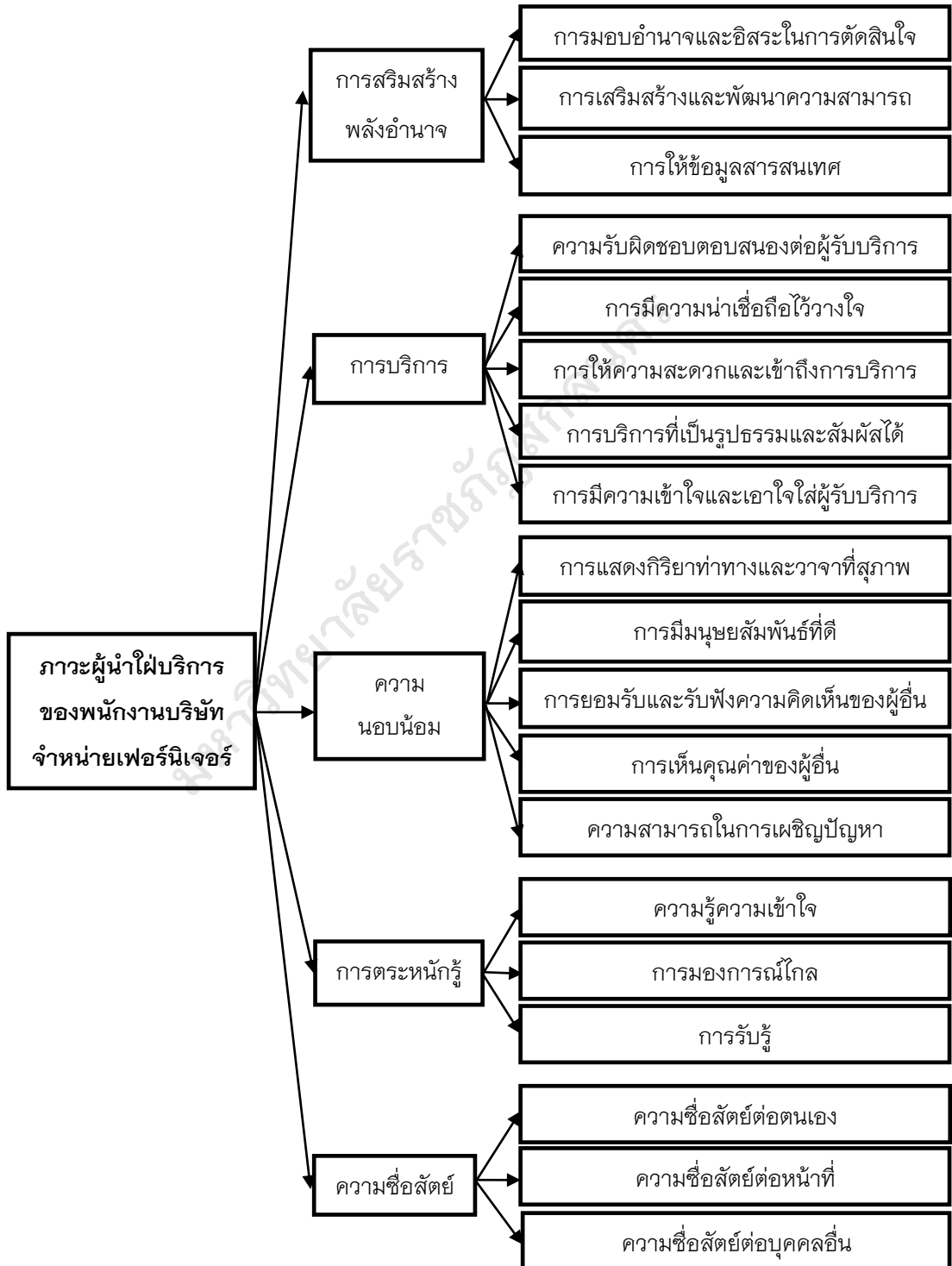
1.4 องค์ประกอบหลักด้านการตระหนักรู้ (Awareness) ประกอบด้วย

องค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) องค์ประกอบย่อยด้านความสามารถในการเผชิญปัญหา (2) องค์ประกอบย่อยด้านความรู้ความเข้าใจ (3) องค์ประกอบย่อยด้านการมองการณ์ไกล และ (4) องค์ประกอบย่อยด้านการรับรู้

1.5 องค์ประกอบหลักด้านความซื่อสัตย์ (Integrity) ประกอบด้วย

องค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) องค์ประกอบย่อยด้านความซื่อสัตย์ต่อตนเอง (2) องค์ประกอบย่อยด้านความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ และ (3) องค์ประกอบย่อยด้านความซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น

สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการ
ที่เป็นเนื้อหาและตัวแปรการวิจัย โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของนักศึกษา
ฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือครั้งนี้
ดังภาพประกอบ 7 ดังนี้



ภาพประกอบ 7 องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่าย
เฟอร์นิเจอร์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. วิธีดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ (1) การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำไปบริการ (2) การสร้างและพัฒนาโปรแกรม และ (3) การตรวจสอบประสิทธิผลของโปรแกรมโดยการทดลองใช้

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของสังคมเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องเกิดขึ้น อันเนื่องมาจากความต้องการของมนุษย์ที่อยากเห็นสิ่งดี ๆ เกิดขึ้นในสังคมของตนเอง การเปลี่ยนแปลงของสังคมไปในทางที่ดีขึ้นที่เราเรียกกันว่า “การพัฒนา” (Development) หรืออาจให้คำจำกัดความของการพัฒนาได้ว่า คือ กระบวนการเพื่อเพิ่มความสามารถของคนส่วนใหญ่ที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของตนโดยต่อเนื่อง ภายใต้คำจำกัดความดังกล่าว เนื้อหาสาระสำคัญของการพัฒนาจึงอยู่ที่ความสามารถของคนส่วนใหญ่ ส่วนกลไกหรือกระบวนการนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน นอกจากนี้การดำเนินงานควรจะต้องให้ผลได้อย่างต่อเนื่องอีกด้วย กระบวนการพัฒนาจึงจำเป็นที่จะต้องเป็นกระบวนการระยะยาว (พระมหานพพล กนตลีโล (สายสินธุ์), 2557, หน้า 16)

1. แนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำ

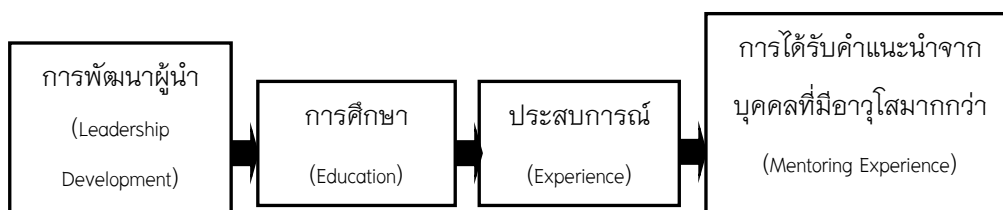
แนวคิดในการพัฒนาผู้นำหรือภาวะผู้นำนี้ มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้นำเสนอไว้หลากหลาย ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 7) กล่าวถึง แนวทางในการพัฒนาผู้นำว่าการพัฒนาผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยให้ตนเอง (Development Through Self – Awareness and Self-Discipline) มักจะใช้การรับรู้หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การสร้างประสบการณ์ (Job experience) และการสอนงาน (Coaching) ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเองทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษและการสร้างโมเดลผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ 1) การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Self-awareness) และ 2) การสร้างวินัยให้ตนเอง (Self-Discipline)

โดยที่ วันทนา เนาว์วัน (2557, หน้า 75) ได้สรุปว่า แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น แบ่งได้ 3 ด้าน คือ 1) การพัฒนาผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง

การรับรู้หรือการรู้จัก (Awareness) เป็นการหยั่งลึกหรือการเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง การรับรู้หรือการรู้จักตนเอง (Self – Awareness) ถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเอง (Self – Development) ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องมีการบั่นกลับด้วยตนเอง 2) การพัฒนาผู้นำด้วยการสร้างวินัยให้ตนเอง (Self– Discipline) เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาผู้นำ ซึ่งจำเป็นจะต้องพิจารณาการสร้างวินัยให้ตนเองด้วย และ 3) การพัฒนาตนเองด้วยการศึกษา ประสบการณ์และการให้คำแนะนำจากผู้ที่มีความรู้สูงกว่า การพัฒนาผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเอง นอกจากกระบวนการความเข้าใจและการรับรู้กิจกรรม ซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำ

สอดคล้องกับ Dubrin (1998, p. 53) ที่ได้เสนอองค์ประกอบที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ 3 ด้านดังนี้ 1) การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่เกี่ยวกับการนำไปใช้ในทันที) ถ้าผู้นำมีศักยภาพในการศึกษาวิชาคณิตศาสตร์ เขาจะได้รับความมีเหตุมีผลมา ซึ่งจะสามารถช่วยเขาในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์การเผชิญอยู่ได้ ระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการบริการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำที่มีคุณภาพมากขึ้น ทั้งนี้จะมีผลกระทบมาน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับจำนวนระยะเวลาที่เป็นประสบการณ์ของผู้นำและความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น 2) ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทในการตัดสินใจ ผู้ที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากรับประสบการณ์ ทักษะนี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำจะทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลจากภาวะผู้นำ ถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ และ 3) การได้รับการแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) ผู้ที่อาวุโสกว่ามีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือพนักงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือรวมถึงการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์ประการหนึ่ง ในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ และมีความรู้ ซึ่งแนวคิดของ Dubrin ดังกล่าวสามารถแสดงเป็นภาพประกอบได้ ดังนี้



ภาพประกอบ 8 องค์ประกอบการพัฒนาผู้นำตามแนวคิดของ Dubrin
(Dubrin, 1998 อ้างถึงใน วันทนา เนาว์วัน, 2557, หน้า 76)

จากภาพประกอบ 8 มีรายละเอียด ดังนี้ (จิราพร อมรไชย, 2553,
หน้า 51 - 52)

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ทันที) ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวิชาคณะศาสตร์เขาจะได้ความมีเหตุผลมา ซึ่งจะสามารถช่วยเขาในกรแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์การเผชิญอยู่ได้ ระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน การบริหารเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จและสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำให้มีคุณภาพมากขึ้น ทั้งนี้จะมีผลกระทบมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับจำนวนระยะเวลาที่เป็นประสบการณ์ของผู้นำและความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น โดยที่ Bass (1990) ได้สรุปว่า ผลการเรียนรู้และการสาธิตของปริญญาด้านวิศวกรรมกฎหมายหรือการบริหารธุรกิจ จะเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จด้านภาวะผู้นำทางธุรกิจ

จากความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับสถานภาพของภาวะผู้นำ จะไม่สามารถสะท้อนถึงสาเหตุที่ผู้นำประสบความสำเร็จว่าเกิดขึ้นจากการศึกษา ผู้นำจำนวนมากจะมีโอกาสที่จะมีตำแหน่งเป็นผู้นำทางธุรกิจเพียงแต่เขาบรรลุผลสำเร็จในระดับการศึกษาเฉพาะด้านจึงอาจกล่าวได้ว่าเกิดความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการศึกษาอย่างเป็นทางการ คือ การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาในระดับสูง มีความรู้ดี ซึ่งจะรวบรวมความรู้จากอาชีพที่เขาทำความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาดด้วยตนเองจะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ทัศนคตินี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำ ถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ เช่น ปกติคนเราจะได้ประสบการณ์ ก็โดยการปฏิบัติด้วยการให้ยุทธวิธีที่เหมาะสม ประสบการณ์จากภาวะผู้นำยังช่วยสร้างทักษะได้ด้วยตนเอง แต่การศึกษาอย่างเป็นทางการอาจไม่สามารถสร้างให้เกิด ซึ่งลักษณะที่สำคัญของประสบการณ์ มีดังนี้

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work Associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยคนที่สามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล บุคคลอาจสังเกตวิธีหัวหน้าของเขาเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม เขาจะสังเกตอย่างรอบคอบและวางแผนที่จะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่มและสมมติว่าถ้าหัวหน้าใช้วิธีการรุนแรงในการแก้ปัญหา กลุ่มจะมีพฤติกรรมที่เป็นการต่อต้านซึ่งบุคคลก็จะเรียนรู้วิธีที่จะไม่เผชิญหน้าอย่างรุนแรงกับตัวแทนสมาชิกของฝ่ายบริหารระดับสูง กลุ่มเพื่อนสนิทและคณะผู้ร่วมทำงานซึ่งจะสามารถช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับผลประโยชน์จากการทำงาน โดยได้รับแนวทางที่ถูกต้องและรู้จักหลีกเลี่ยงสิ่งซึ่งผิดพลาดซึ่งจะทำให้พนักงานเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ดี เช่น การพิจารณาว่าการยกย่องแบบใดที่ดีที่สุดที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเป็นต้น

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผลและสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา เช่นการเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ ๆ สำหรับบริษัท หรือการสร้างเครือข่ายตัวแทนการขายจะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำก็คือการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่าง ๆ กับความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารจะเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในหน้าที่ขององค์กรซึ่งจะแตกต่างกัน เช่น การตลาด และการปฏิบัติการ Raskas และ Hanbrick ใช้คำว่าพัฒนาหน้าที่การบริหารแบบหลายอย่าง (Multifunctional Managerial Development) เป็นความพยายามและตั้งใจขององค์กรที่จะเพิ่มพูนประสิทธิผลของผู้จัดการด้วยการให้ประสบการณ์จากการปฏิบัติหน้าที่หลาย ๆ อย่างภายในองค์กร

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่มีผู้อาวุโสมากกว่ามีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้นโดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อร่วมงาน ที่มีประสบการณ์และมีความรู้ บุคคลเหล่านี้จะทำหน้าที่สอนงาน แนะนำแนวทาง ช่วยเหลือด้านอารมณ์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่รุ่นน้อง ๆ ได้การสอนงานโดยทั่วไปมักเกิดจากความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ ซึ่งมีพื้นฐานความชอบพอกันในบุคลิกภาพระหว่างบุคคลบริษัทใหญ่ ๆ จำนวนมากจะทดลองด้วยการจับคู่อย่างเป็นทางการเพื่อให้เกิดการสอนงานขึ้นวิธีการที่เป็นมาตรฐานที่จะทำให้เป็นผู้ได้รับความรู้ที่ดีก็คือ การทำตนให้มีวิสัยทัศน์ด้วยการพยายามทำความเข้าใจในลักษณะงานให้ถูกต้องเหมาะสม

ส่วนแนวคิดของ Vicere and Fulmer (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 หน้า 7) ได้เสนอแนวทางของการพัฒนาผู้นำให้มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้ 1) เป็นกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษาและรูปแบบต่าง ๆ ของการพัฒนา โดยที่ไม่อาศัยแต่เพียงการนั่งเรียนในห้องแต่เพียงอย่างเดียว 2) เป็นการเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ในเชิงเวลากับธุรกิจจริง ๆ 3) มุ่งให้ประโยชน์ไม่เพียงแต่ผู้เข้าอบรมแต่ต้องเอื้อต่อทีมงานและองค์กร 4) กระตุ้นให้เกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) ทั้งในส่วนของปัจเจกบุคคล และขององค์กร 5) ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถ และองค์ความรู้โดยรวมขององค์กรในรูปของทีมและเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network)

6) ก่อให้เกิดการพัฒนาทีมผู้นำในทุกระดับชั้น (A talent Pool of Leaders at All Levels) การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นวิธีการที่เป็นระบบและเป็นกระบวนการในการออกแบบการบริหารจัดการศิลปะเรื่องภาวะผู้นำ โดยช่วยให้เข้าถึงและยกระดับความสามารถของภาวะผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เช่น การนำตนเอง การนำผู้อื่น การนำองค์การและการนำการปฏิบัติงานให้มาก

2. ความหมาย ความสำคัญและวิธีการการพัฒนาภาวะผู้นำ

2.1 ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 345) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนา หมายถึง ความเจริญเติบโตหรือก้าวหน้า ในส่วนของ ปกรณ์ ปรียากร (2554, หน้า 18) ได้กล่าวว่า โดยรูปศัพท์การพัฒนามาจากคำภาษาอังกฤษว่า Development แปลว่า การเปลี่ยนแปลงที่ละเอียดละออน้อย โดยผ่านลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้น เติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นและเหมาะสมกว่าเดิมหรืออาจก้าวหน้าไปถึงขั้นที่อุดมสมบูรณ์เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งคำว่า “พัฒนา” นั้นมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สนธยา พลศรี (2545, หน้า 5 – 6) ได้กล่าวไว้ว่า เมื่อการพัฒนาถูกกำหนดความหมาย จากหลายแหล่งและหลายสาขาวิชา ทำให้ลักษณะของการพัฒนามีหลายประการ แต่ลักษณะที่สำคัญ มีดังนี้ 1) เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เช่น ด้านสุขภาพ ปริมาณและสิ่งแวดล้อมของสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้น หรือให้มีความเหมาะสมอันเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน ไม่ใช่เปลี่ยนแปลงในด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียวเท่านั้น หรืออาจจะเรียกได้ว่าต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ 2) มีลักษณะเป็นกระบวนการ คือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามลำดับขั้นตอนและเป็นไปอย่างต่อเนื่องกัน โดยแต่ละขั้นตอนมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นลำดับ ไม่สามารถข้ามขั้นตอนหนึ่งได้ 3) มีลักษณะเป็นพลวัต คือ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะเป็นแบบรวดเร็วหรือช้า ๆ ปริมาณมากหรือน้อยก็ได้ 4) เป็นแผนและโครงการ คือ เกิดขึ้นจากการเตรียมการไว้ล่วงหน้าว่าจะเปลี่ยนแปลงใคร ด้านใด ด้วยวิธีการใด เมื่อไร ใช้งบประมาณเท่าใด ใครรับผิดชอบ เป็นต้น ไม่ใช่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยไม่มีเตรียมการไว้ล่วงหน้า 5) เป็นวิธีการ การพัฒนาเป็นมรรควิธี หรือกลวิธีที่นำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น การพัฒนาสังคม การพัฒนาชนบท

การพัฒนาการเมือง การพัฒนาเศรษฐกิจ การพัฒนาชุมชน ต่างก็เป็นวิธีการพัฒนาแบบหนึ่งที่มีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง 6) เป็นปฏิบัติการ คือ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ไม่เป็นเพียงแนวความคิด หรือเป็นเพียงแนวคิด หรือเป็นเพียงรายละเอียดของแผนและโครงการเท่านั้น เพราะการพัฒนาเป็นวิธีการที่ต้องนำมาใช้ปฏิบัติจริงจึงจะเกิดผลตามที่ต้องการ 7) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ เพื่อประโยชน์ของมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นสัตว์โลกประเภทเดียวที่สามารถจัดทำแผนโครงการและคิดค้นวิธีการพัฒนาตนเองและสิ่งต่าง ๆ ได้ การเปลี่ยนแปลงใดก็ตามถ้าไม่ได้เกิดจากการกระทำของมนุษย์แล้ว จะไม่ใช้การพัฒนาแม้ว่าจะมีลักษณะอื่น ๆ เหมือนกับการพัฒนาก็ตาม 8) ผลที่เกิดขึ้นมีความเหมาะสมหรือพึงพอใจ ทำให้มนุษย์และสังคมมีความสุข เพราะการพัฒนาเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์และการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมของมนุษย์นั่นเองและ 9) มีเกณฑ์หรือเครื่องชี้วัด คือ สามารถบอกได้ว่าลักษณะที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นการพัฒนาหรือไม่ซึ่งอาจดำเนินการได้หลายวิธี เช่น เปรียบเทียบกับสภาพเดิมก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการชี้วัดในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านคุณภาพ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากมนุษย์และสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลของการพัฒนา จึงมีความจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการพัฒนาให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยการพัฒนาใหม่ ๆ จึงเกิดขึ้นอยู่เสมอ

นอกจากนี้แล้ว สมเด็จพระญาณสังวรสมเด็จพระสังฆราช (จัตราภรณ์ วิวัฒนวนิช, 2550, หน้า 4 – 5) ได้ประทานพระดำรัสเกี่ยวเนื่องกับความหมายของการพัฒนาไว้ สรุปได้ว่า “การสร้างสรรค์ที่เรียกได้ว่าเป็นการพัฒนานั้น ควรเป็นการสร้างสรรค์ที่ทำให้ชีวิตและสังคมดีขึ้น เป็นต้นว่า มีความสุขสบายมากขึ้น มีความปลอดภัยมากขึ้นและมีปัญหาและความทุกข์ยากต่าง ๆ ลดน้อยลงจนหมดสิ้นไป เพราะฉะนั้นการกระทำใด ๆ ก็ตามหากไม่ก่อให้เกิดผลดีดังกล่าวแก่ชีวิต และสังคมแล้ว ก็กล่าวไม่ได้ว่าเป็นการพัฒนา ตามความหมายอันแท้จริงของคำว่า “พัฒนา” แม้ว่ามนุษย์จะสามารถสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ในทางวัตถุได้อย่างวิจิตรมากขึ้น มีเครื่องใช้ไม่สอยสะตวงสบายและรวดเร็วขึ้นแต่ถ้าชีวิตและสังคมกลับมีความสุขและความปลอดภัยลดน้อยลง ก็กล่าวไม่ได้ว่าชีวิตและสังคมนั้นมีการพัฒนา คือ ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น และ “การพัฒนาอันมีความหมายว่า การทำให้เจริญขึ้นหรือดีขึ้นนั้น ในความหมายที่แท้จริงต้องเจริญขึ้นหรือดีขึ้นทั้งทางวัตถุและทางจิตใจ จึงจะเรียกได้ว่าเป็นการพัฒนาที่สมบูรณ์ทำให้ผู้ได้รับการ

พัฒนาเป็นคนเจริญ ดังที่นิยมเรียกกันในทางโลกว่าอารยชน เพราะชีวิตประกอบด้วย ส่วนสำคัญทั้งสองส่วนนี้ ฉะนั้นหากชีวิตขาดหรือด้อยในส่วนหนึ่งส่วนใดไป ก็เรียกไม่ได้ว่าเป็นชีวิตที่ดีหรือชีวิตที่สมบูรณ์”

ในส่วนของการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังเช่น

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544, หน้า 83 – 84) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็น สิ่งที่สามารถสร้าง สอน เรียนรู้ และพัฒนาได้ในบุคคลทุกคนเพียงแต่ต้องมีความตั้งใจ ถ้าต้องการจะให้ผลดีควรสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นตั้งแต่เยาว์วัย สิ่งที่เป็นพื้นฐานของภาวะ ผู้นำ คือ ความเชื่อมั่นและความศรัทธาในตนเอง ความกล้าที่จะลองสิ่งใหม่ ๆ และ ความสามารถในการสื่อความเพื่อโน้มน้าวจิตใจของคนอื่นให้เชื่อถือและคล้อยตาม ซึ่งการ พัฒนาบุคคลไม่เกิดจากการอบรมในระยะสั้น หรือการศึกษาอย่างเป็นทางการและไม่ใช้ สอนให้รู้และเข้าใจระเบียบและทักษะการบริหารคนอื่น แต่ควรเริ่มจากครอบครัวและการมี ตัวแบบที่ดี การสามารถควบคุมตนจากภายใน การใช้ความคิดของตนเองโดยจำแนกตาม หลักเหตุผล และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

จันทกานต์ ต้นเจริญพานิช และนิตยา เงินประเสริฐศรี (2550, หน้า 88) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่สามารถสร้างได้และ พัฒนาขึ้นได้ ซึ่งภาวะผู้นำนั้นส่วนหนึ่งควรสั่งสมมาตั้งแต่เยาว์วัย โดยผ่านการขัดเกลาและ ปลูกฝังในวัยเด็กเรื่อยมาจนถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองทั้งจากในห้องเรียน และการปฏิบัติงานจริง เนื่องจากศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งโลกาภิวัตน์ ลักษณะของผู้นำ ในยุคนี้จึงควรเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เน้นการเปลี่ยนแปลงและสร้าง นวัตกรรม รวมทั้งเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสามารถใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ มาช่วยในการบริหารในการบริหารองค์การให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อ กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา อย่างไรก็ตามเนื่องจากแต่ละองค์การมีลักษณะ การบริหารจัดการภายในองค์การและวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่าง ดังนั้นแนวทางการ พัฒนาภาวะผู้นำจึงต้องเลือกให้เหมาะสมกับองค์การของตน โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับ เป้าหมาย วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์การเป็นสำคัญ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถ ดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

McCauley, et al. (1998, pp. 4 – 8) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ

ในการผลักดันให้กลุ่มสามารถทำงานโดยความร่วมมือเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณค่า หลักการสำคัญ 3 ประการ ของการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำเริ่มจากการพัฒนาภายในตัวบุคคลนั้น 2) การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพมีความหลากหลาย ทั้งในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ และ 3) การพัฒนาภาวะผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่า ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้

จากความหมายของการพัฒนาและการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเพื่อเพิ่มความสามารถ ความรู้หรือทักษะของบุคคล ในด้านการมีภาวะผู้นำ ซึ่งกระบวนการนั้นจะต้องเป็นไปแบบต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงของบุคคลให้มีความสามารถ ความรู้ หรือทักษะด้านภาวะผู้นำที่เพิ่มขึ้น

2.2 ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ

ชาญชัย อาจिनสมจาร (2548 อ้างถึงในจิราพร อมรไชยการ, 2553, หน้า 43 – 45) ให้ความเห็นว่าการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำวิธีที่ดีที่สุดในการเรียนรู้ภาวะผู้นำก็คือ วางตัวเองในสถานการณ์ที่ต้องการการกระทำทางภาวะผู้นำ ซึ่งหมายความว่าต้องไม่ครอบงำ แต่มีความต้องการที่จะให้ความช่วยเหลือ ทำให้เป้าประสงค์บรรลุความสำเร็จและทำให้สิ่งต่าง ๆ ดีกว่าตอนที่พบ ผิดฝนในสิ่งที่ต้องเรียนรู้ทุกวันในการเป็นผู้นำที่ดี คือ

2.2.1 ศึกษาคุณสมบัติของผู้นำที่ดีซึ่งเป็นที่ยอมรับกันและเรียนรู้จากความผิดพลาดของเขา ฟัง แต่อย่าเลียนแบบ

2.2.2 วิเคราะห์ตัวเอง หาจุดอ่อนและจุดแข็ง ตั้งเป้าประสงค์เพื่อการปรับปรุง

2.2.3 เรียนรู้วิธีกำหนดทิศทาง ถ้าคุณไม่สามารถกำหนดทิศทางคุณก็ไม่อาจให้ทิศทางได้

2.2.4 เรียนรู้ให้มากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้เกี่ยวกับกลุ่มโดยทั่ว ๆ ไป และวิธีการทำหน้าที่โดยระบุนิยมของคนในกลุ่ม

2.2.5 ดำเนินการและติดตามแผนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำส่วนตัว

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงขั้นตอนของแผนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำส่วนบุคคล ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 พัฒนาวิสัยทัศน์และโฟกัสความคิดของตนเอง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ไม่ว่าเขาจะเป็นผู้นำของคนอื่นหรือเพียงแต่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของชีวิตเขาเองล้วนแล้วแต่มีสิ่งหนึ่งเหมือนกัน นั่นคือ วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถในการมีภาพที่ชัดเจนในสิ่งที่ตนเองต้องการให้บรรลุผล

ขั้นตอนที่ 2 ตั้งเป้าประสงค์เมื่อมีวิสัยทัศน์ของตนเองแล้ว ให้ตั้งเป้าประสงค์โดยการตั้งเป้าประสงค์ คือ ภาวะสู่ความสำเร็จ พัฒนาแผนการแล้วปฏิบัติตาม

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาความริเริ่ม จงตื่นตัวและอดทนเพื่อทำให้เป้าประสงค์ของตนเอง บรรลุความสำเร็จให้ริเริ่ม มีคนสามประเภทในขอบข่าย ดังกล่าว ซึ่งได้แก่ คนที่ทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้น คนที่ถามว่าเกิดอะไรขึ้นและคนที่ถามว่าได้เกิดอะไรขึ้นแล้ว อย่าให้ชีวิตผ่านไปมองโลกในทางบวก มองดูหนทางที่สามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ แทนที่จะเป็นหนทางที่ทำอะไรไม่ได้ โฟกัสไปยังความรู้สึกในทางบวก หลีกเลียงความรู้สึกในทางลบ

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนาความมั่นใจในตัวเอง หนทางเดียวที่เราจะได้รับความมั่นใจในตัวเองก็คือ การเอาตัวเราเข้าเสี่ยง โดยการเสี่ยงตัวเราเราจะได้ประสบการณ์

ขั้นตอนที่ 5 พัฒนาความรับผิดชอบส่วนตัว เราต้องมีความรับผิดชอบส่วนตัวต่อความคิด การกระทำและความรู้สึกของเรา ปัญหาพื้นฐานกับสังคมในทุกวันนี้ก็คือ คนส่วนใหญ่ไม่ยอมรับผิดชอบต่อการกระทำของตัวเอง ผู้นำเข้าใจสิ่งดังกล่าวและควบคุมจุดหมายปลายทางของตัวเอง ถ้าเราตำหนิคนอื่นในความผิดพลาดของเรา เราก็ไม่สามารถดูแลชีวิตของเรา ถ้าเราไม่สามารถดูแลชีวิตของเรา เราก็ไม่สามารถแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำส่วนตัวที่แท้จริง ถ้าเราทำผิดพลาดเราต้องยอมรับเราจะต้องเต็มใจที่จะแก้ไขโดยไม่ปกป้องตัวเอง การปกป้องตัวเอง คือ สัญญาณของความรู้สึกไม่มั่นคง

ขั้นตอนที่ 6 พัฒนาภาพลักษณ์ตัวตนที่สมบูรณ์ (Self Image) คือ ภาพทางความคิดของบุคคลที่คิดว่าเป็น “ตัวเอง” ในชีวิตของเรามีกฎจำนวนหนึ่งที่ควบคุมผลลัพธ์ของเรา กฎแห่งความโน้มถ่วงทำงานตลอดเวลาไม่ชอบหรือไม่ ในทำนองเดียวกัน กฎภาพลักษณ์ตัวตนก็ทำงานเช่นเดียวกัน นั่นคือเราจะไม่อยู่เหนือภาพที่ตัวเองสร้างขึ้น สำหรับตัวเราปล่อยให้ภาพลักษณ์ตัวตนของคุณเป็นอิสระ ให้มีความริเริ่มเป็นนวัตกรรมไปสู่ความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 7 พัฒนาการจัดระเบียบตัวเอง หนึ่งในคุณลักษณะที่ดีที่สุดของภาวะผู้นำส่วนบุคคล ก็คือ การจัดระเบียบตัวเองต้องรู้ว่าทำอะไรต่อไปเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของตัวเอง

ขั้นตอนที่ 8 กำจัดการผัดวันประกันพรุ่ง การผัดวันประกันพรุ่งคือ แนวโน้มในการเลื่อนภารกิจ แทนที่จะลงมือปฏิบัติเดี๋ยวนี้ เพื่อเอาชนะการผัดวันประกันพรุ่ง ให้พัฒนาอุปนิสัยเชิงสร้างสรรค์เพื่อทดแทนอุปนิสัยที่ไม่สร้างสรรค์ แนวทางในการเอาชนะการผัดวัน ประกันพรุ่ง เช่น

1. ยอมรับว่าการเลื่อนการทำสิ่งต่าง ๆ การยอมรับสิ่งดังกล่าวคือพันธะที่จะแก้ไขมัน
2. เรียนรู้เกี่ยวกับการผัดวันประกันพรุ่งให้เข้าใจว่าทำไมตนเองจึงทำสิ่งดังกล่าว เหตุผลสำคัญที่คนเลื่อนการทำสิ่งต่าง ๆ ได้แก่
 - 2.1 ความไม่มั่นคง (กลัวต่อผลสัมฤทธิ์)
 - 2.2 ความสับสน (ตัดสินใจไม่ได้ว่าทำอะไรต่อไป)
 - 2.3 การลืม (ความจำไม่ดี)
 - 2.4 ไม่รับผิดชอบส่วนตัว
 - 2.5 กลัวการเปลี่ยนแปลง (ชอบอยู่ในโซนสบาย)
 - 2.6 กังวล (กลัวผลในอนาคต)
 - 2.7 ความซ้ำซาก (เมื่อเขาเห็นว่าเป็นเรื่องน่าเบื่อ เขาก็จะผัดวัน ประกันพรุ่ง)
 - 2.8 ความเมื่อยล้าทางจิตใจ (ทำงานมากเกินไป สมองมีเวลาพักผ่อนไม่เพียงพอ)

3. เลือกแผนปฏิบัติการที่แน่นอน ทำรายการขั้นตอนที่ตนเองตั้งใจจะนำออกใช้เพื่อให้ได้การตอบสนองที่พึงประสงค์

4. นำแผนปฏิบัติการออกใช้ ทำตัวให้เป็นบุคคลที่ทำเดี๋ยวนี้

ขั้นตอนที่ 9 การศึกษา คนที่ต้องการเก่งในงานต้องศึกษา ถ้าต้องการเป็นนักศึกษาที่ดีต้องศึกษา ถ้าต้องการเป็นหมอที่ดีต้องศึกษาวิชาการแพทย์ ถ้าต้องการเป็นพ่อแม่ที่ดีต้องศึกษาศิลปะการเป็นพ่อแม่ ถ้าต้องการเป็นผู้นำที่ดีของตัวเองและของคนอื่น ต้องศึกษาภาวะผู้นำสิ่งดังกล่าวหมายความว่า การพูดคุยกับคนที่ประสบความสำเร็จและถามเขาว่าเขาประสบความสำเร็จในผลลัพธ์อย่างไร อีกทั้งยังหมายถึงการ

อ่านหนังสือเกี่ยวกับภาวะผู้นำและความ สำเร็จในประวัติศาสตร์ที่ผ่านมา ผู้ประสบ
ความสำเร็จในชีวิตคือนักศึกษาที่กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้มากขึ้น

ขั้นตอนที่ 10 เพิ่มจุดแข็งของตนเอง ขั้นตอนแรกสู่ความสำเร็จ
ก็คือ การระบุจุดแข็งด้านภาวะผู้นำของตัวเอง ถามตัวเองว่าคุณสมบัติส่วนตัวหรือจุดแข็ง
ที่มี มีอะไรบ้างที่สามารถเปลี่ยนเป็นคุณสมบัติทางภาวะผู้นำ อะไรที่เป็นความเฉลียวฉลาด
ที่มีอยู่ ใช้ให้เป็นประโยชน์กับตัวเอง

จิวาพร อมรไชยการ (2553, หน้า 46) กล่าวถึง ความสำคัญของ
การพัฒนาภาวะผู้นำในด้านของรูปแบบของภาวะผู้นำ คุณลักษณะ ความสามารถและ
ทักษะผู้นำว่า คนส่วนใหญ่เมื่อคิดถึงภาวะผู้นำมักหมายถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait)
ความสามารถ และทักษะทั้งหมดนี้ยังหมายถึงคุณสมบัติภาวะผู้นำการใช้ความสามารถ
และทักษะเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะทำให้สิ่งต่าง ๆ ลุล่วงไปในองค์การอย่างผิด
ธรรมดา มีความสามารถและทักษะภาวะผู้นำที่สำคัญ 5 ประเภท ได้แก่ ทักษะเชิงมนทัศน์
(Conceptual) ทักษะเชิงเทคนิค (Technical) ทักษะเชิงมนทัศน์เทคนิค ทักษะเชิงมนุษย
สัมพันธ์ (Human Relations) และทักษะเทคนิคมนุษยสัมพันธ์

1. ทักษะเชิงมนทัศน์ มีความจำเป็นเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์และ
ทำให้เกิดแนวความคิด การพัฒนาทักษะเชิงมนทัศน์เกี่ยวข้องกับการวางตัวบุคคลใน
สถานการณ์ที่อาจเผชิญในฐานะผู้นำ สิ่งเหล่านี้ ได้แก่ ทักษะการคิดซึ่งพัฒนาได้ยากกว่า
ทักษะทางเทคนิค

2. ทักษะเชิงเทคนิค เกี่ยวข้องกับ “การกระทำ (Doing)” การ
ปรับปรุงในทักษะเชิงเทคนิคอาจเกิดขึ้นกับการฝึกฝนในการพูดในที่สาธารณะ การบริหาร
เวลาและการใช้ระเบียบวิธีการประชุม ทักษะเชิงเทคนิคเป็นทักษะที่ได้มาง่ายที่สุด

3. ทักษะเชิงมนทัศน์ – เทคนิค คุณสมบัติของภาวะผู้นำประเภท
นี้อยู่ระหว่างทักษะเชิงมนทัศน์และทักษะเชิงเทคนิค

4. ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ มีความจำเป็นเพื่อเข้าใจและทำงาน
ร่วมกับคนอื่น ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์สัมพันธ์กับความสามารถในการทำงานร่วมกับคน
อื่น ผู้นำควรได้รับการฝึกฝนในการทำงานกับคนอื่นภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ คน คือ
รากฐานของกลุ่มทั้งหลายผู้นำสามารถติดต่อกับสมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ทักษะเทคนิคมนุษยสัมพันธ์โดยทั่วไป ทักษะเชิงเทคนิค คือ
ทักษะภาวะผู้นำที่ง่ายที่สุดในการพัฒนาและรักษาเอาไว้ ทักษะเชิงมนทัศน์มีความ

ยากลำบากในการเรียนรู้มากกว่าทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ คือ สิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำทั้งหลาย ซึ่งไม่ได้ยากต่อการเรียนรู้ แต่มีแนวโน้มที่ผู้นำจะลืมทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์เมื่อตกอยู่ภายใต้ความกดดันเพื่อทำกิจกรรมให้สำเร็จ ทักษะแต่ละประเภทมีความสำคัญต่องานทั้งหมด ผู้นำบางคนเก่งในทักษะประเภทหนึ่งมากกว่าอีกประเภทหนึ่ง ผู้นำจะต้องมองเห็นความเฉลียวฉลาดและความสามารถของตัวเองและของสมาชิกเพื่อทำให้ผลผลิตของกลุ่มบรรลุผลสูงสุด การประเมินสมาชิกอย่างแม่นยำทำให้ผู้นำสามารถจับคู่ทักษะของสมาชิกกับทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน

จากความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างมากต่อทุก ๆ องค์กรและในทุก ๆ ตำแหน่งของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร นั่นเพราะภาวะผู้นำไม่ได้หมายถึงจะต้องมีเฉพาะในผู้บริหารระดับสูง หรือระดับรองลงมาเท่านั้น แต่จำเป็นต้องมีในสมาชิกขององค์กรทุก ๆ คน เพื่อช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

McCaughey (1998, p. 16) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปได้ว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn On The Job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ทำท้าทายมากเท่าใดย่อมเกิดการเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นในแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำท้าทายในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วย งานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ท้าทายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด การทำงานที่ท้าทายทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในอนาคต
2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์กรที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้ เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role Model) ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูล เป็นทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาด หรือผิดเป็นครูเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มุ่งงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง หาทางปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มุ่งงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรมการฝึกอบรมภาวะนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้มีความรู้ รู้กระบวนการในการนำและรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะนั้นอาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไปหรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งก็ได้

Dubrin (2007, pp. 330 – 356) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี คือ การทำความรู้จักตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง การศึกษา การแสวงหาประสบการณ์ การให้คำปรึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาตนเองหรือการทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับตัวผู้บริหารอย่างแจ่มชัด ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิผลมากขึ้น การทำความรู้จักตนเองทำได้โดยอาศัยหลักการเรียนรู้แบบคิดครั้งวงจร (Single-loop Learning) กับการเรียนรู้แบบคิดครบวงจร (Double-loop Learning)

การเรียนรู้แบบคิดครั้งวงจร (Single-loop Learning) หมายถึง การทำความรู้จักตนเองระดับหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนแสวงหาข้อมูลย้อนกลับเพียงเท่าที่จำเป็น เพื่อนำมายืนยันหรือใช้อธิบายความคิดหรือการกระทำของตน

การเรียนรู้แบบคิดครบวงจร (Double-loop Learning) หมายถึง การทำความรู้จักตนเองอีกระดับหนึ่งที่ลึกซึ้งกว่าแบบแรก การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนนำข้อมูลย้อนกลับมายืนยัน หรืออธิบายความมีเหตุผลของเป้าหมาย หรือคุณค่าที่ปรากฏในสถานการณ์

ประโยชน์ของการนำหลักการเรียนรู้หรือการรู้จักตนเองไปใช้ คือ ช่วยให้ผู้บริหารเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการคิดทบทวนหาเหตุผล การพยายามทบทวนเพื่อความเข้าใจเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้น จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานหรือใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมขึ้นในโอกาสต่อไป

2. การสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจำเป็นต้องมีวินัยในตนเองวินัยในตนเองที่นี้ หมายถึง ความพยายามที่จะรักษาระดับความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้มั่นคง วินัยในตนเองมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ เช่น การที่ผู้นำเห็นว่าการเป็นผู้ฟังที่ดีเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำต้องอ่านหรือศึกษาหรือเข้าฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้เพื่อสร้างการเป็นผู้ฟังที่ดีสามารถจับประเด็นได้ถูกต้อง วินัยในตนเองมีความจำเป็นเพราะสภาวะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมักหันเหความสนใจของผู้นำไปสู่ทิศทางอื่นเสมอวินัยในตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลดังกล่าวได้มีการพัฒนาตนเองจริง

3. การศึกษา โดยทั่วไปการศึกษามาก หมายถึง การถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างทันทีทันใด การศึกษาอย่างเป็นทางการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารและตำแหน่งของผู้นำ นอกจากนี้ปริมาณของการศึกษาอย่างเป็นทางการยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ ผู้นำที่มีตำแหน่งทางการบริหารระดับสูงส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีความรู้ดี สามารถเรียนรู้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่าง ๆ จากงานที่ทำ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการและความรู้ที่ได้จากการทำงานจะช่วยให้ผู้นำมีสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ เสมอ

4. การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานนับเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์ต่อการใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิผล เพราะถ้าหากขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถแปรความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์ มี 2 แหล่งหลัก ๆ คือ เพื่อนร่วมงานและน้องาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้เป็นอย่างดี การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือคำแนะนำอย่างทันทีทันใดอาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การหาประสบการณ์อาจใช้การสังเกตเวลาผู้บังคับบัญชาเผชิญปัญหาในระหว่างประชุมแล้วพยายามนำเทคนิคการแก้ปัญหานั้นมาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตนเองที่หนึ่ง หรืออาจจะเรียนรู้ที่จะไม่ใช้ภาวะผู้นำเช่นนั้นหากพบว่าไม่ใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

5. การให้คำปรึกษา เป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำที่ยืดประสบการณ์เป็นหลักอีกวิธีหนึ่งที่เชื่อว่า การพัฒนาภาวะผู้นำควรจะมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่าที่ปรึกษาซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียนโดยอาศัยการ

สอนการแนะนำ การให้กำลังใจและการฝึกที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำส่วนใหญ่มักได้แก่ ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานหรือนักวิชาชีพด้านบริหารบุคคลการให้คำปรึกษาส่วนใหญ่มักเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ให้กับผู้รับคำปรึกษา แต่บางแห่งอาจมีระบบการให้คำปรึกษาที่เป็นทางการก็ได้ขึ้นกับผู้รับการพัฒนา

สุพานี สุภษฎ์วานิช (2552, หน้า 254) กล่าวว่า ในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า ความเป็นผู้นำสามารถพัฒนาได้จากการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน และการพัฒนาเพิ่มพูนทักษะหรือความสามารถบางอย่างให้เกิดขึ้น ซึ่งแนวทางการพัฒนานั้นอาจแบ่งเป็น 3 แนวทาง ดังนี้

1. การสั่งสมประสบการณ์เรียนรู้จากการทำงาน ผู้นำที่ผ่านการบ่มเพาะในงานจะเกิดการสั่งสมประสบการณ์ในการบริหารงาน บริหารคน และในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน

2. การฝึกอบรม ซึ่งในองค์กรใหญ่ ๆ มักจะมีศูนย์การประเมิน (Assessment Center) และมีหลักสูตรในการพัฒนาความเป็นผู้นำด้านต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันการฝึกอบรมและการพัฒนามักสร้างแผนในการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำในหลักสูตรต่าง ๆ เช่น หลักสูตร Executive Coaching)

3. การใช้พี่เลี้ยงและตัวแบบในหลายองค์กรมักจะมีกำหนดตัวนักบริหารอาวุโสให้เป็นพี่เลี้ยง หรือเป็นตัวแบบแก่นักบริหารหรือผู้นำที่เข้าสู่ตำแหน่งใหม่

ธวัช บุญยมณี (2550, หน้า 115) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำได้ อย่างไรก็ตามโดยวิธีใดนั้น สามารถพิจารณาเลือกวิธีการจากแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้ 1) การศึกษาตนเอง 2) การสังเกตตนเอง 3) การเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน 4) การใช้แบบทดสอบ 5) การรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น 6) การเข้ากลุ่มพัฒนาตนเองและ 7) การศึกษาผู้อื่น

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542, หน้า 169 -172) ได้เสนอแนะการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำบางประการที่สำคัญ ได้แก่

1. การพัฒนาความสามารถในการพูดหรือการสนทนา โดยควรฝึกตนเองให้มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกของตนเอง เพื่อให้ผู้อื่นรับรู้ในสิ่งที่เราต้องการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง

2. การพัฒนาความสามารถในการฟังหรือการเป็นผู้ฟังที่ดี
ซึ่งสามารถกระทำได้นี้

2.1 หยุดพูดและฟังอย่างตั้งใจเพื่อจะช่วยให้ฟังเรื่องราวได้มากที่สุดและเป็นการให้เกิดเกียรติผู้พูด

2.2 ฟังอย่างมีสมาธิและอดทน

2.3 ฟังอย่างทบทวนและสรุป

3. การพัฒนาการแต่งกาย ซึ่งการแต่งกายเป็นสิ่งที่จะทำให้ผู้พบเห็นครั้งแรกเกิดความรู้สึกว่ามีคุณลักษณะเป็นผู้นำหรือไม่ การแต่งกายให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของสังคมจะช่วยให้เข้าได้กับสังคมนั้นอย่างไม่มีขัดเคือง การพัฒนาการแต่งกายควรพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.1 เหมาะสมกับสภาพอากาศ

3.2 ขนาดเหมาะสม ไม่อึดอัด คับเกินไปหรือหลวมเกินไป

3.3 เหมาะสมกับเพศ วัย รูปร่าง ผิวพรรณและตำแหน่ง

3.4 เหมาะสมกับงานหรือสภาพสังคม และเหมาะสมกับ

กาลเทศะ

3.5 เกิดความมั่นใจในการสวมใส่ ไม่ล้ำสมัยหรือล้ำสมัย

จนเกินไป

3.6 ไม่ทำให้เกะกะกีดขวางการทำงาน เคลื่อนไหวคล่องตัว

และสวมใส่สะดวก

3.7 ดูสวยงาม เรียบร้อย สะอาดหมดจดและไม่ซ้ำชุด

4. การพัฒนาทางด้านอารมณ์ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ไม่โกรธง่าย ไม่เอาแต่อารมณ์ เนื่องจากสิ่งเหล่านี้เป็นต้นเหตุสำคัญของปัญหาด้านการฟังซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงปัญหาของการตัดสินใจ

5. การพัฒนาความรู้ ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้กว้างขวางและมีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องทันสมัย และมากพอที่จะช่วยให้การตัดสินใจสั่งการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ฉลาดทันคน มั่นใจในตนเองและเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

6. การพัฒนาความจำ ความจำที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้บุคคลเกิดความก้าวหน้าในการทำงาน เพราะเป็นศูนย์กลางของความรู้และข้อมูล ความจำประกอบด้วย การจดจำการเก็บความทรงจำ และการระลึกได้

จากวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีนักวิชาการกล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเลือกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะบุคคลที่จะเป็นผู้นำที่จะต้องมีความรับผิดชอบมาก เป็นตัวแบบที่ดีต่อบุคคลอื่น ดังนั้นวิธีการพัฒนาที่กำหนดขึ้นจะต้องเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลเหล่านั้นอย่างแท้จริง โดยการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจะใช้รูปแบบหรือวิธีการใดก็ตาม แต่จะต้องพัฒนาให้ครอบคลุมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา สังคม และทักษะต่าง ๆ เป็นต้น

3. การพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงาน

การที่องค์กรต้องปรับองค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีการเชื่อมโยงกัน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร โดยในท้ายที่สุดแล้วก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยเช่นกัน (จรรยา บุญยะประภัสร์, 2552, หน้า 38) และผู้ที่มีบทบาทในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานมากที่สุดก็คือ ผู้นำ ซึ่งผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนงานสรรหาและพัฒนาพนักงาน ดูแลให้พนักงานปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (เศาวนิต เศาณานนท์, 2542, หน้า 36)

3.1 ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงาน

แนวโน้มในเรื่องของการพัฒนาภาวะผู้นำกำลังมาแรงในประเทศไทยในช่วงนี้ แต่คำถามที่ตามมาก็คือ เราจะพัฒนาพนักงานในระดับหัวหน้างานขององค์กรก้าวขึ้นไปสู่อีกระดับหนึ่งได้อย่างไร การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญสำหรับทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร หรือจะเป็นบริษัทสัญชาติไทยในเขตอุตสาหกรรมอีสต์เทิร์นซีบอร์ดก็ตามนั้น เพราะการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในขณะที่ทุกยุคทุกสมัยองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายต่อภาวะผู้นำเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว การก้าวไปสู่อีกาภิวัดนมมากขึ้น กฎกติกาและเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้นมา ก็ก่อให้เกิดความซับซ้อน การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว อันเป็นความท้าทายสำหรับ

ผู้บริหารในปัจจุบันนี้ ดังนั้น พฤติกรรม ทักษะและทักษะต่าง ๆ ที่เคยใช้ได้เมื่อครั้งอดีต ก็อาจไม่มีประสิทธิภาพแล้วในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน

ในประเด็นนี้ผู้วิจัย ได้นำเสนอความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานไว้ดังนี้ (Adecco Group Thailand, 2557, บทควม)

1. ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดที่เกิดขึ้นกับพวกพนักงานก็คือ การมีส่วนร่วมและความผูกพันที่ลดน้อยลง สังเกตได้จากงานวิจัยหลาย ๆ ชิ้นที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงนี้การมีส่วนร่วมและความผูกพันของพนักงานที่ลดลงนั้นอาจเป็นภาพสะท้อนของสภาพเศรษฐกิจโลกที่ย่ำแย่ หรือปัจจัยอื่นใดก็ตาม แต่มันก็อาจเป็นภาพสะท้อนของบรรยากาศภาวะผู้นำในองค์กรได้เช่นกัน ทั้งนี้เพราะผู้นำองค์กรนั้นมีอิทธิพลอย่างมากต่อการรับรู้ต่าง ๆ ของพนักงาน ดังนั้นการถดถอยของการมีส่วนร่วมและความผูกพันของพนักงานทั้งหลาย ก็อาจมีสาเหตุมาจากการถดถอยในส่วนของผู้นำองค์กรก่อน และในกลุ่มพนักงานที่ความผูกพันเริ่มเสื่อมคลาย ก็อาจจะมีพวกที่เป็นพนักงานทรงคุณค่า มีศักยภาพสูง ซึ่งเป็นกลุ่มที่บริษัทได้ลงทุนพัฒนาภาวะผู้นำลงไปมากมายในช่วงสิบปีที่ผ่านมา รวมอยู่ด้วย ทำให้เกิดความเสี่ยงที่ผู้นำหน้าใหม่เหล่านี้จะดีจากองค์กรไป

2. การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่ควรทำตลอดเวลา

ภาวะผู้นำที่แย่งจะมีผลกระทบอย่างมากต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรในประเทศไทย ผู้บริหารขององค์กรต่าง ๆ มีหน้าที่ในการนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงพัฒนาพนักงานระดับหวักะทิ แก้ปัญหาที่ซับซ้อนอย่างรวดเร็ว และเตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต ไปพร้อม ๆ กัน โดยเฉพาะในช่วงเศรษฐกิจซบเซา การหยุดร่ายจ่ายในการพัฒนาภาวะผู้นำอาจดูเป็นเรื่องพึงกระทำ แต่องค์กรต้องอย่าลืมตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาผู้นำ และลงทุนในการพัฒนาผู้บริหารระดับอาวุโสและพนักงานอื่น ๆ ที่มีศักยภาพในทุกๆระดับ องค์กรใดที่ยังไม่มีการลงทุนในการพัฒนาผู้นำ ควรเริ่มต้นมีการวางแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อวางรากฐานให้องค์กรเติบโตอย่างต่อเนื่อง เพราะทั้งเศรษฐกิจ ธุรกิจและสังคม มีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารขององค์กรจึงถูกบังคับให้ต้องปรับตัวกับการสั่งซื้อสินค้าและบริการใหม่ ๆ ที่ต้องการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทักษะด้านกลยุทธ์และการวางแผน

นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องมีขวัญกำลังใจที่ดีเยี่ยมเพื่อที่จะนำพาพนักงานของพวกเขา ผ่านการตัดสินใจที่ต้องอาศัยกระบวนการคิดที่ซับซ้อน และ

รักษาสมดุลทั้งกำไรขององค์กรและความรับผิดชอบในงานผลของความต้องการที่มากมายขององค์กรในทุกวันนี้ การพัฒนาผู้นำจึงไม่อาจไปจบที่แค่การฝึกสไปยังกลุ่มผู้บริหารระดับอาวุโส แต่จะต้องทำกับทุกระดับชั้นของพนักงานในองค์กรอย่างทั่วถึง เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรจะก้าวสู่ความสำเร็จได้อย่างมั่นคง

3. พนักงานในทุกระดับชั้นต้องมีผู้นำ

มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโลกการทำงานทุกวัน ทำให้เกิดคำถามในแวดวงการบริหารบุคคลอยู่เสมอว่าจะมีการพัฒนาบุคลากรขึ้นเพื่อทดแทนพนักงานในระดับผู้บริหารอย่างไร จึงจะสามารถรักษาสัดส่วนของผู้บริหารในองค์กรได้อย่างเหมาะสม

4. การทดแทนตำแหน่งเกษียณ

จากสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน อาจเกิดการชะลอการเกษียณตัวของพนักงานลง แต่เมื่อถึง ณ จุดหนึ่งแล้ว เศรษฐกิจก็จะขับเคลื่อนต่อไป และเมื่อนั้นพนักงานก็จะต้องมีการเกษียณไป นอกจากนี้เหล่าพนักงานที่ถูกบังคับให้เลื่อนกำหนดการเกษียณออกไปด้วยเหตุผลด้านการเงิน ก็มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนความคาดหวังเกี่ยวกับตัวงานและอาจมีแรงจูงใจในการทำงานลดน้อยลง ซึ่งก็กลายเป็นความท้าทายแก่ผู้บริหารองค์กรอีกอย่างหนึ่ง และเมื่อถึงเวลาที่เหล่าพนักงานวัยเกษียณเหล่านี้ต้องจากองค์กรไป ในจำนวนเหล่านี้ก็อาจมีหัวหน้างานหรือผู้บริหาร ที่จากไปพร้อมกับประสบการณ์และองค์ความรู้ขององค์กรที่สั่งสมมาหลายปีด้วย องค์กรต่าง ๆ ควรตระหนักหรือวางแผนถึงการพัฒนาพนักงานในระดับหัวหน้างาน หรือผู้บริหารเพื่อทดแทนพนักงานที่จะมีการเกษียณตัวในอนาคตด้วย

5. บริหารจัดการพนักงานหลากหลายวัย

ทุกวันนี้องค์กรต่างก็มีพนักงานหลากหลายรุ่นและวัย ซึ่งแต่ละวัยนั้นก็มีความต้องการและต้องการแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ผู้บริหารในปัจจุบันจึงต้องเข้าใจถึงคุณลักษณะอันเป็นเอกลักษณ์และความต้องการของพนักงานเหล่านั้น และปรับสไตล์การบริหารของตนให้เหมาะสมกับพวกเขา มีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าพนักงานในกลุ่มเจนเอ็กซ์ และเจนวายตอบสนองต่อระบบขั้นตำแหน่งขององค์กรแตกต่างไปจากกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส ดังนั้น การบริหารแบบสไตล์เดียวทั้งองค์กรอาจทำให้องค์กรประสบความล้มเหลวในการบริหารพนักงาน ทำให้องค์กรต่าง ๆ เริ่มมองหาผู้บริหารที่สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสถานที่ทำงานและพนักงานได้เป็นอย่างดีมากกว่า

ผู้บริหารแบบเดิม ผู้บริหารที่ต้องบริหารจัดการพนักงานที่มีวัยแตกต่างกัน จะต้องเข้าใจถึงความต้องการและตัวกระตุ้นแรงจูงใจ เพื่อการสร้างทีมที่มีผลงานที่ดีและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ผู้บริหารรุ่นใหม่อาจเกิดจากกลุ่มพนักงานที่มีวัยแตกต่างกัน ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำจึงไม่เพียงแต่จะทำในระดับพนักงานเท่านั้น แต่ยังต้องรวมไปถึงระดับผู้บริหารด้วย

6. การเปลี่ยนลำดับชั้นการบริหาร

เมื่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กร ไปรวมกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้น อาจทำให้การบริหารแบบดั้งเดิมอาจใช้ไม่ได้อีกต่อไป เนื่องจากการบริหารแบบดั้งเดิมอาจเน้นไปที่การบริหารตามลำดับชั้นบริหาร โดยเป็นผู้บริหารในระดับอาวุโสหรือผู้ที่มี “ตำแหน่งสูง” แต่ในปัจจุบันองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องมีผู้นำในแต่ละลำดับชั้นขององค์กร ผู้บริหารที่องค์กรต้องการอาจไม่ตรงตามคุณลักษณะที่เคยมีมาแต่เดิม ระบบบริหารแบบลำดับชั้นนั้นเชื่องช้าเกินกว่าที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และอาจไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้กับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความเสี่ยงสูง ทำให้องค์กรในประเทศไทยต้องมีแนว คิดของการ “รวมใจกันในทุกระดับชั้นขององค์กร” หากต้องการที่จะฝ่าฟันให้รอดในศตวรรษที่ 21 นี้

7. การพัฒนาผู้นำ คือ การลงทุนเพื่อความสำเร็จ

จากความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่ผู้บริหารองค์กรทั้งหลายต่างต้องเผชิญอยู่ในปัจจุบันนี้ เราคงปฏิเสธไม่ได้ว่าเราต้องการมีผู้นำที่เข้มแข็งและมีการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีแผนพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

- 7.1 การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของ ผู้นำทีม และองค์กร
- 7.2 สามารถแข่งขันเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด, ยอดขาย, กำไร และเพิ่มมูลค่าหุ้นได้
- 7.3 มีผลการปฏิบัติงานที่ยั่งยืน
- 7.4 สร้างวัฒนธรรมการรักษาความพึงพอใจลูกค้า
นวัตกรรมองค์กร การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม

7.5 มีตัวตายตัวแทนที่มีเข้มแข็ง และมีแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ

7.6 องค์กรกลายเป็น “นายจ้างในอุดมคติ” ซึ่งชนะสงครามแย่งชิงระดับหัวหน้ากะที

7.7 ได้กระจายอำนาจบริหารไปยังทุกลำดับชั้นในองค์กร

จากความสำเร็จของการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงาน ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะสร้างผู้บริหารที่มีความสามารถในการเป็นพี่เลี้ยงและช่วยพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่องค์กร ซึ่งจะเสริมสร้างให้เกิดผู้นำในทุกระดับชั้นในองค์กร แต่ถึงกระนั้นในบางองค์กรก็มองว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นเรื่องของรายจ่าย แต่ในสภาวะถดถอยเช่นนี้ เรื่องนี้อาจเป็นรายจ่ายที่องค์กรไม่พร้อมจะจ่าย แทบทุกคนในแวดวงทรัพยากรมนุษย์สามารถตอบเป็นเสียงเดียวกันได้เลยว่า ในภาวะที่เศรษฐกิจไม่แน่นอนเช่นนี้ โครงการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรมักจะเป็นรายแรก ๆ ที่ถูกหั่นงบประมาณ แต่ทราบหรือไม่ว่าในช่วงเวลาเช่นนี้ หากเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ พวกเขาจะไม่ตั้งคำถามเกี่ยวกับการลงทุนในการพัฒนาภาวะผู้นำเลย เพราะพวกเขาตระหนักดีว่าการมีผู้นำที่เข้มแข็งในทุกระดับชั้นขององค์กรนั้นมีความสำคัญเสมอมา โดยเฉพาะเมื่อยามที่องค์กรต้องฝ่าฝืนลมเศรษฐกิจ

3.2 แนวคิด หลักการในการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงาน

แนวคิด หลักการในการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ มีผู้ทรงคุณวุฒิในการพัฒนาภาวะผู้นำพนักงานในองค์กร ได้เสนอแนวคิดและหลักการไว้ ดังนี้

1. ความสามารถในการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้

องค์ประกอบของภาวะผู้นำส่วนใหญ่เป็นพฤติกรรม ดังนั้นจึงสามารถพัฒนาได้ เราสามารถให้คำจำกัดความของความสามารถในการเป็นผู้นำได้ในแง่ของทักษะพฤติกรรม และความรู้ที่จำเป็นในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการเป็นผู้นำแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบที่มากกว่าแค่ทักษะผู้นำ แต่ยังแสดงถึงความเสี่ยงและโอกาสด้วย ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารที่ขาดความสามารถที่จะคิดและทำอย่างเป็นกลยุทธ์ อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงสำคัญในด้านการเงินและทุนมนุษย์ต่อองค์กร ในขณะที่ผู้บริหารที่มีทักษะด้านนี้สูงก็จะมีความสามารถในการตัดสินใจเรื่องในระยะยาว และทักษะในการ

แก้ปัญหา ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร พวกเขาจะตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องหยุดทำอะไรบางอย่าง และลงมือทำอะไรบางอย่างอย่างเต็มที่ ซึ่งต่างไปจากผู้บริหารอีกหลาย ๆ คน ที่มักจะขยับเขยื้อนเคลื่อนไหวเร็วเกินไปในสถานการณ์วิกฤติ

2. ภาวะความเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกัน

เป็นอีกความสามารถหนึ่งที่เริ่มมีความจำเป็นมากขึ้น ความสามารถในการก้าวข้ามลำดับชั้นขององค์กร สามารถเก็บเกี่ยวพวกหัวกะทิมาทำงาน และสร้างการประสานพลังในการทำงาน เป็นอะไรที่ตีมูลค่าไม่ได้เลย ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะเคารพขอบเขตของหน่วยงานและลำดับชั้นการบริหารในองค์กร แต่ว่าจะไม่ยอมมาให้เป็นกำแพงกั้นความสำเร็จโดยเด็ดขาด

3. การสอนงานเพื่อให้ได้ผลปฏิบัติงานสูงสุด

เป็นอีกทักษะหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องมี หากต้องการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงและให้ได้ผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ทางธุรกิจสูงสุดที่ต้องการ การสอนงานจะให้โอกาสกับผู้บริหารในการเข้าไปลงมือปฏิบัติและรับผิดชอบในการพัฒนาพนักงานของพวกเขาเป็นการส่วนตัว

4. การสร้างความสามารถที่จะพาไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีให้เกิดขึ้น

เป็นอีกความสามารถหนึ่งที่ไม่สามารถปล่อยให้แค่เฉพาะผู้บริหารระดับบนทำเท่านั้น เพราะไม่ว่าความเปลี่ยนแปลงใด ๆ จะเกิดขึ้น ผู้คนทั้งองค์กรต่างก็จะต้องได้รับผลกระทบทั้งสิ้น ดังนั้นผู้บริหารในทุกระดับชั้นจะต้องสามารถเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงได้ โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารระดับบนจะเป็นผู้ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง แต่เวลาที่ลงมือทำจริง ๆ นั้น ก็จะเป็นเรื่องของระดับล่าง ๆ ลงไป ดังนั้นสิ่งที่จำเป็น คือ ต้องมีเครือข่ายของผู้บริหารที่เข้มแข็ง มีทักษะที่จะสามารถนำพาความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ไปยังทุกระดับชั้นได้ และแน่นอน เมื่อมีอะไรหลายต่อหลายอย่างเกิดขึ้นในองค์กร ทักษะในการสื่อสารสิ่งที่องค์กรต้องการจะสื่อ จะแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่าง พนักงานที่สับสนและเริ่มหมดความผูกพันเพราะขาดความเชื่อมั่นหรือเกิดความสับสนกับพนักงานที่มุ่งมั่นทุ่มเทให้กับองค์กร

5. วางกลยุทธ์การสร้างภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

แม้ว่าความสามารถในการเป็นผู้นำจะเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นมาได้ แต่องค์กรจะต้องเริ่มจากการหาลำดับความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำก่อน ก่อนที่

โปรแกรมการพัฒนาจะเริ่มขึ้น ผู้บริหารระดับสูงจะต้องบรรลุข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับความต้องการและลำดับความสำคัญขององค์กร นั้นหมายถึง โปรแกรมใด ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำนั้นต้องมีพื้นฐานมาจากโมเดลของความสามารถของผู้นำที่ได้จัดทำเอาไว้เป็นอย่างดี

6. คุณค่าของการรวบรวมการเรียนรู้

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดจะใช้เทคนิคในการเรียนรู้แบบรวบรวมการเรียนรู้ โดยมีองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น การประเมินผลแบบ 360 องศา, การเรียนรู้ในห้องเรียนหรือห้องสัมมนา, และการสอนงานแบบเดี่ยวหรือเป็นกลุ่ม การเป็นพี่เลี้ยงให้ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการก็เป็นเทคนิคที่ถูกนำมาใช้บ่อย นอกจากนี้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำก็เริ่มนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการทำสัมมนาผ่านหน้าเว็บ, พอดคาสต์ และการจำลองสถานการณ์ เป็นต้น

อีกเทคนิคที่มีประสิทธิภาพก็คือ ทีมเรียนรู้เชิงรุกที่ผู้เข้าร่วมจะถูกแบ่งออกเป็นกลุ่มและได้รับมอบหมายประเด็นหรือปัญหาทางธุรกิจให้ไปร่วมกันแก้ไข ประสพการณ์ในระหว่างการทำงานแบบนี้ ร่วมกับการสอนงาน ค่อนข้างมีประสิทธิภาพอย่างมากในการทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

7. พื้นฐานของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

ดังที่กล่าวไปแล้วว่า การพัฒนาภาวะผู้นำควรจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกัน การพัฒนาดังกล่าวจึงควรถูกรวมเข้าไว้กับกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ และเพื่อให้มีการสนับสนุนการสร้างความสามารถของผู้นำ องค์กรก็ควรที่จะแสดงความมุ่งมั่นต่อกระบวนการประเมินผลและการให้ 피ดแบ็คอย่างต่อเนื่อง และให้ภารกิจที่ท้าทายในการพัฒนาภาวะผู้นำ

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่ได้รับการออกแบบมาดีนั้น เป็นมากกว่าแค่การพัฒนาภาวะผู้นำ มันยังการพัฒนาผู้นำทีมและองค์กรอีกด้วย โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นทางการของเราทำให้กลยุทธ์ทางธุรกิจของเรา สอดคล้องกับการสร้างทั้งตัวผู้บริหารและความสามารถในการเป็นผู้นำขององค์กร ทั้งนี้ อาจใช้วิธีการนำสถานการณ์จริง ๆ มาพสานเข้าไว้กับหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเป็นการสอนงานด้วยสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องับประเด็นทางธุรกิจ เพื่อให้โปรแกรม

การพัฒนาสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อที่ว่า “เมื่อพนักงานเขากลับไปทำงาน พวกเขาจะสามารถทำงานที่เกี่ยวข้องได้ในทันที”

4. การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาฝึกงาน

ในแต่ละปีการศึกษา จะมีนักศึกษาจำนวนมากที่จะต้องออกฝึกงาน ในสถานประกอบการต่าง ๆ ซึ่งสถานประกอบการที่ให้โอกาสแก่นักศึกษาฝึกงานย่อมคาดหวังว่านักศึกษาฝึกงานนั้นจะต้องมีคุณสมบัติตรงหรือใกล้เคียงกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์กับลักษณะงานในสถานประกอบการนั้น ๆ นั้นเพราะนักศึกษาฝึกงานเมื่อมาฝึกงานจะต้องเรียนรู้และปฏิบัติงานเช่นเดียวกับพนักงานในสถานประกอบการนั้น ๆ ในส่วนการวิจัยครั้งนี้ก็มุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับนักศึกษาฝึกงาน เพื่อส่งเสริมให้นักศึกษาที่นอกจากจะมีทักษะ หรือประสบการณ์ในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ แล้วการมีภาวะผู้นำก็ถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่อนาคตข้างหน้านักศึกษาเหล่านี้จะต้องไปประกอบอาชีพ หรืออาจเป็นเจ้าของกิจการ ซึ่งการที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ภาวะผู้นำจึงสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้ มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวสอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาฝึกงาน ไว้ดังนี้

นกุล ว่องฐิติวงศ์ (2550, หน้า 45) กล่าวว่า สังคมไทยต้องการคนรุ่นใหม่ที่มีภาวะผู้นำ เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการนำทิศทางของประเทศให้อยู่รอด ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่มีการแข่งขันรุนแรงมากขึ้น แต่ปัญหาภาวะผู้นำเด็กและวัยรุ่นไทย พบเด็กและเยาวชนจำนวนมากไม่มีภาวะความเป็นผู้นำ เนื่องจากอยู่ภายใต้สังคมที่เคยชินกับการเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะในประเด็นที่แตกต่างจากคนอื่นเพราะกลัวเป็นแกะดำ ดังนั้น สถาบันการศึกษาควรส่งเสริมกิจกรรมเชิงสังคมตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีประสบการณ์การทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่น กิจกรรมอาสาพัฒนา กิจกรรมพัฒนาชุมชนรอบโรงเรียน เป็นต้น รวมถึงส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมนอกห้องเรียน สอนให้รู้จักวิเคราะห์ คัดเลือกข้อมูลและสร้างนิสัยรักการแสวงหาความรู้อันเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ ฝึกสังเกตและเข้าใจผู้อื่น ปลูกฝังทัศนคติสังเกตคนที่ถูกต้องผ่านการเรียนการสอนและการทำกิจกรรมร่วมกัน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551, หน้า 5 - 7) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันประเทศไทยต้องการคนรุ่นใหม่ที่มีภาวะผู้นำ เป็นกำลังสำคัญในการนำทิศทาง

ประเทศให้อยู่รอด ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ แต่สิ่งที่น่าเป็นห่วง คือ เด็กไทยรุ่นใหม่จำนวนมากไม่ต้องการเป็นผู้นำ เนื่องจากชินกับการเป็นผู้ตามมากกว่า ซึ่งมีสาเหตุมาจากการเลี้ยงดูแบบประคบประหงมจากครอบครัว ระบบการศึกษาที่สร้างเด็กให้คิดตามมากกว่าคิดสร้างสรรค์และหลักสูตรที่ใช้ในโรงเรียน ขาดเนื้อหาที่สอนให้เด็กมีภาวะผู้นำ ดังนั้น ประเทศไทยอาจประสบปัญหาขาดผู้ที่ต้องการเข้ามานำทิศทางประเทศในอนาคต การสร้างผู้นำจึงเป็นเรื่องใหญ่ที่ควรให้ความสำคัญ และต้องเริ่มพัฒนาผู้นำตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีแนวทางดังนี้

1. สร้างคุณลักษณะผู้นำ ผู้นำควรมีคุณลักษณะบางประการที่ผู้อื่นมองแล้วเกิดการยอมรับ ไม่เพียงลักษณะภายนอก แต่รวมถึงความรู้ความสามารถภายในที่แสดงออกมาด้วย ซึ่งสิ่งที่โรงเรียนควรสอน ได้แก่

1.1 ทักษะสำคัญของผู้นำ ทักษะการพูด การวางแผน การแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ วิธีตั้งเป้าหมายระยะสั้นระยะยาว วิธีสร้างความสัมพันธ์ การบริหารเวลา การสร้างทีมงาน ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นทักษะสำคัญของผู้นำ โรงเรียนสามารถสร้างทักษะเหล่านี้ได้โดยสอนผ่านสถานการณ์จริง เช่น ให้ผู้เรียนจัดทีมไปทำกิจกรรมกับชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนรู้วิธีสร้างทีมงาน วางแผนการทำงานและแก้ปัญหา หรือให้ดูภาพยนตร์หรือละครที่ให้ข้อคิดการเป็นผู้นำ แล้วลองวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่อยู่ในภาพยนตร์ เป็นต้น

1.2 ฝึกสังเกตและเข้าใจผู้อื่น การเข้าใจผู้อื่นเป็นพื้นฐานของผู้นำประการหนึ่ง โรงเรียนควรฝึกให้ผู้เรียนมองผู้อื่นอย่างถูกต้อง เช่น มองผู้อื่นในด้านบวก มองทุกคนมีคุณค่าและมีศักยภาพ แม้ต่างกันแต่นำมาเสริมสร้างกันได้ โรงเรียนอาจสอดแทรกมุมมองดังกล่าว ผ่านการสอนในห้องเรียนและการทำกิจกรรม

1.3 ฝึกนิสัยการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำควรมีฐานความคิดที่ดี รอบคอบ และมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งการพัฒนาคุณสมบัตินี้ได้ โรงเรียนควรส่งเสริมให้ผู้เรียนอ่านหนังสือ หรือเข้าถึงสื่อต่าง ๆ ทั้งในและนอกห้องเรียน เพื่อเข้าถึงองค์ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่ช่วยหลอมเป็นรากฐานความคิดและความเข้าใจ

2. สนับสนุนเด็กที่ฉายแววความเป็นผู้นำ เชื่อว่าเด็กทุกคนจะมีลักษณะความเป็นผู้นำอย่างชัดเจน แต่จะมีบางคนเท่านั้นที่ฉายแววออกมา ซึ่งโรงเรียนควรสนับสนุนเด็กกลุ่มนี้ เช่น มอบหมายให้เป็นผู้นำห้อง สนับสนุนให้สมัครเป็นประธานนักเรียน ส่งเด็กเข้าประกวดการโต้วาที ฯลฯ นอกจากนี้ โรงเรียนอาจทำแบบทดสอบภาวะผู้นำเพื่อคัดเลือกผู้เรียนที่มีแววผู้นำ แล้วส่งเสริมเด็กกลุ่มนี้ให้เป็นผู้นำสังคมต่อไป

กรองทิพย์ นาควิเชตร และคณะ (2557, หน้า 37 – 38)

ศึกษารูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน สรุปได้รูปแบบประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ คือ การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้นำนักศึกษาในฐานะที่มงานของฝ่ายกิจการนักศึกษา ที่จะร่วมดำเนินงานพัฒนานักศึกษาของมหาวิทยาลัย รุ่นที่พัฒนารุ่นน้อง ดำเนินงานอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง 2) วัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน 3) ฝ่ายกิจการนักศึกษาของมหาวิทยาลัยเป็นผู้ใช้รูปแบบ มีคณะวิชาร่วมดำเนินงาน ใช้กระบวนการดำเนินงานตามที่ทางการบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุมกำกับติดตาม ที่ต้องมีความพร้อมในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้นำนักศึกษา ดำเนินงานบูรณาการ กระบวนการจัดการคนเก่ง ได้แก่ การระบุ/สรรหาผู้นำนักศึกษา การคัดเลือกผู้นำนักศึกษาที่สรรหามาได้ การพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับผู้นำนักศึกษา โดยใช้การอบรมตามหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้นำนักศึกษา สืบเนื่องด้วยการบริหาร จูงใจ อนุรักษ์ ผู้นำนักศึกษาและการสืบทอดผู้นำนักศึกษา ได้ผลผลิตเป็นผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยเอกชนที่มีพัฒนา การภาวะผู้นำและมีเจตคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำนักศึกษา 4) การประเมินผลการใช้รูปแบบ คือ ประเมินภาวะผู้นำและเจตคติของผู้นำนักศึกษาต่อการเป็นผู้นำนักศึกษา และประเมินความต่อเนื่องของการดำเนินงานของรูปแบบ 5) แนวทางนำรูปแบบสู่การปฏิบัติ คือ ฝ่ายกิจการนักศึกษาของมหาวิทยาลัย ดำเนินการวางแผน กำหนดผู้รับผิดชอบงาน ประชุมชี้แนะแนวทางและวิธีดำเนินงาน กำกับติดตาม ควบคุม/ประเมินผล และ 6) ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จ มี 3 ด้าน คือ ด้านนโยบายมหาวิทยาลัยสนับสนุน ด้านบุคลากรเพียงพอ ได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมและด้านงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอ ทั้งหมดนี้อยู่ภายใต้การควบคุม/ประเมินผล

สรรรถดี ดีปู้ (2560, หน้า 37 – 41) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาครู มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตนครชัยบุรินทร์ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู สรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาฝึกประสบการณ์อาจจะพัฒนาได้ 2 แบบ คือ 1 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยในตนเอง 2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการให้การศึกษาระดับการฝึก และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า ในแต่ละแบบมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเองแยกพิจารณาได้ 2 ส่วน คือ

1.1 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Leadership development through self-awareness) การรับรู้หรือการรู้จักตนเอง (self-awareness) ถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเอง (self-development) ให้มีประสิทธิภาพสำหรับความแตกต่างระดับการรับรู้ ซึ่ง Chris Argyros ได้จำแนกไว้ด้วยคำ 2 คำ คือ 1) การเรียนรู้แบบวงจรเดียว (Single-loop learning) ซึ่งเป็นวิธีการจดจำปัญหาไว้เพราะคิดว่าปัญหาไม่ได้เกิดจากตนเองแต่เกิดจากสภาพแวดล้อมจะปรากฏขึ้นเมื่อผู้เรียนรู้ต้องการการป้อนกลับต่ำสุด และ 2) การเรียนรู้แบบวงจรคู่ (Double-loop learning) เป็นการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีการใช้การป้อนกลับเพื่อก่อให้เกิดความเที่ยงตรง (Validity) ของเป้าหมายหรือคุณค่าในสถานการณ์ โดยผู้นำจะรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้สองทาง คือ จากตนเองและจากสภาพแวดล้อมภายนอก

1.2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership development through self-discipline) การสร้างวินัยในตนเอง (Self-discipline) เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งจำเป็น ต้องพิจารณาการสร้างวินัยในตนเอง จะแสดงบทบาทในการตรวจสอบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อมีความต้องการในการพัฒนาตนเองเกิดขึ้น ผู้นำจำเป็นต้องมีการทบทวนอยู่เสมอว่าได้มีการปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือไม่

2. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์และการให้คำแนะนำจากผู้อาวุโสกว่า (Development through education, experience and mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการเรียนรู้ตนเองหรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเองนอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีอีกปัจจัยอีก 3 ประการ ที่จะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ คือ

2.1 การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันทีแต่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ช่วยแก้ปัญหาที่ซับซ้อนขององค์การได้

2.2 ประสบการณ์ (Experience) คือ ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดได้

2.3 การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่มีอาวุโสกว่า (Mentoring) ซึ่งถือว่าผู้อาวุโสกว่าย่อมมีประสบการณ์ที่มากกว่า สามารถให้ข้อเสนอแนะที่ดีกว่า

จากแนวคิดและผลการศึกษาศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับของนักศึกษาฝึกงานดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งที่ต้องส่งเสริมให้เกิดขึ้นในตัวของนักศึกษา ซึ่งถือเป็นเยาวชนที่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 18 - 22 ปี ที่จะเป็นกำลังสำคัญในการนำทิศทางของประเทศให้อยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่มีการแข่งขันรุนแรงมากขึ้น ดังนั้นหน่วยงานทางการศึกษาหรือสถานประกอบการที่มีนักศึกษาฝึกงานในองค์กรต้องหาวิธีหรือกระบวนการ หรือแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำให้กับเขาเหล่านั้น เช่น

- 1) ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันกับคนอื่น เช่น ฝึกสังเกตและเข้าใจผู้อื่น ซึ่งการเข้าใจผู้อื่นถือเป็นพื้นฐานของผู้นำประการหนึ่ง
- 2) ทักษะสำคัญของผู้นำ เช่น ทักษะการพูด การวางแผน การแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ และ
- 3) ใช้การอบรมตามหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งถือเป็นการพัฒนาด้วยการให้การศึกษา และการได้รับคำแนะนำจากบุคคลอื่นหรือผู้ที่อาวุโสกว่า

แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ

1. แนวคิดและทฤษฎีการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Programs) เป็นโปรแกรมที่มุ่งพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำ โดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ โปรแกรมนี้จะมุ่งพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้าส่วนตัว รูปแบบภาวะผู้นำ กลยุทธ์ อิทธิพล การจูงใจและการสื่อสารแบบชักจูงโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประเภทหนึ่งและโปรแกรมการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือ โปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมใน

หัวข้อต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การควบคุม และการชักนำ (DuBrin, 2007, p. 398)

1.1 ลักษณะสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Key Characteristics of a Leadership Development Program)

การพัฒนาและฝึกอบรมผู้นำเป็นสิ่งที่ซับซ้อนมากกว่าการที่จะส่งผู้นำไปสัมมนาแค่เพียง 1 สัปดาห์ โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องออกแบบอย่างรอบคอบ ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและทำแบบมีอาชีพ Marshall Whit mire และ Philip R. Nienstedt ได้จัดวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดังรายละเอียดตามตาราง 14 (DuBrin, 2007, p. 398)

ตาราง 14 ลักษณะของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเข้มข้นรวบยอด

1	การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve Executives and Secure Their Sponsorship)
2	การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target Career Transitions)
3	กำหนดความต้องการขององค์กรปัจจุบันและอนาคต (Address Current and Future Organizational Needs)
4	การใช้โมเดลที่เหมาะสม(Use and Appropriate Model)
5	สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support Individual Improvement With Diagnostic Tools)
6	มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงประเด็น (Ensure Practical and Relevant Content)
7	เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับทีมงาน (Emphasize Interpersonal Relationships and Teamwork)
8	การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล (Conclude With Individual Action Plans)

(อ้างถึงใน จิราพร อมรไชยการ, 2553, หน้า 63)

จากตาราง 14 ลักษณะของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเข้มข้นรวบยอด สามารถอธิบายลักษณะแต่ละด้าน ดังนี้

- 1) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหาร และได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve Executives and Secure Their Sponsorship) โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นผู้บริหารระดับสูงควรวางโปรแกรมและวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป็นผู้ให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาได้สูงสุด
- 2) การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target Career Transitions) ผู้นำในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำชนิดต่าง ๆ
- 3) กำหนดความต้องการขององค์กรปัจจุบันและอนาคต (Address Current and Future Organizational Needs) เมื่อบริษัทจะมีการเคลื่อนย้ายไปสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์ จะต้องจัดการฝึกอบรมทักษะภาวะผู้นำระดับโลก เช่น การพัฒนาองค์กรด้วยวัฒนธรรมข้ามชาติ และการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- 4) การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an Appropriate Model) ทักษะภาวะผู้นำมักดีกว่าเมื่อได้รับการสอนด้วยกรอบงานที่ทำให้เกิดการรับรู้ที่ดี ซึ่งจะเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำรวมถึงโมเดลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำที่ดีกว่า และโมเดลการมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำกับสมาชิก
- 5) สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support Individual Improvement With Diagnostic Tools) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะรวมถึงการประเมินตนเองด้วยเครื่องมือการประเมิน ในแบบฟอร์มการประเมินตนเอง อาจให้บุคคลอื่นซึ่งมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย
- 6) มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงประเด็น (Ensure Practical and Relevant Content) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะนำเสนอผู้เข้าร่วมอบรมด้วยปัญหาที่สัมพันธ์กันและเป็นปัญหาที่พบในขณะที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกได้เรียนรู้สิ่งที่ใกล้เคียงกับงานมากที่สุด
- 7) เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับทีมงาน (Emphasize Interpersonal Relationships and Teamwork) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำจะเน้นการสร้างทีม และการฝึกอบรมภายนอกเพราะว่าผู้นำทุกระดับจะต้องมีการติดต่อระหว่างสื่อสารที่ดี และมีทักษะในการสร้างทีมที่ดี
- 8) การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล (Conclude With Individual Action Plans) เพื่อให้โปรแกรมภาวะผู้นำมีคุณภาพสูงผู้เข้าร่วมอบรมควรต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการของตนเองเพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาที่ดีขึ้น

1) ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Growth) เป็นโปรแกรมการพัฒนภาวะผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าบุคคล พัฒนาขึ้นโดยผู้ประกอบการมืออาชีพไม่ใช่นักวิชาการด้านพฤติกรรมมนุษย์ซึ่งเป็นโปรแกรมที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย โปรแกรมนี้จะตั้งสมมติฐานว่า ผู้นำควรจะต้องมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้า มีความเฉลียวฉลาด และต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นผู้นำเหล่านี้จะต้องพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง เพราะฉะนั้นถ้าบุคคลสามารถมีส่วนร่วมเขาก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยตัวเองได้

2) การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบ (Feedback on Traits and Style) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาชนิดของภาวะผู้นำ ด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะและรูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบโดยใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารอาจใช้คำถามเพื่อค้นหาว่าปัญหาส่วนหนึ่งอาจเกิดจากภาษากาย (Body Language) ที่ไม่สอดคล้องกับความคิดและการกระทำของผู้นำ ดังนั้นจึงควรมีการปรับปรุงภาษากาย ซึ่งจะช่วยให้สามารถรับรู้ความรู้สึกได้เร็วขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

3) ความรู้ด้านความคิด (Conceptual Knowledge) วิธีการของมหาวิทยาลัยที่มีมาตรฐานในการพัฒนภาวะผู้นำก็คือ เพื่อเป็นเครื่องมือให้เกิดความเข้าใจแนวคิดของภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะเป็นแนวคิดที่เพิ่มเติมโดยกิจกรรมที่มีประสบการณ์ เช่น การแสดงบทบาทสมมติและการวิเคราะห์กรณีศึกษา การเรียนรู้ที่ไม่ใช่จากมหาวิทยาลัย เช่น สมาคมการบริหารของสหรัฐอเมริกา (American Management Association) และระบบการเรียน TGP (TPG/ Learning System) ได้จัดแนวคิดด้านโปรแกรมการพัฒนภาวะผู้นำ ความรู้ด้านแนวคิดเป็นสิ่งสำคัญเพราะจะทำให้ผู้นำมีการตื่นตัวต่อข้อมูลซึ่งจะทำให้เกิดความแตกต่างในภาวะผู้นำ ความรู้ด้านแนวคิดเป็นสิ่งสำคัญเพราะจะทำให้ผู้นำมีการตื่นตัวต่อข้อมูลซึ่งจะทำให้เกิดความแตกต่างในภาวะผู้นำ ตัวอย่างถ้าบุคคลศึกษาวิธีการที่ผู้นำกำหนดแนวทางไปสู่การเปลี่ยนแปลง เขาจะสามารถนำความคิดเหล่านี้ไปสู่การปฏิบัติได้

4) การสร้างสถานการณ์จำลองของภาวะผู้นำและปัญหาการบริหาร (Simulations of Leadership and Management Problems) เป็นการสร้างสถานการณ์ภาวะผู้นำที่เป็นจริงขึ้น เพื่อพัฒนาการตัดสินใจและการบริหารภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยใช้โมเดลคณิตศาสตร์และกระบวนการ

ข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ วิธีนี้เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในโอกาสที่จะทำงานในปัญหาซึ่งจำลองขึ้นจากองค์การจริง ๆ สถานการณ์จำลองจำนวนมากมักจะมีการคำนวณและสะท้อนถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร

นอกจากนี้ Kouzes and Posner (1995 อ้างถึงในจิราพร อมรไชย, 2553, หน้า 65) ได้พัฒนาโปรแกรมการกระตุ้นภาวะผู้นำ (The Leadership Challenge) โดยได้นำเสนอแนวคิดที่มีประโยชน์เพื่อกระตุ้นความคิดภาวะผู้นำ โดยมีหลักสำคัญ 5 ประการ ที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ ดังนี้

- 1) ใช้กระบวนการที่กระตุ้นภาวะผู้นำ
- 2) กระตุ้นการให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์
- 3) การมอบอำนาจทำให้ผู้อื่นแสดงออก
- 4) ใช้รูปแบบการจูงใจให้เกิดความพอใจ
- 5) กระตุ้นให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับด้านจิตใจ และมีความผูกพันในเรื่อง

เดียวกัน

Dessler (2001, pp. 134 – 155) กล่าวถึง การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม ประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนา ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมีผลผลิตสูง
- 2) การวิเคราะห์บุคลากรที่จะพัฒนา เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรมการพัฒนาว่าควรพัฒนาในด้านใด เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะทัศนคติและแรงจูงใจส่วนบุคคลที่บุคลากรจำเป็นต้องมี

3) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา เป็นการออกแบบที่พิจารณาครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนา เนื้อหาสาระของการพัฒนา และกิจกรรมของหลักสูตร ซึ่งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจนและสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้โดยตรง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลก่อนการดำเนินการ เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนาเข้าสู่การแนะนำ และตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสม ก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นต่อไปเพื่อประกันว่าเป็นโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นหลักการ คือ การทำให้งานมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้รับการฝึกอบรมที่มีความสามารถและทักษะในการนำเสนอที่ดี นอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่จะอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นขั้นตอนที่รวมถึงการติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์จากการฝึกอบรมและพัฒนา จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ ในด้านต่าง ๆ เช่น ปฏิกริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษา การเรียนรู้ พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้รับการพัฒนา

McCauley and others (1998, pp. 4 – 8) ได้กล่าวถึง สิ่งที่ผู้นำจะต้องได้รับการพัฒนาจากโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1) พัฒนาเพื่อให้ผู้นำรู้จักตัวเอง หัวใจสำคัญของการรู้จักตนเอง คือการตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตน อะไรที่ทำได้ดีและทำได้ไม่ดี สถานการณ์ใดที่ควบคุมได้ดีและสถานการณ์ใดที่ยากแก่การควบคุม สิ่งใดที่ตัวเองได้ดีหรือต้องใช้เวลาผู้เชี่ยวชาญอื่นทำแทน ทั้งนี้การรู้จักตนเองจะรวมถึงการเข้าใจว่าทำไมผู้นำจึงเป็นแบบนั้น เช่น คุณลักษณะรูปแบบการเรียนรู้ที่ชอบประสบการณ์หรือปัจจัยด้านสถานการณ์ที่ทำให้เกิดจุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงการเข้าใจผลกระทบในจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองที่มีต่อผู้อื่น หรือที่มีต่อประสิทธิภาพในบทบาทต่าง ๆ ของชีวิตและการบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ การรู้จักตนเองจะช่วยให้ผู้นำเข้าใจว่าจะดำรงบทบาทและความรับผิดชอบให้ดีที่สุดอย่างไร จะสนับสนุนส่งเสริมที่มอย่างไร และอะไรคือข้อบกพร่องของตนเองที่ต้องระวังในการทำงานร่วมกับคนอื่น

2) พัฒนาความมั่นใจในตนเองของผู้นำ เมื่อผู้นำผ่านโปรแกรมการพัฒนาจะทำให้รู้ถึงความสามารถของตนเองและเริ่มพัฒนาความรู้สึกแห่งความมั่นใจว่าจะต้องอยู่กับคนอื่นอย่างไรทั้งนี้ความมั่นใจ ยังมาจากความสำเร็จในการได้เผชิญกับประสบการณ์ท้าทายที่ได้รับมอบหมาย หรือเมื่อสามารถเอาชนะสถานการณ์ที่ยากลำบากได้ ความเชื่อมั่นในตนเองจะถูกพัฒนาขึ้นในเวลาที่คุณรู้สึกว่าคุณทำสิ่งใหม่หรือยากได้สำเร็จและในที่สุดความมั่นใจในตนเองจะทำให้ผู้นำมีความสามารถในการทำงานในสถานการณ์ที่ยากได้

3) พัฒนาความสามารถในการมองชีวิตจากมุมกว้างและเป็นระบบของผู้นำ ผู้นำส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกที่ทำงาน ทำให้คุ้นเคย

กับวัฒนธรรมที่หลากหลาย ทำให้เติบโตเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น การเติบโตขึ้นจากสภาพดังกล่าวจะทำให้ผู้นำมององค์กรและชุมชนในฐานะระบบ สามารถรับมือกับความซับซ้อน สามารถสร้างระบบในการประสานงานและใช้แนวคิดที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหา

4) พัฒนาความสามารถในการทำงานในระบบสังคมของผู้นำ ผู้นำโดยปกติจะมีการพัฒนาทักษะทางสังคมและมนุษยสัมพันธ์ตลอดช่วงเวลาของชีวิต สำหรับประสบการณ์ในองค์กร ผู้นำเรียนรู้ว่าจะจูงใจผู้อื่นอย่างไร จะมอบหมายงานอย่างไร เรียนรู้ว่าเจ้านายชอบอะไร และจะต้องทำอย่างไร มีการพัฒนาความสามารถในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น สร้างทีมและเจรจาต่อรองกับบุคคลภายนอก เรียนรู้ที่จะจัดการความขัดแย้งกับพนักงานที่ดื้อรั้น พัฒนาความสามารถในการฟัง ความสามารถในการทำงานในมุมมองที่หลากหลาย ดังนั้นความสามารถในการทำงานในระบบสังคมที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญของผู้นำที่สามารถเรียนรู้ ได้จากการเผชิญกับประสบการณ์จริงในองค์กร

5) พัฒนาความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ของผู้นำ ผู้นำสามารถพัฒนาการคิดนอกกรอบเพื่อให้ก้าวพ้นไปกว่าข้อสมมติฐานและกรอบความคิดของตนเองที่กำหนดขอบเขตในการเข้าใจปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ จะรวมถึงการมองหาโอกาสเป็นไปได้อื่น ๆ การหาความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดที่ไม่เหมือนกัน และกำหนดกรอบใหม่ในวิธีการที่ใช้คิดการดำเนินการด้านนวัตกรรมต้องการองค์ประกอบในเรื่องความเสี่ยงในการเข้าสู่บริบทที่ไม่คุ้นเคยความสามารถในการคิดสร้างสรรค์จะทำให้ผู้นำสร้างความแปลกใหม่ขึ้นภายในตัวตน ซึ่งสามารถเปิดโอกาสและทางเลือกให้แก่กลุ่มหรือองค์กร

จากแนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ถือเป็นกรอบแนวทางในการสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำในการวิจัยครั้งนี้ส่วนหนึ่ง ซึ่งจะเห็นได้ว่าจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามโปรแกรม นั้นเพราะในการดำเนินการจะต้องเกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร เวลาและอื่น ๆ และประเด็นที่สำคัญ คือ การดำเนินการตามโปรแกรมจะต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า ตรงประเด็น ส่งผลต่อการพัฒนา “อะไร” ในตัวผู้นำให้มีมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้นำมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรในขณะนี้

2. การออกแบบและพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำใ้บริการ

ในการออกแบบและพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ ผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิดจากนักวิชาการและนักการศึกษา ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2544, หน้า 140) ให้ทัศนะว่า การวิจัยและพัฒนา โปรแกรมการพัฒนานั้น จะเริ่มต้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 โดยผู้วิจัยต้องเน้นการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ประเด็นที่จะศึกษาวิจัยหรือที่ต้องการ พัฒนา เพื่อการนำไปสู่การกำหนดเป็นโปรแกรมการพัฒนา โดยที่องอาจ นัยวัฒน์ (2554, หน้า 265 - 274) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการออกแบบและการวิจัยและพัฒนาว่า ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) ตัดสินใจเลือกใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา 2) สำรวจและ วิเคราะห์ปัญหาความต้องการ 3) ตั้งเป้าหมายวางแผนการดำเนินการ 4) ออกแบบและ สร้างต้นแบบการพัฒนา 5) ทดลองใช้และประเมิน 6) ดำเนินการผลิตและเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้ ในวงกว้างและ 7) ประเมินคุณภาพการออกแบบวิจัยและพัฒนา ในส่วนของอนันต์ พันนึก (2554, หน้า 92 - 107) ได้ศึกษาวิจัย การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) โดยการประยุกต์ใช้ตารางสมเหตุสมผล (logical framework หรือ log frame) ในการดำเนินโครงการในการพัฒนา ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี 2) การสร้างรายละเอียดโปรแกรมพัฒนา 3) การ ตรวจสอบและปรับปรุงโปรแกรมพัฒนา 4) การสร้างเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพ โปรแกรมและ 5) การทดลองโปรแกรมพัฒนา และนอกจากนี้จักรี ต้นเชื้อ (2555, หน้า 67) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของคณะกรรมการ องค์การนักศึกษาอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา โดยดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2) การ พัฒนาโปรแกรม 3) การทดลองใช้โปรแกรม และ 4) การติดตามภายหลังการทดลองใช้ โปรแกรมและปัญหา แคนยุกต์ (2554, บทคัดย่อ) ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการสร้างเสริม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาล เครือข่ายภาคใต้ มีขั้นตอนดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะที่ 1 วิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยการวิเคราะห์เอกสาร ตำรา งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และนำผลการวิเคราะห์มา กำหนดเป็นรูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบและ คู่มือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและ

ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาและปรับปรุง โดยอาศัย
ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ระยะที่ 3 ทดลองรูปแบบเพื่อตรวจสอบความถูกต้องความ
เชื่อมั่นได้และสามารถนำไปใช้จริง โดยอาศัยระเบียบวิธีวิจัยเชิงทดลอง ผลการศึกษาจาก
การวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด บทบาท คุณลักษณะและทักษะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

จากการศึกษาการออกแบบและพัฒนาโปรแกรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ
ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้นำแนวคิดและขั้นตอนที่มีผู้กล่าวไว้ข้างต้น มาบูรณาการในการ
ออกแบบการวิจัยครั้งนี้ จึงได้กำหนดการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้
1) การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่าย
เฟอร์นิเจอร์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) การสร้างและพัฒนาโปรแกรมเพื่อพัฒนา
ภาวะผู้นำใ้บริการของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ในภาคตะวันออกเฉียง
เหนือ โดยในประเด็นนี้ได้กำหนดการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาไว้เป็น
ส่วนหนึ่งด้วยเพื่อจะได้ทราบสภาพที่เป็นจริงของการมีภาวะผู้นำใ้บริการด้วยเช่นกัน และ
3) การตรวจสอบประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของนักศึกษา
ฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการทดลองใช้

3. องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของนักศึกษา
ฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษา
ส่วนประกอบและองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจากนักวิชาการและ
นักการศึกษาเพื่อนำมากำหนดองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ
ของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

จิราพร อมรไชยการ (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนา
โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่นสังกัดองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นโดยโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่น สังกัดองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ภาวะผู้นำของนักบริหารงาน
ปกครองท้องถิ่นสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องทำการพัฒนา ส่วนที่ 2
หลักการ แนวคิด และวัตถุประสงค์ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงาน
ปกครองท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะ
ผู้นำของนักบริหาร งานปกครองท้องถิ่นสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วย

เนื้อหาการพัฒนา วัตถุประสงค์ทั่วไป วัตถุประสงค์เฉพาะ วิธีการพัฒนา และวิธีการประเมิน

ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553, หน้า 175) ได้พัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ โครงสร้าง การวัดและประเมินโปรแกรม

อนันต์ พันนึก (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้โปรแกรมพัฒนาประกอบด้วย 4 ส่วน ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนามและ ส่วนที่ 4 แนวทาง เงื่อนไข ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ปัทมา แคนยุกต์ (2554, บทคัดย่อ) ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้ โดยสร้างรูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มี 9 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ขั้นการตระหนักรู้ในตนเอง (Self Awareness) 2) ขั้นการรู้จักผู้อื่น (Others Assessment) 3) ขั้นการสร้างบรรยากาศจริยธรรม (Climate of Ethics) 4) ขั้นการกระตุ้นด้วยประเด็นจริยธรรม ปัญหาหรือสถานการณ์จริยธรรมทางการพยาบาล (Analyze Issue of Ethics or Discuss Issue of Ethic) 6) ขั้นวิจารณ์หรือสะท้อนคิดประเด็นปัญหาหรือสถานการณ์จริยธรรมทางการพยาบาล (Reflect Issue Ethics) 7) ขั้นการทดลองปฏิบัติในสถานการณ์จำลองหรือสถานการณ์จริง (Action) 8) ขั้นสรุปประเมินผลการทดลองปฏิบัติ (Conclude Issue of Ethics) 9) ขั้นถอดบทเรียนและสร้างข้อสรุปเกิดความคิดรวบยอด (Conceptualization)

สุเทพ แก่งสันเทียะ (2556, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัย การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาสู่การเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยใช้โปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของโปรแกรมและโครงการ, ผลที่คาดหวัง, กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้, ตัวบ่งชี้แสดงเวลาปริมาณและคุณภาพ, แหล่งข้อมูลและเงื่อนไขที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

กรองทิพย์ นาควิเชตร และคณะ (2557, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและศึกษาประสิทธิผลรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน โดยใช้รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน 3) กระบวนการดำเนินงานตามหน้าที่ทางการบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมกำกับติดตาม ทั้งนี้โดยใช้วิธีการอบรมตามหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้นำนักศึกษา

จักรี ต้นเชื้อ (2555, หน้า 64) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยใช้โปรแกรมที่มีองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ คือ 1) คำชี้แจงในการใช้โปรแกรม 2) ความเป็นมาและความสำคัญของโปรแกรม 3) หลักการของโปรแกรม 4) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 5) เนื้อหาของโปรแกรม 6) กิจกรรมที่ใช้ในโปรแกรม 7) เทคนิคที่ใช้ในโปรแกรม 8) สื่อที่ใช้ในโปรแกรม และ 9) การวัดและประเมินผล

จากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยองค์ประกอบ คือ 1) ชื่อโปรแกรม 2) คำชี้แจงในการใช้โปรแกรม 3) ความเป็นมาและความสำคัญของโปรแกรม 4) หลักการของโปรแกรม 5) จุดมุ่งหมายของโปรแกรม 6) เนื้อหาสาระ 7) กระบวนการ พัฒนา และ 8) การวัดและประเมินผล

แนวคิดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยการวิจัยและพัฒนา

ในการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยการวิจัยและพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิธีดำเนินการวิจัย การพัฒนาโปรแกรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความหมายของการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

นักวิชาการต่างประเทศ เช่น Gay (1976, p. 8) ได้ให้ความหมายการวิจัยและพัฒนาว่า หมายถึง การพัฒนาองค์ประกอบที่เป็นผลผลิตที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งผลผลิตทางการศึกษา ได้แก่ อุปกรณ์ที่ใช้ในการสอน สื่อการสอน สื่อการเรียนรู้ จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม สื่อการสอนประเภทต่าง ๆ และการจัดระบบ การวิจัยและพัฒนาจะต้องประกอบด้วย องค์ประกอบต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ บุคลากร และเวลา ในการทำให้สมบูรณ์ ผลของการพัฒนาจะทำให้ได้มาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและรายละเอียดที่เฉพาะเจาะจงและจะสมบูรณ์แบบเมื่อผลผลิตถูกนำไปทดลองภาคสนามและหาประสิทธิภาพให้อยู่ในระดับที่ได้มาตรฐาน และ Borg & Gall (1986, p. 782) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา คือ กระบวนการที่นำมาพัฒนาและตรวจสอบความถูกต้องของผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา คำว่าผลิตภัณฑ์ในที่นี้ไม่ได้หมายความเพียงแต่สิ่งที่อยู่ในหนังสือ ในภาพยนตร์ประกอบการสอนและคอมพิวเตอร์เท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงระเบียบวิธี เช่น ระเบียบวิธีในการสอน โปรแกรมการสอน เช่น โปรแกรมการศึกษาเรื่องยาหรือ โปรแกรมการพัฒนาคนทำงาน จุดเน้นของโครงการวิจัยและพัฒนาในปัจจุบันปรากฏในฐานของโครงการพัฒนา โปรแกรมนี้เป็นระบบการเรียนรู้ที่สลับซับซ้อนที่รวมเอาการพัฒนาทางวัตถุและการอบรมบุคลากรเพื่อให้สามารถทำงานได้ในบริบทเฉพาะ

ในส่วนนี้นักวิชาการในประเทศไทย เช่น อุทัย บุญประเสริฐ (2549, หน้า 2) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาหรือ R & D เป็นการวิจัยประยุกต์ เป็นการวิจัยที่เน้นการแสวงหาผลิตภัณฑ์ใหม่ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ พัฒนาระบบการพัฒนากระบวนการพัฒนาและวิธีทำงาน และเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน สำหรับการพัฒนาสิ่งที่ต้องการ เช่นเดียวกับสุพัทธ์ พิบูลย์ (2549, หน้า 15) ที่ได้กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา (The Research and Development) เป็นลักษณะหนึ่งของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ที่ใช้กระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาทางเลือกหรือกระบวนการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการยกระดับคุณภาพงานหรือคุณภาพชีวิต การวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยเชิงทดลองการวิจัยและพัฒนาจะให้ผลลัพธ์ที่สำคัญ 2 ลักษณะ คือ (1) นวัตกรรมวัตถุที่เป็นชิ้นอัน (Materials) เช่น ชุดการสอน สื่อการสอน ชุดกิจกรรมเสริมความรู้ เป็นต้น (2) นวัตกรรมประเภทที่เป็นรูปแบบ / วิธีการ / กระบวนการ / ระบบปฏิบัติการ (Methods /

Process / Procedure / Style) เช่น รูปแบบการสอน วิธีสอน รูปแบบการบริหารจัดการ เป็นต้น และญาณภัทร สีหะมงคล (2550, หน้า 1) ได้กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการศึกษาค้นคว้า คิดค้นอย่างเป็นระบบและน่าเชื่อถือ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผลผลิตเทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ สื่อ อุปกรณ์ เทคนิควิธีหรือรูปแบบการทำงาน หรือระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน นอกจากนี้ ทิศนา แชมมณี (2540, หน้า 5 อ้างถึงในวาริ พึ่งสวัสดิ์, 2552, หน้า 2) ได้กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา หมายถึง การวิจัยที่มุ่งนำเอาความรู้จากการวิจัยบริสุทธิ์ไปวิจัยต่อ โดยพัฒนาเป็นเทคนิคหรือวิธีการที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาและทดลองใช้จนได้ผลเป็นที่น่าพอใจแล้วจึงนำไปเผยแพร่ใช้ในวงกว้างเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยที่ วัณญา วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 24) ได้กล่าวว่า จุดประสงค์ของการวิจัยและพัฒนาไม่ใช่อยู่ที่การสร้างหรือทดสอบทฤษฎี แต่อยู่ที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อใช้ในโรงเรียน ผลผลิตทันทีที่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา เช่น อุปกรณ์การฝึกอบรม อุปกรณ์การเรียน สื่อการเรียน ระบบการจัดการ เป็นต้น ผลผลิตทันทีที่พัฒนาขึ้นมานั้นจะต้องตรงกับความต้องการที่มีรายละเอียดโดยเฉพาะ เมื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นแล้วจะต้องนำไปทดลองใช้และปรับปรุงจนถึงระดับที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ผ่องพรรณ ตรีมงคลกุล และสุภาพ ฉัตรภรณ์ (2543, หน้า 174 – 174) ที่กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยที่มีจุดหมายเพื่อสร้างหรือค้นหาแนวคิด แนวทาง วิธีปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ที่นำไปใช้เพื่อพัฒนากลุ่มคน หน่วยงานหรือองค์กร จุดหมายปลายทางที่คาดหวังจึงเป็นการมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เช่น แนวคิด พฤติกรรม วิธีปฏิบัติ ที่คาดว่าจะดีขึ้น จึงมักเกี่ยวข้องกับการทดลอง ตัวอย่างของงานวิจัยและพัฒนา เช่น การพัฒนาหลักสูตรการเรียน ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยอาจจะอยู่ในรูปของหลักสูตร โครงสร้าง และแนวทางของหลักสูตร ชุดฝึกอบรมครู สื่อและชุดการเรียน แนวทางการประเมินและระบบในการบริหารจัดการหลักสูตร สิ่งเหล่านี้ได้มีการทดสอบด้วยกระบวนการวิจัยเพื่อยืนยันประสิทธิภาพแล้ว ทั้งนี้ วาโร พึ่งสวัสดิ์ (2552, หน้า 2) สรุปไว้ว่า การวิจัยและพัฒนา หมายถึง กระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างมีระบบ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ซึ่งมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ประเภทสื่อวัสดุ อุปกรณ์ (Material) และผลิตภัณฑ์ประเภทวิธีการหรือกระบวนการ (Process) โดยดำเนินการทดสอบในสภาพจริงและทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หลาย ๆ รอบ จนได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา กลุ่มคน หน่วยงานหรือองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่นำมาพัฒนา ตรวจสอบความถูกต้องและประสิทธิภาพของผลผลิตที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า วิจัย โดยมุ่งพัฒนาทางเลือกหรือกระบวนการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการยกระดับคุณภาพงานหรือคุณภาพชีวิต ซึ่งอาจจะพัฒนาเป็นเทคนิค วิธีการรูปแบบ หรือโปรแกรมการพัฒนา ที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาและทดลองใช้จนได้ผลเป็นที่น่าพอใจแล้วจึงนำไปเผยแพร่ใช้ในวงกว้างเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

2. ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญไว้ ดังนี้

ทิศนา แชมมณี (2547, หน้า 8) กล่าวว่า กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้และพัฒนางานของตน จึงเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ทั้งโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืน การวิจัยและพัฒนาเป็นการพัฒนาแบบหนึ่งที่ใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือ หรือยุทธวิธีในการดำเนินงานเป็นการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ในทิศทางหรือลักษณะที่ต้องการ โดยใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนางานซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพของงานและมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบระเบียบ มีการศึกษาทดลองเพื่อให้เห็นผลประจักษ์มีการตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้และมีการปรับปรุงพัฒนาไปเรื่อย ๆ

สุพัตร์ พิบูลย์ (2549, หน้า 16) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นทางเลือกสำคัญที่จะมีผลต่อการยกระดับคุณภาพงานในองค์กร รวมทั้งการยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคคล หากองค์กร / หน่วยงาน / กลุ่มนักวิชาชีพใด ๆ มีการพัฒนาสื่อคู่มือ อุปกรณ์ สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ ตลอดจนวิธีการทำงานใหม่ แล้วนำมาใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้องค์กรหรือนักวิชาชีพกลุ่มนั้น ๆ สามารถยกระดับคุณภาพงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ บุคลากรหรือคนในรุ่นหลังจะมีนวัตกรรมหรือทางเลือกเพื่อใช้ในการดำรงชีวิตที่หลากหลาย ช่วยให้มีความคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ธเนศ ขำเกิด (2550, หน้า 3 - 4) กล่าวว่า การบริหารหรือการทำงานใดใดที่มุ่งแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้เกิดคุณภาพนั้น เมื่อผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานค้นพบปัญหา และเกิดความตระหนักในปัญหา ก็จะคิดค้นรูปแบบสื่อ หรือรูปแบบการพัฒนาที่มักเรียกว่า “นวัตกรรม” เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานดังกล่าว โดยที่รูปแบบสื่อหรือ

รูปแบบการพัฒนาที่คิดขึ้น จะต้องมีเหตุผล หลักการ หรือทฤษฎีรองรับ ทั้งนี้อาจเลือกใช้วิธีการปรับปรุงในสิ่งที่มีผู้อื่นให้ศึกษาหรือเคยใช้ได้ผลในสถานการณ์ที่เป็นปัญหา เช่นเดียวกันมาก่อน หรืออาจคิดขึ้นใหม่ก็ได้

สมคิด พรหมจักษ์ (2550, หน้า 5) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนามีความสำคัญ ดังนี้

1. ช่วยให้เกิดความรู้ใหม่หรือวิทยาการใหม่ แนวคิด ทฤษฎีใหม่ การวิจัยช่วยให้เกิดความรู้ใหม่ เป็นการเพิ่มพูนวิทยาการให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น คือ ทำให้รู้ในสิ่งที่ยังไม่รู้หรือสิ่งใดที่พอรู้อยู่แล้วก็ทำให้รู้และเข้าใจดียิ่งขึ้น ทั้งอาจนำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาเป็นวิทยาการใหม่ ๆ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ต่อไปได้ เช่น พัฒนานวัตกรรม คอมพิวเตอร์ ชุดการสอน บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน สื่อการสอน ชุดเอกสารเสริมความรู้ คู่มือประกอบการทำงาน วิธีสอน รูปแบบการทำงาน เป็นต้น
2. ช่วยในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานโดยย่อมเกิดปัญหาต่าง ๆ ได้มากมาย ปัญหาบางปัญหามีความยุ่งยากซับซ้อน การแก้ไขปัญหาโดยการคาดคะเนแบบสามัญสำนึก หรือจากการใช้ประสบการณ์ อาจเป็นการแก้ปัญหาไม่ถูกต้อง คือ ไม่รู้ว่าประเด็นที่แท้จริงของปัญหาคืออะไร จึงแก้ปัญหาไม่ถูกต้อง การวิจัยสามารถช่วยให้ทราบสาเหตุของปัญหาอย่างเป็นระบบ รวมถึงแนวทางและวิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้องเหมาะสมที่สุดได้
3. ช่วยในการกำหนดนโยบายและวางแผนได้อย่างถูกต้อง งานวิจัยและพัฒนาบางเรื่องมีวัตถุประสงค์ที่จะนำผลการวิจัยนั้นไปใช้กำหนดนโยบายหรือวางแผน ตลอดจนนำไปใช้ในการปฏิบัติตามนโยบายหรือแผนที่วางไว้ การวิจัยดังกล่าวจะศึกษาค้นคว้า เพื่อนำมาเป็นแนวทางกำหนดทิศทางการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการวิจัยจะเป็นส่วนสำคัญในการช่วยชี้ลู่ทางในการวางนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ช่วยพัฒนาระบบการบริหารและดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น งานวิจัยบางเรื่องเป็นงานวิจัยที่มีส่วนช่วยเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารโดยการใช้ความรู้ทางวิชาการมาอธิบายพฤติกรรมและปัญหาทางการบริหาร การติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน ประเมินประสิทธิภาพของการทำงาน จะช่วยให้ทราบข้อเท็จจริงตามความเป็นจริง ซึ่งให้เห็นทั้งประสิทธิภาพ ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ปัญหา ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่สำคัญให้นักบริหารใช้ในการวินิจฉัย สั่งการหรือแก้ไขปัญหาได้มีประสิทธิภาพและเป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนางานนั้นให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

จากความสำคัญของการวิจัยและพัฒนาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการวิจัยและพัฒนา เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้วิจัยหรือผู้เกี่ยวข้องสามารถค้นหาข้อเท็จจริงต่าง ๆ และอาจนำเอาข้อเท็จจริงหรือผลการวิจัยนั้น ๆ มาพิจารณาใช้ประโยชน์ได้อย่างกว้างขวาง ซึ่งผลจากการวิจัยจะทำให้ 1) เกิดความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนา 2) สามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบาย ระบบการบริหารจัดการ และวางแผนงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางกำหนดทิศทาง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. กระบวนการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงขั้นตอนของการวิจัยและพัฒนาไว้ ดังนี้

Borg and Gall (1989, pp. 784 – 785) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนสำคัญของการวิจัยพัฒนามี 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล (Research and Information Collection) โดยการรวบรวมวรรณกรรม การสังเกตภายในห้องเรียน การเก็บสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือมีอยู่และเป็นประโยชน์ในการนำมาทำวิจัย
2. การวางแผน (Planning) เป็นการวางแผนที่รวมถึงการวางแผนเกี่ยวกับทักษะ การกำหนดจุดมุ่งหมาย การจัดลำดับเนื้อหาวิชา การทดสอบแบบต่าง ๆ การพัฒนารูปแบบ ผลผลิตขั้นต้น รวมทั้งการเตรียมสื่อแบบต่าง ๆ คู่มือและแบบทดสอบ
3. พัฒนารูปแบบขั้นตอนของผลิตภัณฑ์ (Develop preliminary form of product) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นการออกแบบ และจัดทำผลิตภัณฑ์การศึกษาตามที่วางไว้
4. การทดสอบเบื้องต้น (Preliminary Field Testing) คือ การนำผลผลิตทั้งหมดมาทดลองถ้าเป็นโรงเรียนใช้ 1 – 3 โรงเรียน ถ้าเป็นบุคคลใช้ จำนวน 6 – 12 คน โดยการสัมภาษณ์ การสังเกตและแบบสอบถาม ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพ
5. ผลผลิตไปปรับปรุง (Main Product Revision) ภายหลังได้รับการเสนอแนะและทดสอบในเบื้องต้น
6. ทดสอบกลุ่มย่อย (Main Field Testing) ถ้าเป็นโรงเรียนใช้กลุ่มตัวอย่าง 5 – 15 โรงเรียน ถ้าเป็นบุคคลใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 – 100 คน ในขั้นนี้จะ

เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ผลลัพธ์และการประเมินผลที่ได้จะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยมี การเปรียบเทียบกับกลุ่มควบคุมตามความเหมาะสม

7. ปรับปรุงผลผลิตที่ได้จากการทดลอง (Operational Product Revision)
8. ทดสอบภาคสนาม (Operational Field Testing) เป็นการทดลอง โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ถ้าเป็นโรงเรียนใช้ 10 – 30 โรงเรียน ถ้าเป็นบุคคลใช้กลุ่มตัวอย่าง 40 – 200 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ สังเกต แล้วใช้แบบสอบถามแล้วนำมา วิเคราะห์
9. ปรับปรุงผลผลิตขั้นสุดท้าย (Final Product Revision) เป็นการปรับปรุงผลผลิตภายหลังการทดสอบขั้นสุดท้าย

10. นำไปเผยแพร่ (Distribution) เป็นการประชุม หรือในวารสาร หรือ การเผยแพร่ทางการค้า การเผยแพร่จะนำมาสู่การควบคุมคุณภาพ

ทิตนา แชมมณี (2547, หน้า 8) กล่าวว่า ขั้นตอนหลักในการดำเนินการ วิจัยและพัฒนา มีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญแบ่งตามกระบวนการหลักเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวิจัย (R) และขั้นตอนการพัฒนา (D) ซึ่งอาจเริ่มต้นจาก R เพื่อแสวงหา ความรู้และแนวทางการพัฒนานวัตกรรม / ผลิตภัณฑ์ และต่อยอด D1 คือการพัฒนา นวัตกรรม / ผลิตภัณฑ์ตามแนวทางนั้น ต่อไป คือ ขั้นตอนการวิจัย R2 เพื่อตรวจสอบและ ประเมินคุณภาพของนวัตกรรม / ผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นมาขอבקพร้อมและวิธีการปรับปรุง แก้ไขและนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง D1 ให้เป็นนวัตกรรม D2 ที่ดีขึ้น ทั้งนี้การวิจัยอาจ ดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าว ซ้ำหลาย ๆ รอบจนกว่าจะได้นวัตกรรม / ผลิตภัณฑ์ที่มี คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด กระบวนการวิจัยและพัฒนาจึงมีขั้นตอนเรียงลำดับดังนี้ คือ R1 → D1 → R2 → D2 ซึ่งอาจมีขั้นตอนต่อเนื่องกันไปจนกว่าจะได้นวัตกรรม / ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน หรืออาจเริ่มต้นจาก D1 → R1 → D2 → R2 ก็ได้ หากเริ่มต้นจากนวัตกรรม / ผลิตภัณฑ์ที่คิดขึ้น

ธเนศ ขำเกิด (2550, หน้า 3) ได้ระบุขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโดยเริ่ม จากขั้นตอนแรก (วิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการจำเป็น) เป็นเพียงการศึกษาให้รู้ว่ งานในหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นมีปัญหาที่แท้จริงคืออะไร การสืบค้นหรือวิธีการหาปัญหา อย่างมีระบบก็คือ การวิจัยเชิงสำรวจนั่นเอง และเมื่อได้ทราบปัญหาแล้ว ถ้าหยุดนิ่งไม่แก้ ปัญหาหรือพัฒนาให้ดีขึ้น ก็ย่อมไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีเกิดขึ้น จึงต้องคิดค้นรูปแบบหรือ

นวัตกรรมเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา นั่นคือ การพัฒนาและเมื่อพัฒนารูปแบบการแก้ปัญหา หรือนวัตกรรมแล้ว เพื่อให้รู้ว่ามีรูปแบบหรือนวัตกรรมนั้นมีประสิทธิภาพเพียงใดก็ต้องนำไป ทดลองใช้ นั่นคือ การวิจัยเชิงทดลอง หากแก้ปัญหาไม่สำเร็จก็กลับไปวิเคราะห์ปัญหาและ ปรับปรุงรูปแบบหรือนวัตกรรม แล้วทดลองใช้ใหม่จนสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จ หาก แก้ปัญหาได้สำเร็จแล้วก็เขียนรายงานการวิจัย และเผยแพร่รูปแบบหรือนวัตกรรมนั้น ๆ ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและวงวิชาการต่อไป

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2552, หน้า 3 - 4) กล่าวถึง กระบวนการวิจัยและ พัฒนาว่า มีขั้นตอนดังนี้

1. การสำรวจ สังเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการเป็นการ ดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) หรือการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องเพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับสภาพปัญหาความต้องการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ รวมทั้ง ลักษณะที่เหมาะสมของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการให้พัฒนาผลการดำเนินการในขั้นตอนนี้จะทำให้ ผู้วิจัยสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการของกลุ่ม เป้าหมายที่จะใช้ผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้น

2. การออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นการดำเนินการโดยการนำ ความรู้และผลการวิจัยที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะเริ่มจากการวางแผน พัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การกำหนด วิธีที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ และทรัพยากรที่ต้องการเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทั้งในด้าน กำลังคน งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ และระยะเวลา หลังจากนั้นจึงดำเนินการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ให้มีลักษณะหรือรูปแบบตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

ส่วนผลิตภัณฑ์ที่จะพัฒนามีลักษณะอย่างไร หรือส่วนประกอบ ของผลิตภัณฑ์มีอะไรบ้างจะขึ้นอยู่กับชนิดของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ในขั้นตอนของการพัฒนา ผลิตภัณฑ์นี้จะต้องใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการสร้างผลิตภัณฑ์ แต่ละชนิด

3. การทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ เมื่อสร้างผลิตภัณฑ์เสร็จแล้วจะต้อง นำไปตรวจสอบความเหมาะสมและประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ ถ้าหากผลการตรวจสอบ ความเหมาะสมและประสิทธิภาพยังไม่เป็นที่พึงพอใจหรือมีบางส่วนที่ไม่สมบูรณ์จะต้อง ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขจนกระทั่งผลิตภัณฑ์มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพตาม เกณฑ์ที่กำหนด สำหรับการทดลองใช้ผลิตภัณฑ์จะดำเนินการ ดังนี้

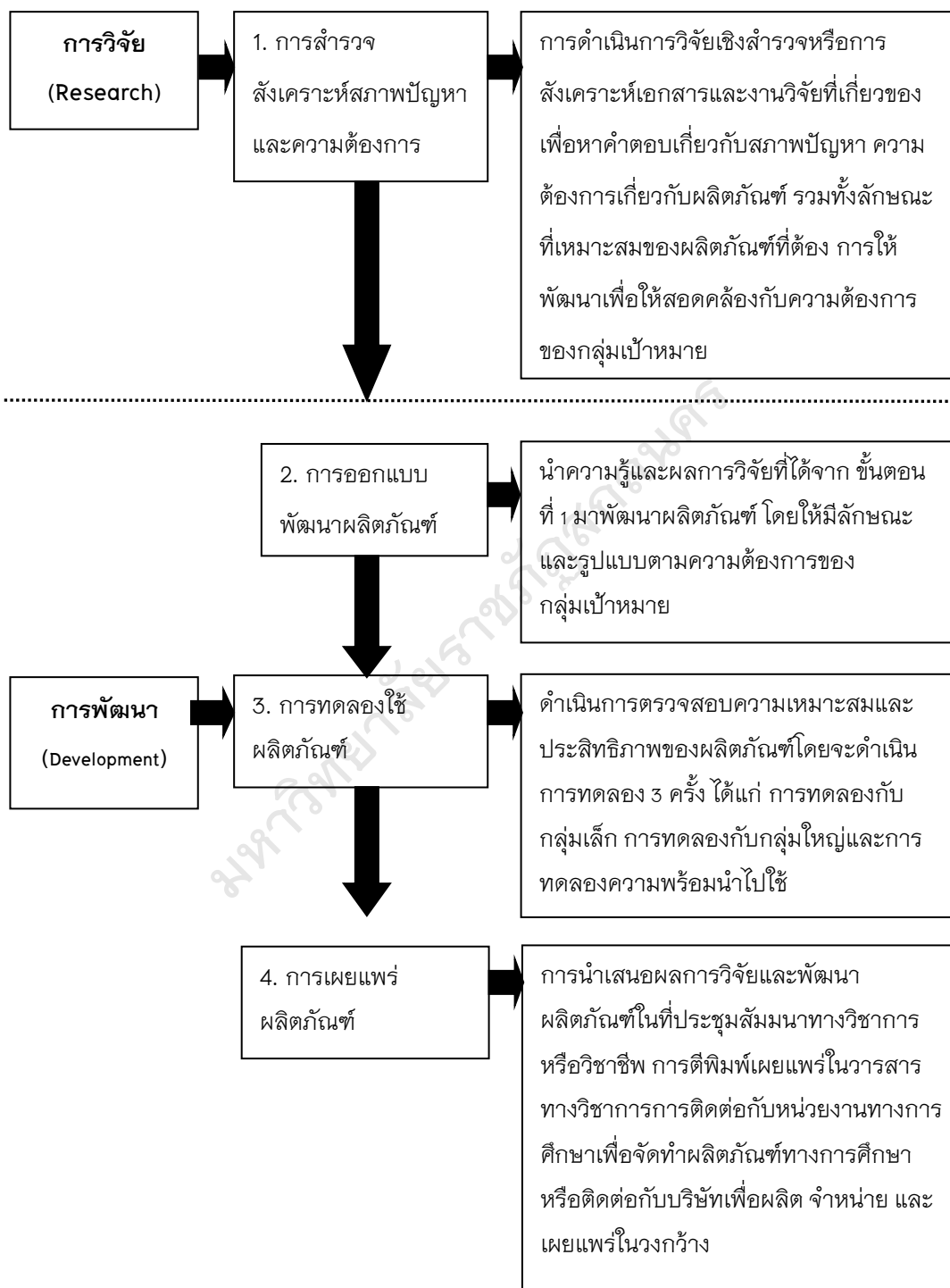
3.1 การทดลองกับกลุ่มเป้าหมายขนาดเล็ก เป็นการทดลองเบื้องต้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมผลประเมินเชิงคุณภาพเบื้องต้นของผลิตภัณฑ์ มักนิยมทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ในโรงเรียน 1 - 3 โรงเรียน เด็กนักเรียน 6 - 12 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยสังเกต สัมภาษณ์ สอบถาม แล้วนำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงรูปแบบของผลิตภัณฑ์

3.2 การทดลองกับกลุ่มเป้าหมายขนาดใหญ่ เป็นการนำผลิตภัณฑ์ไปทดลองกับกลุ่มเป้าหมายที่มีขนาดใหญ่ หรือเรียกว่ากลุ่มนำร่อง (Pilot group) ซึ่งได้แก่ การนำไปใช้ในโรงเรียน 5 - 15 โรงเรียน มีจำนวนนักเรียน 30 - 100 คน โดยมีการทดสอบก่อนและหลังการใช้ผลิตภัณฑ์ นำผลที่ประเมินเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือกลุ่มควบคุมที่เหมาะสม วัตถุประสงค์หลักของการทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ในกลุ่มขนาดใหญ่ เพื่อต้องการที่จะบ่งชี้ว่าผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการดำเนินการของขั้นตอนนี้จะใช้การวิจัยเชิงทดลอง (Experimental design) แล้วนำผลการวิจัยมาแก้ไขปรับปรุงผลิตภัณฑ์

3.3 การทดลองความพร้อมนำไปใช้ หลังจากปรับปรุงรูปแบบผลิตภัณฑ์จนมีความมั่นใจในด้านคุณภาพ ผู้วิจัยจึงนำรูปแบบไปทดลองใช้ เพื่อตรวจสอบความพร้อมสู่การปฏิบัติ โดยนำไปใช้ในโรงเรียน 10 - 30 โรงเรียน นักเรียน 40 - 200 คน รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และสังเกต เพื่อตรวจสอบว่าผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความพร้อมที่จะนำไปใช้ในโรงเรียนได้หรือไม่เพียงพอ แล้วนำสารสนเทศที่ได้จากขั้นตอนนี้อาแก้ไขปรับปรุงผลิตภัณฑ์ เช่น คู่มือในการใช้ผลิตภัณฑ์มีความชัดเจนหรือไม่ เป็นต้น การดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นประเมินผลการใช้ผลิตภัณฑ์ในภาพรวมทั้งหมด ซึ่งจะประเมินทั้งตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการใช้ผลิตภัณฑ์ ผลที่ได้รับจากการใช้ผลิตภัณฑ์ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เป็นต้น ผลที่ได้จากการประเมินจะนำไปสู่การตัดสินใจปรับปรุงผลิตภัณฑ์นั้น ๆ หากพิจารณาแล้วพบว่าไม่คุ้มค่าหรือเสี่ยงอันตรายก็จะยุติการใช้ผลิตภัณฑ์นั้น แต่ถ้าหากผลการประเมินพบว่าผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดีก็จะนำไปสู่การดำเนินการขั้นต่อไปคือการจดลิขสิทธิ์ การเผยแพร่ และการประชาสัมพันธ์ในวงกว้าง

4. การเผยแพร่ผลิตภัณฑ์ เป็นการนำผลการวิจัยและผลิตภัณฑ์ไปเผยแพร่ เช่น การนำเสนอในที่ประชุมสัมมนาทางวิชาการหรือวิชาชีพ การตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารทางวิชาการ การติดต่อกับหน่วยงานทางการศึกษาเพื่อจัดทำผลิตภัณฑ์ทางการ

ศึกษาเผยแพร่ไปในโรงเรียนต่าง ๆ หรือติดต่อกับบริษัทเพื่อผลิต จำหน่ายและเผยแพร่ในวงกว้างต่อไป



ภาพประกอบ 10 กระบวนการวิจัยและพัฒนา

(วาโร เฟ็งสวัสดิ์, 2552, หน้า 3 - 4)

4. ลักษณะของการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนา มีลักษณะสำคัญ ดังนี้ (วาโร เฟิงส์วัลด์, 2552

หน้า 6 - 7)

4.1 เป็นการนำความรู้หรือความเข้าใจใหม่ที่สร้างขึ้นมาพัฒนาเป็นตัวแบบใช้งาน เป็นการทำวิจัยเพื่อแสวงหาหรือสร้างสรรค์ภูมิปัญญาใหม่ ๆ แล้วทำการพัฒนาด้วยการคิดค้นต่อยอดความรู้ความเข้าใจดังกล่าว ให้อยู่ในรูปแบบการพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้างได้ เช่น ผลผลิตกระบวนการหรือการบริการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นของผู้ใช้และสังคม

4.2 เป็นการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เนื่องจากจุดแข็งของการวิจัยและพัฒนา มี 3 กระบวนการหลัก ได้แก่ การวิจัย การพัฒนาและการเผยแพร่ ดังนั้น การศึกษาค้นคว้าเพื่อให้ได้ความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ สำหรับนำไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ และถ่ายทอดไปสู่ผู้ใช้ในวงกว้าง จึงต้องกระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ที่กล่าวว่า “อย่างเป็นระบบ” เป็นการดำเนินงานที่เป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการวิจัยและพัฒนา ส่วนที่กล่าวว่า “อย่างต่อเนื่อง” เป็นกระบวนการดำเนินงานที่จะต้องกระทำติดต่อกันโดยใช้ระยะเวลาในการทำกิจกรรมการวิจัยและพัฒนา และเผยแพร่ผลผลิตไปสู่ผู้ใช้อย่างกว้างขวางและเป็นรูปธรรมค่อนข้างยาวนานมาก

4.3 มีการดำเนินงานวิจัยอย่างเป็นวัฏจักรด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้ การทำการวิจัยและพัฒนาทุกขั้นตอนจะต้องกระทำอย่างพิถีพิถันภายใต้การกำกับติดตาม และตรวจสอบซ้ำหลายครั้งเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลผลิตขั้นสุดท้าย (End of product) ของกระบวนการวิจัยและพัฒนาที่อยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ตรงตามระดับมาตรฐานก่อนการเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้หรือสังคม

4.4 มักใช้วิธีการผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการวิจัย การวิจัยและพัฒนาโดยทั่วไปนักวิจัยมักใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามลำดับที่อยู๋ภายใต้กระบวนการทัศน์แบบปฏิบัตินิยม / ประโยชน์นิยมเป็นหลัก เช่น ผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณ ได้แก่ การวิจัยเชิงสำรวจในขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลที่เป็นต่อการออกแบบผลิตภัณฑ์ และการวิจัยเชิงทดลองในขั้นตอนทดสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การศึกษาเฉพาะกรณีในขั้นตอนการเผยแพร่ผลิตภัณฑ์สู่กลุ่มผู้ใช้หรือชุมชนใดชุมชนหนึ่ง

4.5 มุ่งเน้นการตอบสนองต่อผู้ต้องการใช้ผลการวิจัยและพัฒนา จุดเน้นสำคัญของการวิจัยและพัฒนา คือ การดำเนินการวิจัยที่จะต้องตอบสนองความต้องการของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลผู้ประสงค์จะนำผลิตภัณฑ์ที่เป็นวิทยาการสมัยใหม่ไปใช้งาน และ/หรือประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหาที่มีอยู่ในหน่วยงาน องค์กรหรือชุมชน ดังนั้นในการออกแบบการวิจัยและพัฒนา นักวิจัยมักกำหนดให้ผู้ที่คาดว่าจะนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการวิจัยและพัฒนา ตั้งคำถามหรือโจทย์การวิจัย รวมทั้งการสนับสนุนงบประมาณ เป็นต้น ทั้งนี้นอกจากจะเป็นการสร้างความรู้ลึกเป็นหุ้นส่วนในการทำวิจัยและพัฒนาาร่วมกับนักวิจัยแล้ว ยังจะส่งผลดีต่อการยอมรับและการนำผลิตภัณฑ์ไปใช้อีกด้วย

4.6 ผลของการวิจัยและพัฒนาที่มีคุณค่าและมูลค่าสูงสามารถจดทะเบียนเป็นสิทธิบัตรได้ ผลของการวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะที่อยู่ในรูปผลิตภัณฑ์ที่เป็นภูมิปัญญาที่เกิดจากการสร้างสรรค์และการลงทุนลงแรงของนักวิจัย อาจจะมีคุณค่า (Value) และมูลค่า (Worth) เชิงพาณิชย์หรือเป็นประโยชน์ในแง่การทำกำไรสูง นักวิจัยสามารถจดทะเบียนเพื่อคุ้มครองสิทธิ์ให้เป็นที่ไปตามพระราชบัญญัติสิทธิบัตร และพระราชบัญญัติสิทธิบัตรทั้งในประเทศและนานาชาติได้

5. ข้อดีและข้อจำกัดของการวิจัยและพัฒนา

(วารุ เพ็งสวัสดิ์, 2552 หน้า 8)

5.1 ข้อดีของการวิจัยและพัฒนา

5.1.1 ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ซึ่งนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรหรือองค์การ การวิจัยและพัฒนา มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์นี้เป็นเสมือนเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนา ดังกล่าวสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและองค์การ

5.1.2 ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีความหมายและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ เนื่องจากกระบวนการวิจัยและพัฒนาเปิดโอกาสให้ผู้ที่คาดว่าจะนำผลิตภัณฑ์ไปใช้ ประโยชน์เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายโจทย์การวิจัย และสนับสนุนการวิจัย ดังนั้น จึงมีแนวโน้มที่เป็นไปได้สูงที่จะทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีความหมายเชื่อมโยงกับสภาพวิถีการดำเนินชีวิตและการทำงานอย่างสอดคล้องกลมกลืน รวมทั้งตอบสนองความต้องการจำเป็นในการใช้งานของผู้ใช้อย่างแท้จริง

5.1.3 มีส่วนส่งเสริมชื่อเสียงและรายได้แก่นักวิจัยผู้สร้างสรรค์งานวิจัยในการทำวิจัยและพัฒนาถ้าผู้วิจัยใช้ความรู้และภูมิปัญญาของตนในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าทางสังคมและมีมูลค่าทางการตลาดก็จะมีส่วนส่งเสริมให้ผู้วิจัยมีชื่อเสียงและรายได้จากการเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตรในผลิตภัณฑ์ที่ได้พัฒนาขึ้น

5.2 ข้อจำกัดของการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาจะใช้ระยะเวลา พลังสติปัญญาและจิตใจ รวมทั้งค่าใช้จ่ายจำนวนมาก การวิจัยประเภทนี้ส่วนมากมักต้องการระยะเวลาในการทำวิจัยรวมทั้งบุคลากรทางการวิจัยที่มีสติปัญญาดีเยี่ยม มีจิตใจที่มุ่งมั่นและทุ่มเทต่อการทำงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังต้องใช้งบประมาณในการลงทุนค่อนข้างสูง

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยการวิจัยและพัฒนา ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยที่มีจุดหมายเพื่อสร้างหรือค้นหาแนวคิด แนวทาง วิธีปฏิบัติ สิ่งประดิษฐ์ที่นำไปใช้เพื่อพัฒนากลุ่มคน หน่วยงานหรือองค์กร พัฒนาการทางเลือกหรือกระบวนการใหม่ ๆ การแสวงหาผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น พัฒนาผลผลิต เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ สื่อ อุปกรณ์ เทคนิควิธีหรือรูปแบบการทำงาน หรือระบบบริหารจัดการ ซึ่งสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาและทดลองใช้จนได้ผลเป็นที่น่าพอใจแล้วจึงนำไปเผยแพร่ใช้ในวงกว้างเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นกระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบเชื่อถือได้

บริบทของบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์

ในการวิจัย เรื่อง โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือครั้งนี้ เพื่อเป็นข้อมูลและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทของบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์และบทบาทหน้าที่ของพนักงานบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ผู้วิจัยจึงนำเสนอประเด็น ดังนี้

1. บริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยโดยการเก็บข้อมูลจากบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีเครือข่ายและสาขาจำนวน 20 บริษัท ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ พร้อมอุปกรณ์ตกแต่งบ้านและสำนักงาน โดยมีรายละเอียดแต่ละบริษัทดังนี้

1. บริษัท ขอนแก่น เอส อาร์ โฮมเซนเตอร์ 2 จำกัด จังหวัดขอนแก่น
2. บริษัท เมืองเก่าเฟอร์นิเจอร์ 1999 จำกัด จังหวัดขอนแก่น
3. บริษัท เวลเซฟ เฟอร์นิเจอร์ เซ็นเตอร์ จำกัด จังหวัดขอนแก่น
4. บริษัท บุญมาครอง จำกัด จังหวัดขอนแก่น
5. บริษัท วินเฟอร์นิเจอร์ (2015) จำกัด จังหวัดชัยภูมิ
6. บริษัท เคทีเอ็ม ลิฟวิ่งมอลล์ จำกัด จังหวัดชัยภูมิ
7. บริษัท โฮมพลัสแสงดาวเฟอร์นิเจอร์มอลล์ จำกัด จังหวัดนครพนม
8. บริษัท สารคามเฟอร์นิเจอร์ จำกัด จังหวัดมหาสารคาม
9. บริษัท เป็นหนึ่งเฟอร์นิเจอร์ จำกัด จังหวัดเลย
10. บริษัท คิงส์เฟอร์นิเจอร์ซิติ์ จำกัด จังหวัดสกลนคร
11. บริษัท โฮมพลัสเฟอร์นิเจอร์มอลล์สกล จำกัด จังหวัดสกลนคร
12. บริษัท ชัยศิริ ลิฟวิ่งมอลล์ จำกัด จังหวัดหนองคาย
13. บริษัท ดี.เอ็ม.เอส เจริญเทรดดิ้ง จำกัด จังหวัดหนองคาย
14. บริษัท นาโนเวชั่น จำกัด จังหวัดอุดรธานี
15. บริษัท พญ. เค. ซี เฟอร์นิเจอร์ จำกัด จังหวัดอุดรธานี
16. บริษัท โซว์รูมบุรีรัมย์เฟอร์นิเจอร์ จำกัด จังหวัดบุรีรัมย์
17. บริษัท ไทยเพิ่มพูนเฟอร์นิเจอร์ จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด
18. บริษัท เซนทรัลเฟอร์นิเจอร์ เซนเตอร์ จำกัด จังหวัดนครราชสีมา
19. บริษัท สุรินทร์เฟอร์นิเจอร์ จำกัด จังหวัดสุรินทร์
20. บริษัท ศรีอุบลีสถานเฟอร์นิเจอร์ จำกัด จังหวัดอุบลราชธานี

2. บทบาทหน้าที่ของพนักงานบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์

การขายโดยนักขายมีความสำคัญต่อความเป็นอยู่ขององค์การธุรกิจแต่ ละแห่ง เพราะเป็นส่วนหนึ่งของส่วนประสมทางการตลาดและเป็นส่วนสำคัญต่อ ความสำเร็จของธุรกิจ นักการตลาดจะต้องกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดก่อนที่จะ ดำเนินการผลิต ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ทางการตลาดที่ดีที่สุด การที่นักการตลาดสามารถ ตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อและทำกำไรได้นั้นจะต้องแสวงหาโอกาสและพัฒนา กลยุทธ์ทางการตลาด และสำหรับบทบาทหน้าที่ของพนักงานบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ นั้นได้มีบริษัทและผู้ประกอบการกล่าวถึงไว้ ดังนี้

บริษัท IKEA ประเทศไทย กล่าวถึง หน้าที่ของพนักงานขายว่า มีหน้าที่จำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ สินค้าตกแต่งบ้านและของใช้ในบ้าน บริการให้ครบทุกความต้องการของลูกค้า และลูกค้าสามารถเลือกซื้อและนำสินค้ากลับบ้านได้ทันที โดยไม่ต้องเสีย เวลา ล้างจองและรอรับภายหลัง คอยช่วยเหลือและแนะนำสินค้า รวมถึงแนวคิดในการเลือกจับจ่ายสินค้า มีทักษะในการนำเสนอ และมีความเข้าใจแนวคิดและผลิตภัณฑ์ รวมทั้งเข้าใจลูกค้าเป็นอย่างดี (เว็บไซต์ <http://www.ikea.com>)

บริษัท ไทยรีดคเฟอร์เทค กล่าวถึง นโยบายด้านบุคคลากรว่าปัจจุบันบริษัท มีพนักงานประมาณ 50 - 60 คน อบรมให้พนักงานมีจิตสำนึกด้านการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า, มีความรู้ในสินค้าเป็นอย่างดี, มีคุณธรรม เห็นประโยชน์แก่ส่วนรวมและประเทศชาติเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองและเรียนรู้ตลอดเวลาให้มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ตามความถนัดของแต่ละบุคคล (เว็บไซต์, <http://www.rocky furniture.com>)

ในส่วนของนักการตลาด เช่น Coppett & William (1990) ได้กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานขาย ไว้ว่า พนักงานขายจะมีหน้าที่รับผิดชอบที่คล้ายคลึงกัน เริ่มตั้งแต่หน้าที่งานขั้นพื้นฐานที่สำคัญ คือ งานขายตรง งานสนับสนุนการขายและงานที่ไม่เกี่ยวกับการขาย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. งานขายตรง (Direct Selling Duties) หน้าที่งานพื้นฐานของพนักงานขาย คือ การทำให้ลูกค้าได้รับความพอใจ ซึ่งถ้าพนักงานขายสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้ขายได้และบรรลุตามโควตาการขาย อย่างไรก็ตามการที่พนักงานขายจะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องรวบรวมข้อมูลที่จะใช้ในการเข้าพบลูกค้าและทำการขายโดยการเสนอขาย สาธิต ตอบคำถามลูกค้าและทำให้มีความผูกพันที่จะซื้อสินค้าหรือบริการพนักงานขายจะต้องแสดงให้เห็นให้ผู้บริโภคชั้นสุดท้ายเห็นว่าสินค้านั้นจะให้ประโยชน์อะไรหรือช่วยแก้ปัญหาได้อย่างไรบ้าง และผู้ซื้อที่เป็นธุรกิจเห็นว่าทำอย่างไรจะเพิ่มยอดขายหรือลดต้นทุนได้ นอกจากนี้ยังต้องจูงใจลูกค้าใหม่และทำการรักษา ตลอดจนเพิ่มยอดขายให้กับลูกค้าปัจจุบัน ดังนั้นความรับผิดชอบของพนักงานขายได้แก่กิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขายให้กับลูกค้ารายใดรายหนึ่งโดยเฉพาะ

2. งานสนับสนุนการขาย (Auxiliary Selling Duties) การที่จะประสบความสำเร็จในการขายได้นั้น พนักงานขายจะต้องปฏิบัติหน้าที่งานสนับสนุนการขายหรืองานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการขายโดยตรงด้วยในทางปฏิบัติพนักงานขายต้องให้บริการแก่

ผู้ซื้อ บางครั้งก็ก่อนการขายครั้งแรกหรือหลังจากได้รับคำสั่งซื้อแล้ว เช่น พนักงานขายของผู้ผลิตจะช่วยผู้ค้าปลีกโดยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดแสดงสินค้าและการตรวจเช็คสินค้าคงคลัง บางครั้งพนักงานขายไปเยี่ยมเยียนเพื่อให้บริการโดยติดตามการขายครั้งแรก มีการให้คำแนะนำการแก้ปัญหาเกี่ยวกับผู้ซื้อและการทำงานร่วมกับลูกค้าเท่าที่จะทำได้ นอกจากนี้พนักงานขายยังต้องจัดการข้อร้องเรียนต่าง ๆ ของลูกค้าและดำเนินการแก้ไขปรับปรุง ดังนั้นหน้าที่งานสนับสนุนการขายจึงเป็นงานที่ปรับ ปรุงภาพลักษณ์ของบริษัท และพนักงานขายอีกด้วย

3. งานที่ไม่เกี่ยวกับการขาย (Non selling Activities) พนักงานขายทุกคนจะต้องบริหารและพัฒนาตนเอง โดยการวางแผนและควบคุมที่ดี ซึ่งหมายความว่า จะต้องให้ความร่วมมือกับผู้ฝึกอบรมการขายและผู้ควบคุมด้วย โดยทั่วไปพนักงานขายส่วนมากต้องเข้าร่วมในการประชุมการขาย งานแสดงสินค้า และการประชุมสัมมนา นอกจากนี้พนักงานขายที่ออกติดต่อลูกค้าควรสนใจอ่านข่าวสารต่าง ๆ ที่บริษัทส่งไปให้ ทุกครั้งและรายงานกลับไปให้ผู้จัดการขายทันที สำหรับผู้จัดการขายเองอาจจะต้องการทราบข้อมูลเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง และบางครั้งก็จะมอบหมายงานสำรวจหรือวิจัยบางอย่างให้ทำด้วย

นอกจากนี้ ดารา ทีปะปาล (2542, ออนไลน์, ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้กล่าวถึง จรรยาบรรณในการขาย (Ethics in Selling) ว่าจรรยาบรรณในการขาย หมายถึง หลักที่ควรประพฤติปฏิบัติของพนักงานขายและเป็นสิ่งที่จะควบคุมหรือสร้างความประพฤติที่เหมาะสมในการติดต่อธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์จะสร้างพื้นฐานความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้า เพราะลูกค้าที่พอใจจะเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญยิ่งของธุรกิจ อย่างไรก็ตามจรรยาบรรณไม่มีรูปแบบที่ตายตัวสำหรับพนักงานแต่ละคน องค์การธุรกิจขนาดใหญ่มักมีการเขียนหลักเกณฑ์จรรยาบรรณเป็นแนวทางการปฏิบัติแก่พนักงาน ซึ่งจะช่วยให้หลีกเลี่ยงการที่พนักงานอาจมีพฤติกรรมที่ไร้จรรยาบรรณได้ ซึ่งแนวทางการปฏิบัติโดยทั่วไปที่บริษัทสามารถนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการขายสำหรับพนักงานมีดังต่อไปนี้

- 1) ใช้วิธีการที่ซื่อสัตย์
- 2) ให้ความใส่ใจแก่ความสนใจของลูกค้าก่อน
- 3) หลีกเลี่ยงการโอ้อวดสรรพคุณสินค้าเกินความจริง
- 5) หลีกเลี่ยงการโจมตีคู่แข่ง
- 6) หลีกเลี่ยงการใช้ทรัพยากรของบริษัทอย่างไม่เหมาะสม
- และ 7) ปฏิบัติงานหลังการขายอย่างสม่ำเสมอ

จากบทบาทหน้าที่ของพนักงานขายที่มีผู้กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของนักศึกษาฝึกงานและพนักงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์นั้น นอกจาก

จะปฏิบัติตามความรับผิดชอบของพนักงานขาย เช่น การมีหน้าที่จำหน่าย การเปิดตลาด การนำเสนอสินค้า และประเด็นที่สำคัญที่พนักงานควรมีก็คือ บริการให้ครบทุกความต้องการของลูกค้าและมีการพัฒนาตนเอง ทั้งในเรื่องของการบริการหรือในเรื่องการสร้าง ความเชื่อมั่นในสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของบริษัทด้วยเช่นกัน ทั้งนี้อีกประการที่เป็นผลจากการศึกษาและสังเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัยยังพบว่า นอกจากหน้าที่ที่ปฏิบัติตามความ รับผิดชอบดังกล่าวข้างต้นแล้ว สิ่งที่มีต่อการปฏิบัติงานทั้งของนักศึกษาฝึกงาน และ พนักงานจำหน่ายในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ คือ ภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำ ใ้บริการ ซึ่งเหมาะสมกับบริบทของนักศึกษาฝึกงาน และพนักงานจำหน่ายในบริษัท จำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจ 2) การบริการ 3) ความอ่อนน้อม 4) การ ตระหนักรู้ และ 5) ความซื่อสัตย์ ซึ่งหากว่านักศึกษาฝึกงาน และพนักงานจำหน่ายในบริษัท จำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีภาวะผู้นำใ้บริการทั้ง 5 ด้าน ก็จะช่วยส่งเสริมหรือเสริมสร้างตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ส่งผลให้สถาน ประกอบการประสบความสำเร็จในการดำเนินการทางธุรกิจ อีกทั้งนักศึกษาฝึกงาน และ พนักงานจำหน่ายในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ ก็จะมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมสามารถก้าวขึ้น สู่ความเป็นผู้นำระดับสูงในองค์กรทางธุรกิจในอนาคตได้