

ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบริหารในตำแหน่งผู้จัดการ ที่มีต่อ
ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าหน่วยงาน : กรณีศึกษาธุรกิจ
ครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบริหารในตำแหน่งผู้จัดการ ที่มีต่อ
ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าหน่วยงาน : กรณีศึกษาธุรกิจ
ครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 13 สิงหาคม พ.ศ. 2565



นายปองภพ มุนินทรกร
ผู้วิจัย



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ตฤณ ธนานุศักดิ์,
Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษานิพนธ์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริสุข รักถิ่น,
Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล



สิทธิชัย ตัณฑสิทธิ์,
Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ เรื่อง ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบริหารในตำแหน่งผู้จัดการ ที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าหน่วยงาน : กรณีศึกษาธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถ ความอนุเคราะห์ และการสนับสนุนจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ตฤณ ชนานุศักดิ์ ผู้เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้ได้ให้คำแนะนำ และวางแนวทางในการทำวิจัย ตลอดจนความทุ่มเท ความเอาใจใส่ และเสียสละเวลาอันมีค่าในการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของเนื้อหาในสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริสุข รักถื่น และ ดร.สิทธิชัย ตัณฑสิทธิ์ ที่เสียสละเวลาอันมีค่าเป็นประธาน และกรรมการในการสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้ รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่ได้สละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์อันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของงานวิจัยฉบับนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณคุณแม่ และครอบครัวทุกท่านที่คอยให้การสนับสนุนตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในระดับปริญญาโท ผู้วิจัยขอขอบคุณภรรยาที่เปรียบเสมือนเป็นแรงกระตุ้นและกำลังใจ ทำให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยนี้ได้สำเร็จลุล่วง

ปองภพ มุนินทร์กร

ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบริหารในตำแหน่งผู้จัดการ ที่มีต่อประสิทธิภาพ
ในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าหน่วยงาน : กรณีศึกษาธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กใน
อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร

THE EFFECT OF MANAGER'S LEADERSHIP STYLE ON SUPERVISOR'S EFFICIENCY: A
CASE STUDY OF SMALL FAMILY BUSINESS IN THE MANUFACTURING INDUSTRY

ปองภพ มุนินทร์กร 6050285

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ตฤณ รัตนาศักดิ์, Ph.D, ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ศิริสุข รักถิ่น, Ph.D., สิทธิชัย ตันทสิทธิ์, Ph.D.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อ
ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าหน่วยงานของบริษัทกรณีศึกษา โดยมุ่งศึกษา 1) รูปแบบภาวะ
ผู้นำของพนักงานระดับบริหารในตำแหน่งผู้จัดการ และ 2) ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพในการ
ทำงานของพนักงานในระดับหัวหน้างาน ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานในระดับหัวหน้าหน่วยงานที่
มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับผู้จัดการ ผลงานศึกษาพบว่า 1) รูปแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการของกรณีศึกษา ประกอบด้วย
Democratic, Coaching, Pacesetting และ Laissez-faire 2) ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการส่งผลกระทบต่อ
ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในระดับหัวหน้าหน่วยงานในแง่ของ เวลา คุณภาพของงาน กำลังใจ และ
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ทั้งนี้รูปแบบภาวะผู้นำในแต่ละแบบส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน
ที่แตกต่างกันออกไปทั้งในด้านเชิงบวก และเชิงลบ โดยรูปแบบภาวะผู้นำ Laissez-faire ส่งผลกระทบเชิงลบต่อเวลา
สภาพจิตใจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม รูปแบบภาวะผู้นำ Democratic ส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อเวลา
คุณภาพของงาน สภาพจิตใจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม แต่ส่งผลกระทบเชิงลบต่อเวลา และคุณภาพ
ของงาน รูปแบบภาวะผู้นำ Pacesetting ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อเวลา แต่ส่งผลเชิงลบต่อเวลา สภาพจิตใจ และ
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม รูปแบบภาวะผู้นำ Coaching ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อคุณภาพของงาน และ
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม แต่ส่งผลเชิงลบต่อเวลา ผลการศึกษาชี้ว่าบริษัทกรณีศึกษาควรนำความรู้เรื่อง
ภาวะผู้นำไปประยุกต์และปรับใช้ในด้านของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น
ระยะยาว

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ/ ประสิทธิภาพ/ ทรัพยากรมนุษย์/ ธุรกิจขนาดเล็ก/ ธุรกิจครอบครัว

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตงานวิจัย	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 บททบทวนวรรณกรรม	5
2.1 รูปแบบภาวะผู้นำ	5
2.1.1 รูปแบบภาวะผู้นำ	5
2.1.2 The Iowa state leadership studies	6
2.1.3 Goleman's 6 leadership styles	8
2.2 ประสิทธิภาพในการทำงาน	11
2.3 ภาวะผู้นำและประสิทธิภาพในการทำงาน	12
บทที่ 3 ระเบียบวิจัย	14
3.1 รูปแบบของงานวิจัย	14
3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล	14
3.3 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	15
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	17
3.5 การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ผล	17
บทที่ 4 ผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล	20
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล	20
4.2 รูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานในระดับบริหารในตำแหน่งผู้จัดการ	21

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.1 Laissez-faire	22
4.2.2 Democratic	23
4.2.3 Pacesetting	24
4.2.4 Coaching	25
4.3 ผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน	25
4.3.1 ด้านเวลา	26
4.3.2 ด้านสภาพจิตใจ	27
4.3.3 ด้านคุณภาพของงาน	28
4.3.4 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม	28
4.4 ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากรูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพในการทำงาน	29
4.4.1 Laissez-faire style	30
4.4.2 Democratic style	31
4.4.3 Pacesetting style	32
4.4.4 Coaching style	32
บทที่ 5 ผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล	34
5.1 สรุปผลการวิจัย	34
5.1.1 Laissez-faire	34
5.1.2 Democratic	35
5.1.3 Pacesetting	35
5.1.4 Coaching	25
5.2 การอภิปรายผล	37
5.3 ข้อเสนอแนะ	38
5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับภรณีสึกษานำไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร	39
5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต และข้อจำกัดในงานวิจัย	41
บรรณานุกรม	42

สารบัญ (ต่อ)

ภาคผนวก ก

หน้า

48

ภาคผนวก ข

51



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล	21



สารบัญรูปลูกภาพ

รูปลูกภาพ	หน้า
3.1 โครงสร้างองค์กรของกรณีศึกษา และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	16
3.2 การสร้างรหัสคำ และการจัดกลุ่มสำหรับรูปแบบภาวะผู้นำและผลกระทบทางด้านประสิทธิภาพการทำงาน	19
4.1 รูปแบบภาวะผู้นำที่ปรากฏของกรณีศึกษา	22
4.2 ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพด้านต่างๆ	30



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจหรือองค์กรประเภทต่าง ๆ ล้วนต้องอาศัยการขับเคลื่อนผ่านทรัพยากรต่างๆที่จำเป็น เช่น ที่ดิน แรงงาน เงินทุน และทรัพยากรมนุษย์หรือเรียกอีกอย่างได้ว่าพนักงาน พนักงานถือเป็นส่วนหนึ่งที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินกิจกรรมต่างๆให้ไปได้อย่างราบรื่นด้วยเหตุดังกล่าวจึงทำให้ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างหนึ่งขององค์กร (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016) เพื่อรักษาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในข้อนี้ การพัฒนาและรักษาทรัพยากรอันมีค่าอย่างทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นเรื่องสำคัญ

ผลการศึกษาที่ผ่านมาชี้ว่า ประสิทธิภาพขององค์กรส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของผู้ที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนองค์กรนั้นๆเช่นกัน มีโอกาสบ่อยครั้งที่พนักงานจำเป็นต้องทำงานในภาวะที่กดดันปริมาณงานที่มีจำนวนมาก และยิ่งไปกว่านั้นหากพนักงานไม่มีความสุขกับสิ่งที่ได้รับมอบหมายหรือขาดกำลังใจในการทำงาน ก็อาจจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงด้วย (Arunchand & Ramanathan, 2013; Iskamto, 2021; Ratnasari et al., 2020) อย่างไรก็ตามประสิทธิภาพในการทำงานอาจจะเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล กล่าวคือประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีหรือไม่ดีในแต่ละบุคคลอาจจะแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับปัจจัยเฉพาะตัวบุคคลนั้นๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ความตั้งใจ ผลตอบแทนที่ได้รับ หรือสภาพแวดล้อมที่ทำงานอยู่ แต่ในอีกด้านหนึ่งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงานอาจจะมีส่วนเกี่ยวข้องในฐานะของผู้ที่ควบคุม กำกับดูแล บริหารจัดการ และให้คำแนะนำในการทำงานด้วย ซึ่งในที่นี้หมายถึงผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา(Kamery, 2004)

นอกจากนี้ ผู้นำมักส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหลายมิติของการทำงาน ซึ่งรวมถึงในมิติของประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ทั้งนี้ อันเนื่องมาจากการทำงานจะเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างสองบุคคลอยู่ตลอดเวลา(Ferris et al., 2009) สิ่งเหล่านี้เปรียบเสมือนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ในทุกองค์กรจะมีการแบ่งหรือจัดลำดับของการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และตำแหน่งในการทำงาน โดยโครงสร้างองค์กรจะเป็นสิ่งที่กำหนดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ และการรายงานข้อมูลข่าวสารในเรื่องของงานภายในองค์กร รวมไปถึงการแสดงถึงลำดับชั้นต่างๆ(Ahmady et al., 2016) ลักษณะ โครงสร้างองค์กรที่มี

การใช้กันอย่างแพร่หลายคือแบบลำดับชั้น ผังองค์กรแบบลำดับชั้น ผู้นำ(Leader) และผู้ใต้บังคับบัญชา(Subordinate)ที่อยู่ในลำดับที่ติดกันจะมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานที่ใกล้ชิดกันมากกว่าในลำดับที่ห่างออกไป จากเหตุผลดังกล่าว

โดยผู้นำมักมีวิธีการปฏิบัติต่อผู้ตามที่แตกต่างกันออกไปตามอุปนิสัย พฤติกรรม และลักษณะเฉพาะของบุคคลนั้น(Jeremy, 2012) โดยพฤติกรรมการปฏิบัติต่อผู้ตามจะยิ่งแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้นเมื่อระยะเวลาผ่านไป อีกทั้งยังมีรูปแบบที่แน่ชัด เราเรียกสิ่งนี้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำ(Leadership style) (Muenjohn et al., 2019) มีโอกาสเป็นไปได้สูงมากที่รูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ตามที่แตกต่างกันออกทั้งในด้านบวกและด้านลบ โดยรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเท่านั้นที่จะสามารถนำพารองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ และรูปแบบภาวะผู้นำยังส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ตามรวมถึงผลผลิตที่เกิดจากผู้ตาม(Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014) มากไปกว่านั้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีความสามารถในการเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำอย่างถูกต้อง และในเวลาที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ตาม(Goleman, 2000)

จะเห็นได้ว่าสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญ และความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำรวมถึงรูปแบบของภาวะผู้นำที่ส่งผลโดยตรงต่อผู้ตาม และผลลัพธ์ในการดำเนินกิจกรรมและประสิทธิภาพขององค์กร อีกทั้งยังสามารถสะท้อนไปถึงความอยู่รอดขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว หากยกตัวอย่างให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ในกรณีของกลุ่มธุรกิจขนาดเล็กการสร้างนวัตกรรมถือเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในระยะยาวท่ามกลางสถานการณ์การแข่งขันที่สูง และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่มีความแน่นอนในปัจจุบัน ในกรณีของการสร้างนวัตกรรมนี้รูปแบบภาวะผู้นำส่งผลอย่างชัดเจนต่อการสร้างนวัตกรรม ดังที่ Dunne et al. (2016) ได้กล่าวในงานวิจัยว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลเอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรมในธุรกิจประกอบไปด้วย ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สามารถเจรจาต่อรองได้ดี และสามารถสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีได้

สิ่งที่ได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นทำให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำ และประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ตาม โดยขณะที่ทำงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยทำงานเป็นพนักงานประจำของบริษัทที่ใช้เป็นกรณีศึกษา(Case study) ของสารนิพนธ์นี้โดยบริษัทดังกล่าวมีลักษณะเป็นบริษัทครอบครัวขนาดเล็ก โดยที่ผู้ถือหุ้นทั้งหมดเป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันในลักษณะของครอบครัว อีกทั้งบริษัทยังมีลักษณะบริหารงานเชิงอนุรักษ์นิยม เช่น การไม่ได้ปรับปรุงวิธีการดำเนินงานเป็นระยะเวลานาน และการไม่ปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร เป็นต้น ผู้บริหารในตำแหน่งผู้จัดการเป็นบุคคลที่ทำงานที่

บริษัทแห่งนี้มาเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 10 ปี ประเด็นการศึกษาในด้านรูปแบบภาวะผู้นำ และประสิทธิภาพในการทำงานเป็นหัวข้องานวิจัยที่ทางผู้วิจัยได้ให้ความสนใจอันเนื่องมาจากผู้วิจัยมีความต้องการที่จะเข้าใจความสัมพันธ์ในเชิงลึกของรูปแบบของภาวะผู้นำในรูปแบบต่างๆของกรณีศึกษา ว่าแต่ละแบบนั้นส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างไร มีความเหมือนและต่างจากผลการศึกษาที่ผ่านมาหรือไม่อย่างไร

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อระบุรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบริหารในตำแหน่งผู้จัดการของกรณีศึกษา
2. เพื่อศึกษาและระบุผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในระดับหัวหน้างานของกรณีศึกษา

1.3 ขอบเขตงานวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้ต้องการศึกษาบริษัทแห่งหนึ่งซึ่งเป็นธุรกิจครอบครัวที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร โดยเน้นไปที่การศึกษาผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ผ่านวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ(Qualitative)โดยใช้เครื่องมือ คือ การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเชิงลึก(In-depth interview)

กลุ่มตัวอย่างที่ได้เก็บข้อมูลคือ พนักงานระดับหัวหน้างาน(Supervisor) จำนวน 8 ราย ซึ่งคิดเป็นทั้งหมด 90% ของจำนวนพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทกรณีศึกษา ที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรง และทำงานใกล้ชิดกับพนักงานระดับบริหารในตำแหน่งผู้จัดการ เนื่องจากพนักงานกลุ่มดังกล่าวถือเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพขององค์กร

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นข้อมูลให้กับบริษัทที่ใช้เป็นกรณีศึกษาในการวางแผนทางด้านการนำความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำไปปรับใช้กับองค์กร

2. เพื่อเป็นข้อมูลให้กับบริษัทในการแสดงให้เห็นถึงผลกระทบของลักษณะของภาวะผู้นำในแต่ละรูปแบบที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้
3. เพื่อเป็นข้อมูลให้กับบริษัทสำหรับการพัฒนากลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรบุคคล



บทที่ 2

บทบททวนวรรณกรรม

ในการวิจัยเรื่อง “ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบริหารในตำแหน่งผู้จัดการ ที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าหน่วยงาน : กรณีศึกษาธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร” ผู้วิจัยทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 รูปแบบภาวะผู้นำ
- 2.2 ประสิทธิภาพการทำงาน
- 2.3 ภาวะผู้นำและประสิทธิภาพในการทำงาน

2.1 รูปแบบภาวะผู้นำ

งานวิจัยฉบับนี้ต้องการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานในระดับบริหารในตำแหน่งผู้จัดการเพื่อระบุรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้จัดการของกรณีศึกษาใช้ในการทำงาน ผู้วิจัยจึงได้เริ่มทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำดังนี้

2.1.1 รูปแบบภาวะผู้นำ

ผู้นำมักมีวิธีการที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละบุคคล ซึ่งวิธีการที่แต่ละบุคคลใช้นั้นมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญ โดยเมื่อระยะเวลาผ่านไปพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยเราอาจให้นิยามความแตกต่างของการปฏิบัติเหล่านี้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำ “การใช้อำนาจ” “การปฏิบัติเชิงทหาร” และ “เผด็จการ” มักถูกนิยามให้กับผู้นำที่แสดงพฤติกรรมในเชิงของ การออกคำสั่ง และ การควบคุม รูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้อาจเรียกว่า Autocratic ขณะที่รูปแบบภาวะผู้นำแบบที่สอง มักแสดงออกด้วยการใช้ “การหาความเห็นร่วม” “การมอบอำนาจ” “ยึดลูกจ้างเป็นศูนย์กลาง” มักถูกนิยามให้กับผู้นำที่แสดงพฤติกรรมในเชิงของการอยู่ร่วมกัน รูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้อาจเรียกได้ว่า Democratic และประเภทต่อมามีลักษณะใช้ “การให้อิสระ” “พ่อนปรน” “อนุญาต” รูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้อาจเรียกได้ว่า Laissez-faire (Muenjohn et al., 2019)

2.1.2 The Iowa state leadership studies

รูปแบบของผู้นำ 3 ประเภทที่ได้กล่าวข้างต้นถือว่าเป็นพื้นฐานทางด้านการศึกษในเรื่องของรูปแบบภาวะผู้นำในยุคแรกๆ โดยงานวิจัยของ Lewin et al. (1939) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบข้างต้น โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นคือกลุ่มผู้ตามที่อยู่ภายใต้การนำแบบเผด็จการมีผลการดำเนินงานที่ตกลงเมื่อไม่มีผู้นำคอยให้คำแนะนำ รวมไปถึงลักษณะความก้าวร้าว การแสดงความเป็นปฏิกิริยา ผู้เข้าร่วมวิจัยมีความชอบรูปแบบภาวะผู้นำประชาธิปไตย และรูปแบบปล่อยปละละเลยมากกว่ารูปแบบเผด็จการ โดยมีข้อสรุปผลที่อธิบายถึงรูปแบบทั้ง 3 ดังนี้ Autocratic style เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีลักษณะของการออกคำสั่ง การใช้อำนาจ และเผด็จการ Democratic เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่หาความเห็นจากส่วนรวมเพื่อหาการตัดสินใจร่วมกัน Laissez-faire เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีลักษณะปล่อยให้ทำสิ่งต่างๆด้วยตนเอง

1) Autocratic style

การรวบรวมอำนาจการตัดสินใจและสั่งการอยู่ในบุคคลเพียงคนเดียว อาจใช้เป็นคำนิยามสั้นๆสำหรับรูปแบบภาวะผู้นำเผด็จการเนื่องจากพฤติกรรม กล่าวคือรูปแบบภาวะผู้นำเผด็จการมีลักษณะของการสั่งให้ทำโดยที่ไม่ได้รับฟังหรือขอความคิดเห็นจากบุคคลอื่น (Iqbal et al., 2015) ซึ่งผู้นำเผด็จการจะทำการจัดแจงสั่งงาน โดยบอกถึงสิ่งที่เขาต้องการ รวมถึงวิธีการที่ทํามัน (Belias & Koustelios, 2014) ทำให้ผู้นำเผด็จการจะเน้นงานมากกว่าการมุ่งเน้นที่บุคคล (Amegayibor, 2021) โดยปกติแล้วผู้นำเผด็จการหากมีการทำงานที่เป็นทีมจะเปรียบเสมือนผู้นำที่กุมอำนาจการตัดสินใจของทีมเป็นหลัก โดยที่ไม่ได้ต้องการยอมรับคำแนะนำใดๆจากบุคคลรอบของภายในทีม (Biaka, 2020) จากลักษณะที่ได้กล่าวมาของรูปแบบภาวะผู้นำนี้มีประโยชน์กับการทำงานในลักษณะที่ต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็ว ไม่ต้องการให้เกิดความแตกแยกทางด้านความคิดของผู้ตามอย่าง เช่น การทำงานด้านการทหาร แต่ไม่มีความเหมาะสมกับสถาบันศึกษาที่เน้นการเรียนรู้เป็นหลักเนื่องจากรูปแบบภาวะผู้นำนี้ส่งผลยับยั้งการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา (Chukwusa, 2018; Dwivedi et al., 2020)

รูปแบบภาวะผู้นำเผด็จการมักเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้ตามมักไม่ปรารถนาเป็นส่วนใหญ่อันเนื่องมาจากมีข้อเสียในการใช้งานมากกว่าข้อดี (Jain & Luhar, 2021) เนื่องจากผู้ตามที่อยู่ภายใต้การนำของผู้นำเผด็จการมักขาดความพึงพอใจในงานอันเนื่องมาจากการทำงานภายใต้ความกดดัน และรู้สึกกลัวอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ในระยะยาวจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน และเกิดการลาออกขึ้น (Akor, 2014) แม้ว่าผู้นำแบบเผด็จการจะส่งผลโดยรวมต่อผู้ตามในระยะยาวแต่ในบางสถานการณ์การเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำเผด็จการมีความ

เหมาะสมเป็นอย่างยิ่ง เช่น ในการนิยามของหากองค์กรเกิดวิกฤตการณ์ซึ่งต้องการรวมอำนาจการตัดสินใจให้อยู่ที่บุคคลเดียว หรือในกรณีที่ผู้ตามสามารถยอมรับอำนาจของผู้นำเผด็จการก็สามารถสร้างให้ทีมมีความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาได้และส่งผลกระทบต่อทางอ้อมไปยังผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น (De Hoogh et al., 2015)

2) Democratic Style

แม้ว่าผู้นำจะเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในการชี้ขาดเรื่องการตัดสินใจ แต่กระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างทางที่นำไปสู่การตัดสินใจนั้นๆอาจประกอบไปด้วยการรับฟังบุคคลรอบข้าง ถามหาการมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจในครั้งนี้ ทั้งหมดนี้อาจเป็นสิ่งที่ผู้นำในรูปแบบประชาธิปไตยมักทำอยู่เสมอ รูปแบบภาวะผู้นำประชาธิปไตยจึง เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีการให้การแนะนำ ถามหาการมีส่วนร่วม และรับฟังความเห็นจากผู้ตาม รูปแบบภาวะผู้นำนี้ถือเป็นรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิผลในการทำงาน (Lewin et al., 1939) ผู้นำประชาธิปไตยอาจมีการให้อำนาจแก่ผู้ตามในการตัดสินใจในบางครั้ง รวมถึงรับเอาความคิดและข้อมูลต่างๆที่ได้รับจากผู้ตามมาใช้งาน(Sharma & Singh, 2013)

หากเรามองที่วิธีการดำเนินงานของผู้นำประชาธิปไตยโดยพื้นฐานแล้ว จะประกอบไปด้วย 3 ด้านหลักๆ คือ 1) การกระจายความรับผิดชอบระหว่างเหล่าสมาชิกภายในทีม 2) การกระจายอำนาจไปยังเหล่าสมาชิกภายในทีม และ 3) การช่วยเหลือกระบวนการตัดสินใจเป็นกลุ่ม(Gastil, 1994) จากวิธีการที่ผู้นำประชาธิปไตยใช้ในการดำเนินงานทำให้รูปแบบภาวะผู้นำนี้ส่งผลในเชิงสนับสนุนทางด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม(Johnson & Hackman, 2018) เนื่องจากวิธีการที่ผู้นำประชาธิปไตยใช้ในการดำเนินงานเปรียบเสมือนการแลกเปลี่ยนระหว่างภาวะผู้นำและผู้ตามอยู่ตลอดเวลา(Gastil, 1994) ผู้นำประชาธิปไตยจึงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมอย่างมากกับกรณีที่การทำงานเป็นทีมคือปัจจัยหลัก และสำคัญมากกว่าความเร็วในการผลิตผลงาน(Bhatti et al., 2012)

อย่างไรก็ตามผู้นำประชาธิปไตยไม่ได้มีแต่ส่วนดีที่ส่งผลให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีอย่างเดียว ในทางตรงกันข้ามกับข้อดีข้างต้นรูปแบบภาวะผู้นำนี้ก็ยังคงมีส่วนที่ต้องพิจารณาในการทำงานอยู่เนื่องจากการถามหาการมีส่วนร่วม และรับฟังมักส่งผลกระทบต่อในแง่ของการสื่อสารที่ยืดเยื้อยาวนาน และไม่สามารถหาข้อสรุปที่ชัดเจนได้ ซึ่งอาจทำให้การตัดสินใจของผู้นำที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำนี้ไม่สามารถตัดสินใจเรื่องที่มีความสำคัญได้ในเวลาอันรวดเร็ว(Goleman, 2000)

3) Laissez-faire

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำประชาธิปไตยที่เน้นการรับฟังเป็นหลัก ยังมีรูปแบบภาวะผู้นำอีกประเภทหนึ่งที่เราอาจเรียกได้ว่าไม่ปฏิเสธความคิดเห็นจากผู้ตามแต่อาจเพิกเฉยต่อสิ่งเหล่านั้น เราเรียกผู้นำประเภทนี้ว่าผู้นำปล่อยปละละเลย ผู้นำประเภทนี้มักเป็นผู้นำที่มีลักษณะของการขาดภาวะผู้นำ(zero-leadership)(Skogstad et al., 2007) กล่าวคือเป็นผู้นำที่ไม่มีความเป็นผู้นำ ไม่สามารถให้คำแนะนำ และข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อผู้ตามได้(Yang, 2015) โดยรูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้ได้มีการวัดพฤติกรรมด้วยเครื่องมือ Multifactor Leadership Questionnaire(MLQ)(Bass & Avolio, 1990) ซึ่งพฤติกรรมที่ปรากฏของรูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้คือ การหลีกเลี่ยงที่จะให้คำแนะนำกับผู้ตามในเรื่องของวิธีการดำเนินงาน และมักไม่สนใจต่อผลลัพธ์ของงาน

จึงส่งผลให้ผู้นำที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำนี้มักที่จะหลีกเลี่ยงที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามแม้ว่าจะมีโอกาสก็ตาม การตัดสินใจที่ช้า ให้ข้อเสนอแนะต่อการทำงานที่น้อยและรวมไปถึงการไม่มีความพยายามที่จะกระตุ้นผู้ตามให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร(Johnson & Hackman, 2018) รวมไปถึงเมื่อผู้ตามสามารถแสดงผลการดำเนินงานที่ดีหรือแย่ ก็มักจะละเลยที่จะให้รางวัลต่อกรณีที่ดี และละเลยการตักเตือนกล่าวโทษในกรณีที่ไม่ดี(Hinkin & Schriesheim, 2008) ซึ่งแสดงถึงการละเลยและขาดพฤติกรรมทางด้านทำให้คุณและให้โทษต่อผลลัพธ์การดำเนินงานของผู้ตามอีกด้วย มากไปกว่านั้นมุมมองของผู้ตามต่อผู้นำที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้ยังมีโอกาสเป็นไปได้ในลักษณะขาดความรับผิดชอบต่อน้ำที่การทำงาน(Norris et al., 2021) จากเหตุผลที่กล่าวมาจึงทำให้รูปแบบภาวะผู้นำปล่อยปละละเลยเป็นหนึ่งในรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด อีกทั้งยังส่งผลให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เครียดได้(Skogstad et al., 2007)

แม้ว่าผู้นำแบบปล่อยปละละเลยจะมีผลกระทบในด้านลบค่อนข้างมาก แต่รูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้อาจเหมาะสมกับบางสถานการณ์ โดยงานวิจัยของ Yang (2015) ได้นำเสนอมุมมองทางด้านบวกของรูปแบบนี้ไว้ว่า หากเรามองมุมมองที่ตรงข้ามของการปล่อยปละละเลยหรือการไม่มีส่วนร่วมในการนำทางของรูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้ นำไปสู่การสร้างให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง(Sense of Autonomy) และการควบคุมตนเอง(Self Control)

2.1.3 Goleman's 6 leadership styles

Goleman (2000) ได้ทำการพัฒนากรอบความคิดทางด้านรูปแบบภาวะซึ่งแบ่งออกเป็น 6 รูปแบบ โดยรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 6 รูปแบบนั้นเกิดมาจากแรงขับเคลื่อนทางด้านความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ความสามารถในการรับรู้ตนเอง 2) ความสามารถในการจัดการ 3) ความตระหนักถึงสังคมรอบข้าง และ 4) ทักษะทางด้านสังคม รูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 6 แบบ

นั้นส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรในด้านของความยืดหยุ่น ความรับผิดชอบ มาตรฐาน การให้รางวัล ความชัดเจน และการให้คำมั่นสัญญา รูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 6 รูปแบบได้แก่

1) Coercive style รูปแบบนี้เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลให้ขาดความยืดหยุ่นในองค์กร ผู้นำจะใช้การตัดสินใจในลักษณะสั่งการและบังคับให้ทำตามอย่างเคร่งครัดส่งผลทำให้เป็นการทำลายความคิดใหม่ๆที่สามารถถูกนำเสนอได้จากผู้ตาม โดยผู้นำใช้วิธีการดำเนินงานด้วยการสั่งให้ทำ ทำเมื่อไร และจะเกิดอะไรขึ้นหากผู้ตามล้มเหลวในสิ่งที่สั่งให้ทำ รูปแบบภาวะผู้นำนี้อาจใช้ได้ดีกับกรณีที่องค์กรเกิดวิกฤตการณ์ และในกรณีที่ผลดำเนินงานต่ำ(Spreier et al., 2006) แต่ในระยะยาวส่งผลให้ขาดความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา(Chukwusa, 2018)รวมถึงการทำให้ความพึงพอใจของผู้ตามลดลงอีกด้วย(Akor, 2014) โดยรวมแล้วรูปแบบภาวะผู้นำนี้เปรียบเสมือนรูปแบบภาวะผู้นำ Autocratic

2) Authoritative style รูปแบบภาวะผู้นำนี้เป็นลักษณะของการตั้งวิสัยทัศน์และขับเคลื่อนผู้ตามผ่านวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำรูปแบบนี้เปรียบเสมือนตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเนื่องจาก ผู้นำรูปแบบนี้สามารถเข้าใจตนเองได้ว่ามีประสิทธิภาพเท่าใด รวมถึงในเวลาเดียวกันผู้นำรูปแบบนี้ยังมีความเข้าใจผู้อื่นอีกด้วย(Drzewiecka & Roczniowska, 2018) ผู้นำที่มีความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรตนเองควรนำรูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบนี้ไปปรับใช้ เนื่องจากผู้นำที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำนี้มีความสามารถในการสร้างความรับรู้ในเรื่องประสิทธิภาพขององค์กรได้(Taylor et al., 2014)รูปแบบภาวะผู้นำนี้ถือว่าเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลบวกต่อสภาพบรรยากาศขององค์กรมากที่สุดในบรรดา 6 รูปแบบของGoleman (2000)

3) Affiliative style เป็นรูปแบบที่ยึดคนมาก่อน โดยเน้นที่การสร้างกำลังใจและสร้างทีม มุ่งเน้นการรักษาความสุขแก่ผู้ตาม รวมถึงภาวะผู้นำนี้ยังส่งผลในเชิงบวกทางด้านการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามอีกด้วย ผู้นำรูปแบบนี้มีลักษณะที่เน้นคนมากกว่ามุ่งเน้นที่งานทำให้เกิดผลกระทบทางด้านพฤติกรรมของบุคคลรอบข้างผู้นำประเภทนี้ในเชิงบวก(Hadjithoma- Garstka, 2011) เนื่องจากผู้นำรูปแบบนี้มีความสามารถในการขับเคลื่อนผู้ตามโดยให้คำแนะนำอยู่เสมอ โดยคำแนะนำเหล่านั้นถูกสร้างบนพื้นฐานของแรงกระตุ้นเชิงบวกต่อผู้ตาม ทำให้รูปแบบภาวะผู้นำนี้เหมาะสมกับผู้ตามในยุคสมัยใหม่เนื่องจากผู้นำรูปแบบนี้จะสร้างให้ผู้ตามมีความรู้สึกมีมูลค่าต่อองค์กร(Preston et al., 2015) รูปแบบภาวะผู้นำนี้ถือว่าเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลบวกต่อสภาพบรรยากาศขององค์กรเป็นอันดับ 2 รองจากรูปแบบ Authoritative

4) Democratic style เป็นรูปแบบที่เหมือนกับรูปแบบภาวะผู้นำประชาธิปไตยในข้างต้น โดยรูปแบบนี้เน้นไปที่การมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำ และผู้ตาม รวมถึงการ

ร่วมกันตัดสินใจ รูปแบบภาวะผู้นำนี้ใช้ได้และมีประสิทธิภาพต่อการสร้างความไว้วางใจของผู้ตาม ผ่านการมีส่วนร่วมของผู้ตาม และยังทรงประสิทธิภาพมากขึ้นหากผู้ตามมีความรู้ความสามารถแต่ ผู้นำขาดความรู้ความสามารถในด้านนั้นๆ (Spreier et al., 2006) อีกทั้งยังสามารถทำให้ผู้ตามเกิด ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานได้ เนื่องจากผู้ตามมีอิสระทางด้านการคิด และสามารถนำเสนอต่อผู้นำได้ (Thoha & Avandana, 2020) แม้ว่าโดยภาพรวมแล้วผู้นำรูปแบบนี้มี ข้อดีที่ค่อนข้างมาก แต่ควรหลีกเลี่ยงการใช้รูปแบบภาวะผู้นำนี้ในกรณีที่มีข้อกำหนดทางด้านเวลาที่ จำกัด (Jasper, 2018) รูปแบบภาวะผู้นำนี้มีผลบวกต่อสภาพบรรยากาศขององค์กรเช่นกัน

5) Pacesetter style รูปแบบภาวะผู้นำนี้เป็นไปในลักษณะผู้นำตั้ง มาตรฐานในการทำงานไว้สูง มีความคาดหวังในการทำงานของผู้ตามว่าต้องสามารถทำตาม มาตรฐานที่ผู้นำตั้งไว้ มีทัศนคติในเชิงหากต้องให้คำแนะนำว่าต้องทำอะไร แสดงว่าผู้ตามไม่ เหมาะสมกับงานนั้นๆ ผู้นำรูปแบบนี้มักมีความรู้ความชำนาญทางด้านที่ตนเองทำอยู่ และมักมีความ คาดหวังว่าผู้ตามจะสามารถซึมซับสิ่งเหล่านี้ได้เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่ดีที่สุด (Preston et al., 2015) ผู้นำรูปแบบนี้สามารถนำไปให้เกิดผลกระทบทางด้านลบต่อประสิทธิภาพการทำงานได้ อัน เนื่องมาจากผู้ตามไม่กล้าที่จะตัดสินใจเนื่องจากมีความกลัวว่าผู้นำจะตั้งข้อครหาเกี่ยวกับสิ่งที่ตนตัดสินใจ ทำให้ผู้ตามไม่มีแรงกระตุ้นในการพัฒนาการทำงาน (Thoha & Avandana, 2020) ผู้นำควรใช้รูปแบบ ภาวะผู้นำรูปแบบนี้เพียงเล็กน้อยในบางสถานการณ์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น หากต้องการ ผลลัพธ์ที่รวดเร็วในเวลาอันสั้น โดยมีผู้ตามที่มีทักษะและแรงกระตุ้นในการทำงานที่ได้อยู่แล้ว (Jasper, 2018; Preston et al., 2015) รูปแบบภาวะผู้นำนี้ส่งผลลบต่อสภาพบรรยากาศขององค์กรเช่นเดียวกับ กับรูปแบบ Coercive

6) Coaching style รูปแบบภาวะผู้นำนี้มีลักษณะของการมุ่งเน้นที่การ พัฒนาคนเพื่อผลระยะยาว เน้นการสอน และแนะนำ โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างผลระยะยาวต่อองค์กร ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมในกรณีที่ผู้ตามขาดทักษะ ความรู้ความสามารถ รวมถึงการไม่มีแรงกระตุ้น ในการทำงาน ผ่านกระบวนการสนับสนุนต่างๆ เพื่อพัฒนาให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน มี ความมั่นใจในตนเอง รวมถึงผู้นำยังเปิดโอกาสในข้อคำถามต่างๆ ที่ได้ทำการสอนไปอีกด้วย (Berg & Karlsen, 2016) แต่ภาวะผู้นำรูปแบบนี้มักไม่มีประสิทธิภาพในกรณีที่ผู้ตามมีทักษะความสามารถ ที่สูง ไม่ต้องการคำแนะนำจากผู้อื่น รวมถึงในสถานการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็ว (Karlsen & Berg, 2020) โดยภาพรวมผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการพัฒนาผลการ ดำเนินงาน หรือการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Jasper, 2018) รูปแบบภาวะผู้นำนี้ส่งผลบวกต่อ สภาพบรรยากาศขององค์กรในปริมาณที่เท่ากับรูปแบบ Democratic

จากรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 6 รูปแบบข้างต้นนั้น ผู้นำที่ดีไม่ควรยึดถือที่แบบใดเป็นหลักในการทำงาน แต่ควรเลือกใช้รูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพบรรยากาศ และสถานการณ์ เนื่องจากทุกรูปแบบมีทั้งข้อดีและข้อเสีย การที่ผู้นำสามารถเลือกและปรับใช้รูปแบบที่เหมาะสมที่ส่งผลดีต่อสภาพบรรยากาศขององค์กรก็จะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น (Goleman, 2000)

2.2 ประสิทธิภาพในการทำงาน

นอกเหนือจากประเด็นการทบทวนวรรณกรรมทางด้านรูปแบบภาวะผู้นำแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมในส่วนของประสิทธิภาพทางการทำงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงบริบทของประสิทธิภาพในการทำงานที่มีต่อองค์กร รวมถึงความหมายและลักษณะของประสิทธิภาพในการทำงาน

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันทำให้เกิดการแข่งขันทางด้านธุรกิจที่เข้มข้นไปทั่วโลก ส่งผลให้องค์กรทุกองค์กรต้องแสวงหาสิ่งที่ทำให้ตนเองมีความแตกต่างจากคู่แข่งเพื่อเป็นการรักษาพื้นที่ทางการตลาด รวมไปถึงการพัฒนาโอกาสทางด้านการตลาดของตนเองด้วย ทั้งนี้การที่ทำให้ได้มาซึ่งความแตกต่างนี้คือการกระทำต่างๆที่ทำให้เกิดความยั่งยืน และกำไรต่อองค์กร (Fragouli & Ilia, 2019) เพื่อให้องค์กรสำเร็จเป้าหมายข้างต้นจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรอย่างพนักงานในการขับเคลื่อนเนื่องจากทรัพยากรเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์กรทางด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Rad & Yarmohammadian, 2006) เนื่องด้วยปัจจัยทางด้านประสิทธิภาพขององค์กรมีความเกี่ยวข้องกับตัวพนักงาน เพราะฉะนั้นการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานในด้านการงานจึงเป็นผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กร แม้ว่าประสิทธิภาพของพนักงานนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสามารถ และคุณสมบัติส่วนตัว แต่ในอีกส่วนหนึ่งความเต็มใจหรือกำลังใจในการทำงานก็มีส่วนเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเช่นกัน (Ganta, 2014)

ในด้านของความหมายและขอบเขตประสิทธิภาพนั้นมีการนิยามและให้ขอบเขตของประสิทธิภาพที่หลากหลาย โดยในยุคแรก Petersen (1953) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องประสิทธิภาพในการทำงานอันประกอบไปด้วย 4 ด้านหลัก คือ 1) คุณภาพของงาน ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานต้องมีคุณภาพสูงก่อให้เกิดประโยชน์ที่คุ้มค่า และมีได้รับความพึงพอใจจากผู้ใช้งาน 2) ปริมาณงาน ซึ่งหมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานต้องมีปริมาณที่ได้ตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ 3) เวลา ซึ่งหมายถึงเวลาที่ใช้ในการทำงานต้องมีความเหมาะสมต่อปริมาณงานและต้องมีการพัฒนาวิธีการเพื่อลดระยะเวลาในการทำงาน และ 4) ค่าใช้จ่าย ซึ่งหมายถึง ค่าใช้จ่ายในการ

ทำงานต้องต่ำและเหมาะสมกับงานเพื่อให้ประโยชน์เกิดสูงสุดแก่องค์กร ต่อมา Stone (1997) ได้ให้คำนิยามคำว่าประสิทธิภาพอย่างสั้นว่า การได้ผลลัพธ์ที่มากที่สุดต่อสิ่งที่ป้อนเข้า หรือการสำเร็จลุล่วงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด หรือหากเรามองในแง่ของการทำงานประสิทธิภาพในการทำงานอาจหมายถึง การทำงานได้อย่างถูกต้อง และได้ผลลัพธ์ที่มากจากการลงแรงที่น้อย (Robbins et al., 2013)

ทั้งนี้เราอาจให้นิยามของประสิทธิภาพตามหลักคณิตศาสตร์เพื่อให้เห็นภาพและเข้าใจได้ง่ายขึ้นว่า เป็นอัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์(Output)ต่อสิ่งที่ป้อนเข้าไป(Input)

ซึ่งนิยามนี้สามารถใช้ได้ในหลายบริบท ทั้งทางด้านเศรษฐศาสตร์ หรือองค์กร หากเรามองในแง่ของบริบทขององค์กร การบริหารโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพคือการเพิ่ม Output และลด Input ลง เพื่อให้ประสิทธิภาพสูงที่สุด(Singh, 2015)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าประสิทธิภาพในการทำงานหมายถึงความสามารถในการทำให้เกิดผลงานโดยใช้ทรัพยากรในการผลิตผลงานนั้นๆอย่างคุ้มค่า โดยองค์ประกอบของประสิทธิภาพในการทำงานประกอบไปด้วย คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลา รวมถึงค่าใช้จ่าย และเนื่องจากปัจจัยทางด้านประสิทธิภาพเป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลักที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงจึงเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรปรารถนา (Taormina & Gao, 2009)

2.3 ภาวะผู้นำและประสิทธิภาพในการทำงาน

จากความสำคัญทางด้านประสิทธิภาพในการทำงานที่ได้กล่าวมาในข้างต้นส่งผลให้การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อความอยู่รอดมักเป็นเป้าหมายแรก และเป้าหมายหลักขององค์กร องค์กรจึงมุ่งเน้นไปที่การผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพและปริมาณที่ดีขึ้นหรืออย่างน้อยที่สุดเท่าเดิมแต่ลดการใช้ทรัพยากรลง หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมักมีความเกี่ยวข้องกับวิธีการนำทางของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า กล่าวคือหากนำพาไปในทิศทางที่เป็นบวกก็จะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่หากนำพาไปในทิศทางที่เป็นผลลบก็จะส่งผลทำให้กำลังใจในการทำงานลดลงและท้ายที่สุดพนักงานอาจขาดแรงจูงใจในการทำงาน(Dwivedi et al., 2020) ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นประสิทธิภาพคืออัตราส่วนระหว่าง Output ต่อ Input แต่เราอาจต้องกำกับไว้เพิ่มเติมว่าภายใต้การชี้แนะ นำพา ด้วยวิธีการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพของผู้นำ เพื่อให้ได้

ผลลัพท์ หรือประสิทธิภาพที่ดีตามที่ต้องการ (Dwivedi et al., 2020) Detert et al. (2007) ได้แสดงให้เห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันส่งผลโดยชัดเจนต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เพราะฉะนั้นการเลือกรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละสภาพแวดล้อมการทำงานจึงส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน (Turner & Müller, 2005)

อภังค์ผู้นำที่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม และไม่ละเลยในการรับฟังผู้ตามจึงเป็นบุคคลที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ตามได้ (Nasution et al., 2016) ทั้งนี้ไม่เพียงแต่ในแง่ของประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ตามอย่างเดียวนั้น ปัจจัยอย่างความพึงพอใจในการทำงาน และการได้รับคำแนะนำที่ไม่ดีพอในเรื่องของการทำงานซึ่งทั้งสองด้านส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานก็เป็นส่วนหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากรูปแบบภาวะผู้นำเช่นกัน (Rad & Yarmohammadian, 2006) นอกเหนือจากบริบททางด้านการเป็นผู้นำในเรื่องของการทำงานแล้ว รูปแบบภาวะผู้นำที่ดียังต้องประกอบไปด้วยความสามารถในการสร้างแรงกระตุ้นให้กับผู้ตามได้ด้วย เนื่องจากหากพนักงานมีแรงกระตุ้นในการทำงานจะส่งผลเป็นลูกโซ่ไปถึงประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี และผลการดำเนินงานที่ดี (Ganta, 2014) มากไปกว่านั้นรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์กรไม่ได้มีเพียงแต่ในองค์กรขนาดใหญ่เท่านั้น ในกรณีอย่างธุรกิจขนาดกลางและเล็ก (SMEs) การมีรูปแบบภาวะผู้นำในลักษณะความคิดเชิงผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership Style) ในบางกรณีส่งผลให้ประสิทธิภาพขององค์กรดีขึ้น (Sandybayev, 2019) หรือในกรณีของธุรกิจครอบครัวการใช้รูปแบบภาวะผู้นำประชาธิปไตยมีแนวโน้มที่จะส่งผลดีต่อสมาชิกในครอบครัวที่เป็นเจ้าของกิจการ และยังทำให้ผลประกอบการทางด้านธุรกิจดีอีกด้วย (Sorenson, 2000)

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำส่งผลกระทบต่อผู้ตามในหลายๆ ด้าน อีกทั้งในปัจจุบันมีองค์กรที่ต้องการรูปแบบภาวะผู้นำในแบบที่เหมาะสมกับการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในยุคสมัยใหม่ (Skansi, 2000) ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยหลักในการบริหารงานและขับเคลื่อนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงสุดเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กร (Keskes, 2014) โดยการตอบสนองเป้าหมายขององค์กรได้นั้นผู้นำต้องมีรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ตาม

บทที่ 3 ระเบียบวิจัย

การวิเคราะห์ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบริหารในตำแหน่งผู้จัดการ ที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าหน่วยงาน : กรณีศึกษาธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กลงในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร ดำเนินตามระเบียบวิจัยดังต่อไปนี้

3.1 รูปแบบของงานวิจัย

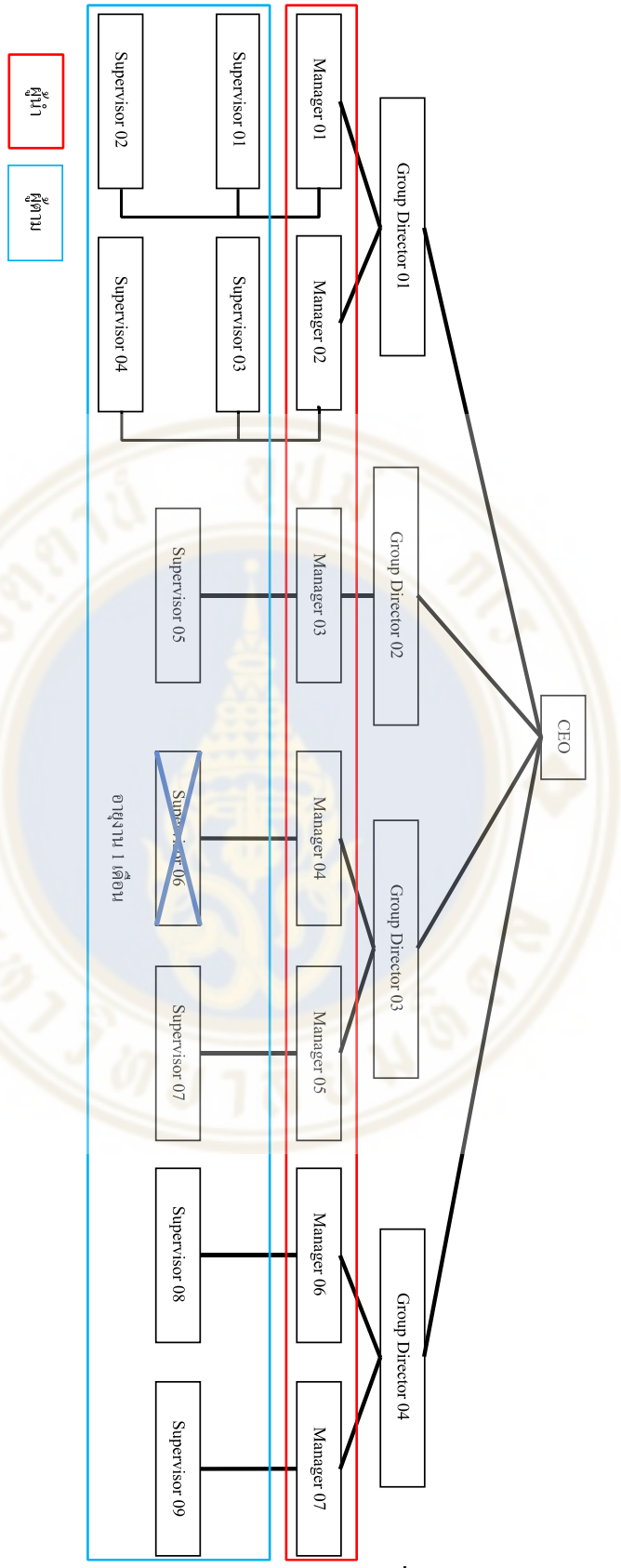
งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับพนักงานระดับหัวหน้างานของกรณีศึกษาเพื่อให้ผู้วิจัยสามารถศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการทำงาน และผลกระทบในด้านการทำงานของรูปแบบภาวะผู้นำนั้นๆ

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และเพื่อให้สามารถได้ข้อมูลจากความคิด มุมมองที่แท้จริงของผู้ให้สัมภาษณ์ รวมไปถึงข้อมูลที่ต้องการตามวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดให้การสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interviews) โดยคำถามครอบคลุมและสอดคล้องกับประเด็นที่ทำการศึกษา เช่น ความสัมพันธ์ในเรื่องการทำงานระหว่างผู้นำและผู้ตาม ทั้งนี้ก่อนเริ่มทำการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ชี้แจงและอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์รวมถึงการขออนุญาตบันทึกเสียงและจดบันทึกระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อใช้สำหรับการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รวบรวมจากการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เป็นการพูดคุยต่อหน้า โดยการนัดหมาย วัน เวลา และสถานที่สำหรับการสัมภาษณ์ขึ้นอยู่กับความพร้อมและความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์ การเก็บข้อมูลปฐมภูมินี้ดำเนินการในเดือน กรกฎาคม 2022

3.3 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมกลุ่มประชากรทั้งหมดที่ต้องการศึกษา บริษัทกรณีสึกขามีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 30 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง(CEO) 1 คน ผู้อำนวยการกลุ่ม(Group director) 4 คน ผู้จัดการฝ่าย(Manager) จำนวน 7 คน หัวหน้างาน(Supervisor) จำนวน 9 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการทั่วไป จำนวน 9 คน ทั้งนี้โครงสร้างองค์กรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลดังรูปที่ 3.1 โดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของผู้วิจัยคือพนักงานระดับหัวหน้างานจำนวน 8 ราย ซึ่งคิดเป็นจำนวน 8 จาก 9 รายของพนักงานระดับหัวหน้างานของกรณีสึกข่า กลุ่มประชากรกลุ่มนี้มีปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน โดยตรงกับพนักงานระดับบริหารในตำแหน่งผู้จัดการของบริษัทกรณีสึกข่าโดยผู้วิจัยไม่เลือกเก็บข้อมูลจาก 1 รายเนื่องจากอายุการทำงานกับผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบันค่อนข้างสั้น (1 เดือน) ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าข้อมูลที่ได้มายังไม่ได้ข้อมูลเชิงลึกเพียงพอเนื่องจากเพิ่งได้ทำงานกับผู้บริหารได้ไม่นาน



ภาพ 3.1 โครงสร้างองค์กรของกรณศึกษา และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยมีแนวคำถามในการสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยลักษณะคำถามเป็นการพัฒนาจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 เนื้อหาของคำถามที่สร้างขึ้นมีความครอบคลุมตามขอบเขตของการวิจัย และเนื้อหาของคำถามเป็นลักษณะปลายเปิด มีความยืดหยุ่น

ลักษณะคำถามจะมุ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์พบเจอในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับผู้นำของตน และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากผู้นำ ซึ่งคำถามจะถูกแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมวิจัย เช่น เพศ อายุ การศึกษา และประสบการณ์ทำงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ถูกสัมภาษณ์และผู้นำของตน เช่น ช่วยอธิบายถึงวิธีการที่หัวหน้าของคุณใช้ในการนำทาง ชี้นำ หรือแนะนำในด้านการงานต่อท่านและบุคคลรอบข้างของท่าน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบในเรื่องการทำงานที่เกิดขึ้นจากผู้นำ เช่น ท่านรู้สึกอย่างไรต่อวิธีการที่หัวหน้าของท่านใช้ในการนำทาง ชี้นำ หรือแนะนำในด้านการงาน

ทั้งนี้รายละเอียดที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ผลสรุปการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถดูได้ที่ภาคผนวก

3.5 การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ผล

หลังจากผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากกลุ่มตัวอย่างครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยได้จัดเตรียมข้อมูลที่ได้สำหรับการวิเคราะห์ผล โดยขั้นตอนการจัดเตรียมข้อมูลมีดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยได้ถอดเทปการสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างแบบคำต่อคำเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้วิจัยไม่ได้ตกหล่นหรือข้ามประเด็นใดไป

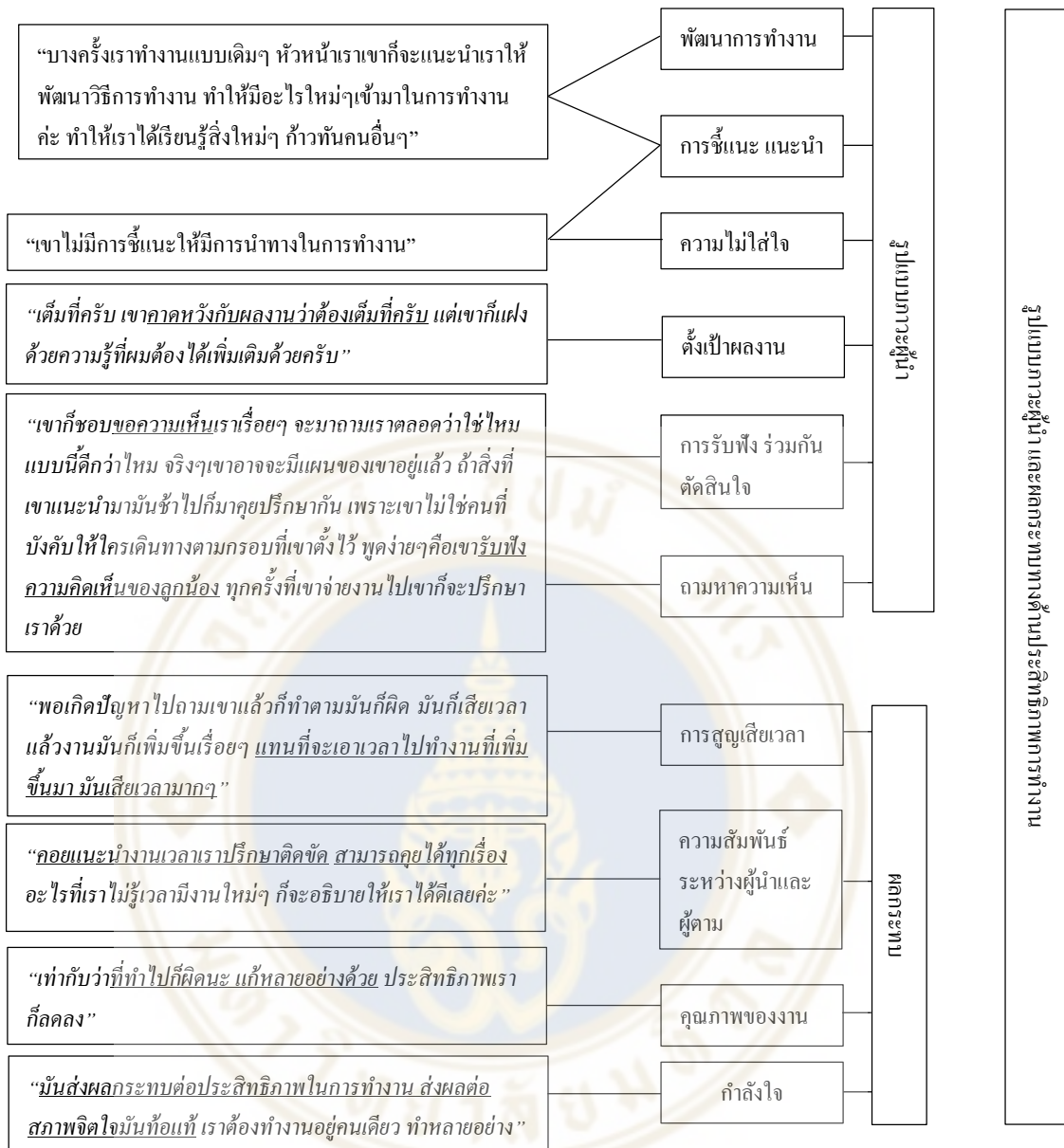
2. หลังจากทำการถอดเทปจนครบแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการอ่านข้อมูลจากการถอดเทปจำนวน 2 รอบ รวมถึงข้อมูลที่ได้จากการบันทึกระหว่างสัมภาษณ์เพื่อทำการหารหัสคำ โดยผู้วิจัยได้ใส่รหัสคำ (Coding) ให้กับข้อมูลที่มีลักษณะข้อความเหมือนหรือคล้ายกัน รวมถึงต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยด้วย จากนั้นนำรหัสคำมาจัดหมวดหมู่ตามวัตถุประสงค์งานวิจัย เช่น

จากข้อมูลบทสัมภาษณ์ของ คุณ P [เพศชาย การศึกษาระดับปริญญาตรี อายุ 40-50 ปี] ได้กล่าวว่า “เขาจะรับฟังความคิดเห็นของทุกคน แล้วนำมาประยุกต์เพื่อให้ทุกคนไปด้วยกันได้” โดยคำหลักของคุณ P คือ รับฟังความคิดเห็นของทุกคน ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้วิจัยจึงใช้รหัสคำของคุณ P ในส่วนนี้ว่า “การรับฟัง ร่วมการตัดสินใจ”

นอกจากนี้ คุณ T [เพศชาย การศึกษาปวส. อายุ 20-30 ปี] ได้กล่าวว่า “เต็มທີ່ครับ เขาคาดหวังกับผลงานว่าต้องเต็มที่ครับ แต่เขาก็แฝงด้วยความรู้ที่ผมต้องได้เพิ่มเติมด้วยครับ” โดยคำหลักของคุณ T คือ คาดหวังกับผลงานสูง ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้วิจัยจึงใช้รหัสคำของคุณ T ในส่วนนี้ว่า “ตั้งเป้าผลงาน”

ในส่วนของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากรูปแบบภาวะผู้นำ คุณ Y [เพศหญิง การศึกษาระดับปริญญาตรี อายุ 20-30 ปี] กล่าวว่า “มันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลต่อสภาพจิตใจมันท้อแท้ เราต้องทำงานอยู่คนเดียว ทำหลายอย่าง” โดยคำหลักของคุณ Y ที่แสดงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นคือ สภาพจิตใจท้อแท้ ซึ่งเป็นการระบุถึงผลกระทบทางด้านจิตใจที่เกิดขึ้นจากรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้วิจัยจึงใช้รหัสคำของคุณ Y ในส่วนนี้ว่า “สภาพจิตใจ”

3. ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มรหัสคำที่ใกล้เคียงกันเข้าเป็นกลุ่มรหัสคำจนครบถ้วนเพื่อสรุปข้อมูล และตอบคำถามงานวิจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำและด้านผลกระทบที่เกิดขึ้น ดังภาพที่ 3.2



ภาพ 3.2 การสร้างรหัสคำ และการจัดกลุ่มสำหรับรูปแบบภาวะผู้นำและผลกระทบทางด้านประสิทธิภาพการทำงาน

บทที่ 4

ผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

บทนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยเรื่อง “ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบริหารในตำแหน่งผู้จัดการ ที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าหน่วยงาน : กรณีศึกษาธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร” และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 4 ส่วนดังนี้

- 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล
- 4.2 รูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานในระดับบริหารในตำแหน่งผู้จัดการ
- 4.3 ผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน
- 4.4 ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากรูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

ทั้งนี้เพื่อเป็นการปกปิดข้อมูลของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้นามสมมุติสำหรับการอ้างอิงชื่อในบทนี้ และผู้วิจัยมีความตระหนักดีว่าพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการของกรณีศึกษาแต่ละคนมีรูปแบบภาวะผู้นำมากกว่า 1 รูปแบบ ในกรณีนี้ผู้วิจัยขอเลือกทำการวิจัยเฉพาะรูปแบบภาวะผู้นำที่แสดงออกอย่างชัดเจน(Dominant)เท่านั้นผ่านข้อมูลที่ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ไว้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 8 ราย เป็นชาย 6 ราย และหญิง 2 ราย ช่วงอายุตั้งแต่ 20 – 60 ปี โดยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้มีความครอบคลุมในทุกแผนกของกรณีศึกษา และเป็นพนักงานทั้งหมดที่มีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานโดยตรงกับพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการของกรณีศึกษา ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลได้แสดงรายละเอียดตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

เพศ	ชาย	6
	หญิง	2
อายุ	20 – 30	2
	31 – 40	2
	41 – 50	3
	51 – 60	1
การศึกษา	ม.6	2
	อนุปริญญา	2
	ปริญญาตรี	4
ประสบการณ์ทำงาน	1 – 5 ปี	1
	6 – 10 ปี	2
	11 – 15 ปี	2
	16 – 20 ปี	
	21 – 25 ปี	3
ระยะเวลาที่ทำงานกับผู้นำคนปัจจุบัน	1 – 5 ปี	7
	6 – 10 ปี	1

4.2 รูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานในระดับบริหารในตำแหน่งผู้จัดการ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการนำทาง แก้ปัญหาในการทำงาน รวมไปถึงปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ผู้วิจัยได้ข้อสรุปรูปแบบภาวะผู้นำหลักที่พนักงานระดับผู้บริหารในตำแหน่งผู้จัดการใช้ในการทำงานเป็น 4 รูปแบบ โดยทั้ง 4 รูปแบบประกอบไปด้วย Laissez-faire, Democratic, Pacesetter และ Coaching ดังภาพที่ 4.1 โดยผู้วิจัยได้ทำการอธิบายถึงรูปแบบภาวะผู้นำโดยมีรายละเอียดดังข้อ 4.2.1 – 4.2.4 ตามลำดับ



ภาพที่ 4.1 รูปแบบภาวะผู้นำที่ปรากฏของกรณีศึกษา

4.2.1 Laissez-faire

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยค้นพบรูปแบบภาวะผู้นำนี้ปรากฏอยู่ในผู้จัดการ 2 ราย ผ่านการสะท้อนข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา 2 ราย โดยในรายแรกคือ คุณ D [เพศชาย การศึกษาระดับม.6 อายุ 50-60 ปี] ได้ให้ข้อมูลวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการนำทางในการทำงานเป็นไปในลักษณะ การไม่ให้คำแนะนำในการทำงาน “เขาไม่มีกรชี้แนะ ให้มีการนำทางในการทำงาน ผมยกตัวอย่างนะครับถ้าเกิดว่ารับงานมาอย่างหนึ่งจาก Group director เรื่องนี้เขาก็จะมาพูดแต่ก็ไม่มีกรชี้แนะ ก็จะบอกว่าให้ทำแบบนี้ละ” นอกจากนั้นคุณ D ยังกล่าวอีกว่าหัวหน้าของเขามักไม่ใส่ใจกับปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้นต่อผู้ได้บังคับบัญชา “ผมก็ถามกลับไปนะครับ ตรงนี้ทำไปเพื่ออะไร เอาไปใช้ทำอะไร แต่ก็ได้คำตอบกลับมาแค่ผ่านไป” และยังรวมไปถึงกรณีที่หัวหน้าไม่สามารถอธิบายถึงเป้าหมายของการทำงานที่ได้สั่งงานอีกด้วย “เขาก็แค่พูดๆ และสั่งการ โดยไม่ตรงประเด็น ผมจึงไม่สามารถนำมาแก้ปัญหานั้นได้ นั่นได้ เหมือนเขาไม่เข้าใจงานที่เขาได้รับมา เลยอธิบายไม่ได้”

ส่วนผู้ให้ข้อมูลรายที่สอง คือ คุณ Y [เพศหญิง การศึกษาระดับปริญญาตรี อายุ 20-30 ปี] ก่อนข้างขาดการได้รับคำแนะนำจากหัวหน้า รวมถึงพฤติกรรมในการทำงานของหัวหน้าของคุณ Y มักจะปล่อยปละละเลยกับหน้าที่ของตนที่จะต้องทำคือการทำงานที่ใส่ใจกับงาน และไม่สามารถ

ที่จะอธิบายเรื่องเกี่ยวกับงานให้ผู้ตามอย่างคุณ Y เข้าใจได้ “ปกติ[หัวหน้า]ใช้วิธีการพูด พูดว่าให้ทำแบบนี้แบบนี้ แต่บางทีก็ไม่ใช่คืออธิบาย ต้องคอยถาม ส่วนมากจะไม่เข้าใจมากกว่าแล้วเราก็ไปถาม เขาก็ไม่ค่อยอธิบายนะคะ บางครั้งก็ทำบางครั้งที่ไม่ทำ ปกติที่ทำก็จะเป็นงาน Routine ก็เลยอาจจะไม่ค่อยได้ไปปรึกษาหรือให้เขาอธิบายอะไรให้ฟัง ส่วนวิสัยทัศน์ขององค์กรไม่ได้มีการอธิบาย แต่เวลาหัวหน้าเขาสั่งมาก็จะมีนโยบายมาแจ้งว่าตอนนี้เขาต้องการแบบนี้ๆ แต่ก็ไม่ค่อยเข้าใจนโยบายที่เขาแจ้ง เวลาย้อนกลับไปถามเขาก็ไม่รู้เหมือนกัน” อีกทั้งหัวหน้ายังไม่ค่อยได้ให้ความสำคัญกับปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน จึงส่งผลให้มักต้องแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตัวเอง รวมถึงหัวหน้าไม่ได้ให้ความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ของตัวเองในการนำนโยบายของผู้บริหารระดับสูงมาเพื่อทำงาน “มันเหมือนมีปัญหาเกิดขึ้นทุกวันต้องปรับตัวเพื่อแก้ปัญหาในทุกๆ วัน หัวหน้าก็มีผลในส่วนนี้ หัวหน้าไม่ค่อยมีความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร เขาไม่มีความรู้ใหม่ๆ เวลาบริษัทต้องการการบริหารในแนวใหม่ๆ ให้ทันสมัย หัวหน้าก็ยังไม่เข้าใจในเรื่องนี้”

4.2.2 Democratic

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยค้นพบรูปแบบภาวะผู้นำปรากฏอยู่ในผู้จัดการ 2 ใน 6 ราย

โดยผู้จัดการคนแรกผู้ให้ข้อมูล 2 ราย ได้ให้ข้อมูลลักษณะการทำงานของผู้จัดการคนนี้ ว่ามีการหาถามหา และรับฟังความคิดเห็นจากลูกทีม โดยคุณ N [เพศชาย การศึกษาระดับม.6 อายุ 40-50 ปี] ให้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่หัวหน้าของตนใช้ในการทำงานว่า “หัวหน้าคนปัจจุบันเพิ่งมาเริ่มงานในสายนี้ ผมคิดว่าประสบการณ์เขายังน้อยไป แต่ด้วยวุฒิการศึกษาเลยทำให้เขามาเป็นหัวหน้าเรา พูดถึงเรื่องความรู้เขารู้เยอะกว่าเราบางส่วน แต่ประสบการณ์เขายังไม่มี เขาก็มาปรึกษาเรา ไม่ใช่ให้เราตามเขาอย่างเดียว เวลาเราเจอปัญหาอะไรกับงานที่เขามอบหมายให้เรา เราก็บอกเขาว่ามันไม่ถูกต้องนะ ต้องเป็นแบบนี้ๆ ก็เหมือนเรียกว่าแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานกัน เขาก็ชอบขอความเห็นเราเรื่อยๆ จะมาถามเราตลอดว่าใช่ไหม แบบนี้ดีกว่าไหมจริงๆ เขาอาจจะมีความเห็นอยู่แล้ว ถ้าสิ่งที่เขาแนะนำมันเข้าไปก็มาคุยปรึกษากัน เพราะเขาไม่ใช่คนที่บังคับให้ใครเดินทางตามกรอบที่เขาตั้งไว้ พุดง่ายๆคือเขาฟังความคิดเห็นของลูกน้อง ทุกครั้งที่เขาทำงานไปเขาก็จะปรึกษาเราด้วย” ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับคุณ P [เพศชาย การศึกษาระดับปริญญาตรี อายุ 40-50 ปี] ซึ่งได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับหัวหน้าของตนเองว่ามีลักษณะของการรับฟังเสียงของทุกคนเพื่อนำมาปรับและประยุกต์ใช้ซึ่งได้กล่าวว่า “เขาจะรับฟังความคิดเห็นของทุกคน แล้วนำมาประยุกต์เพื่อให้ทุกคนไปด้วยกันได้ เขาไม่ได้เอาความคิดเห็นของเขาเป็นหลักจริงๆ เขาอาจจะมีความเห็นอยู่แล้วแต่เขาก็อยากฟังเสียงของทุกคนก่อน โยนหินถามทาง

มีความเห็นอย่างไร เห็นด้วยไหม มีข้อแตกต่าง หรือมีความเห็นเพิ่มเติม แนวทางที่ดีกว่านี้ พอเขาได้แนวทางทั้งหมดเขาก็เอาไปประยุกต์ เพื่อให้ผู้ตามได้ทำตามได้โดยไม่ได้ทิ้งแนวทางของเขาไป”

ท่านต่อมาที่ผู้วิจัยค้นพบรูปแบบภาวะผู้นำนี้ผ่านผู้ให้ข้อมูล 2 รายมีหัวหน้าเป็นบุคคลเดียวกันได้ให้ข้อมูลลักษณะการทำงานของหัวหน้าตนเองเป็นไปในลักษณะคอยแนะนำเกี่ยวกับเรื่องการทำงาน และคอยถามหาความคิดอยู่เสมอ ดังที่คุณ A [เพศหญิง การศึกษาระดับปริญญาตรี อายุ 30-40 ปี] กล่าวถึงพฤติกรรมในการทำงานของหัวหน้าตนเองว่ามีลักษณะเปิดรับความคิดเห็นจากตน “ก็คือ เขารับข้อมูลจากลูกค้ำมาแล้วเล่า Story ของลูกค้ำว่าเขาต้องการอะไร แล้วเขาก็จะมีการบอกว่าลูกค้ำต้องการเครื่องอะไร เขาก็จะแจ้งว่ามีแนวคิด มีตัวอย่างอยู่นะ ถ้าหากเรามีแนวคิดอะไรก็เสนอได้ หรือถ้าทำไปแล้วคิดขัดก็มาปรึกษากันได้” และคุณ M [เพศชาย การศึกษาระดับปริญญาตรี อายุ 30-40 ปี] ได้กล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า “ถ้ายกตัวอย่างคือ มีงานมาเขาจะอธิบายปลายทาง ผลของมันคืออะไร แล้วมาแสดงรายละเอียดว่าต้องทำอะไร มีแนวทางเป็นแบบไหน ผมก็ไปทำงานแล้วก็กลับมาเสนอเขา หัวหน้าก็นำไปเสนอผู้บริหารอีกที ลักษณะที่เขาสั่งงานคือ เขาจะทำการบ้านมา เขาจะมาพรีเซนต์เรา แล้วก็มาถามความเห็นเราว่าเราคิดยังไง ตรงตามที่เขาคิดไหม”

4.2.3 Pacesetting

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลค้นพบว่า มีผู้ให้ข้อมูล 1 รายคือ คุณ T [เพศชาย การศึกษา ปวส. อายุ 20-30 ปี] ที่ได้สะท้อนให้เห็นถึงรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าตนเองว่าเป็นไปในลักษณะเริ่มทำงานด้วยการตั้งเป้าหมายของงานมาก่อนสิ่งอื่นใด และมีการคาดหวังผลของงานที่สูง “เต็มที่ครับ เขาคาดหวังกับผลงานว่าต้องเต็มที่ครับ แต่เขาก็แฝงด้วยความรู้ที่ผมต้องได้เพิ่มเติมด้วยครับ” ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาค้นหาหาข้อมูลก่อนที่จะเริ่มตั้งคำถามกับตน โดยมีการหลีกเลี่ยงการให้คำแนะนำโดยตรงในการทำงานหากคุณ T เจอกับปัญหาระหว่างการทำงาน “ให้เราลงมือทำ แล้วก็ถ้าไม่ได้ตรงไหนหรือติดอะไรก็เข้าไปถามเขา เขาเหมือนจะให้เราศึกษาด้วยตัวเองก่อน เหมือนให้เรารู้จักคิดวิเคราะห์ก่อนที่จะไปร้องขอคำตอบจากเขา เวลาที่มีคำถามส่วนใหญ่ จะได้คำถามกลับมาครับ เขาตอบคำถามด้วยคำถามครับ มันไม่ได้ตรงมาเลย มันทำให้เราต้องกลับมาคิดอีกว่าต้องทำยังไง”

นอกจากนั้นหัวหน้าในรูปแบบนี้มีความพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขีดความสามารถของตนเองโดยที่ไม่ได้ประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา “ต้องย้อนกลับไป Project ก่อนหน้า ผมมีปัญหาเกี่ยวกับเขาเรื่องการเขียน โปรแกรม เขาให้ผมเป็นคนเขียน ผมก็ไม่ได้สำแดงกับเขาไปว่าผมเขียนไม่ได้ ผมเขียนไม่ไหว แล้วงานมันก็ไม่เสร็จครับ แล้วทีนี้ผมก็สำแดงตัว

ออกไปหลังจากจบงานนั้นผมแจ้งว่าผมจะไม่ขอทำงาน Commissioning แล้ว ขอทำแค่ ผลิต ติดตั้ง เท่านั้น แจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรครับ แต่อยู่ไปอยู่มากก็เวียนกลับไปที่เดิมครับ ตอนนี้เขาให้งานเพิ่มในส่วนของการ Training โปรแกรม Siemens ครับ ตอนนี้ผมยังสับสนอยู่ว่าตกลงผมสีแดงตัวออกไปแล้ว แต่ก็ยังมาทำแบบนี้อยู่”

4.2.4 Coaching

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลค้นพบว่า มีผู้ให้ข้อมูล 1 รายคือคุณ S [เพศหญิง การศึกษา ปวส. อายุ 40-50 ปี] ที่ได้สะท้อนให้เห็นถึงรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าตนเองว่าเป็นไปในลักษณะการให้คำแนะนำวิธีการใหม่ๆในการทำงาน “โดยส่วนตัว คิดว่าดีค่ะ บางครั้งเราทำงานแบบเดิมๆ หัวหน้าเราเขาก็จะแนะนำเราให้พัฒนาวิธีการทำงาน ทำให้มีอะไรใหม่ๆเข้ามาในการทำงานจะทำให้เราได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ก้าวทันคนอื่นฯ” มีการให้คำปรึกษาในทุกๆเรื่อง “เท่าที่มาทำกับหัวหน้าคนนี้เท่าที่สัมผัสคือ เวลาเรามีปัญหาที่เราแก้ไม่ได้ หัวหน้าก็จะชี้แนะ แนะนำเราในสิ่งที่เราไม่เข้าใจ คอยแนะนำงานเวลาเราปรึกษาคิดขัด สามารถคุยได้ทุกเรื่อง อะไรที่เราไม่รู้เวลามีงานใหม่ๆ ก็จะอธิบายให้เราได้ดีเลยคะ”

เวลาคุณ S เกิดปัญหาระหว่างการทำงาน หัวหน้ามักจะใช้วิธีการแนะนำในลักษณะให้เป็นทางเลือก แล้วให้คุณ S พิจารณาถึงทางเลือกที่ดีที่สุด “ก็อย่างที่บอกคะ จะแนะนำ เขาจะมีวิธีการแนะนำเป็นข้อๆ 1,2,3 แล้วก็ให้เราเลือกตัดสินใจ โดยพิจารณาจากผลกระทบที่เกิดขึ้น” รวมไปถึงหัวหน้ามีการแจ้งถึงเป้าหมายปลายทางหรือวิสัยทัศน์ในการทำงานอีกด้วย “มีการอธิบายถึงวิสัยทัศน์คะ พอทางบริษัทมีนโยบายใหม่ๆมาที่เกี่ยวกับเรา หัวหน้าเราจะแจ้งเรา ว่าบริษัทต้องการอะไรจากเรา เช่น ถ้าเป็นงานจัดซื้อ กับ Supplier เราควรต้องทำอะไร ก็แนะนำหมดคะ”

4.3 ผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

จากข้อมูลที่ผู้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยค้นพบว่ามุมมองทางด้านประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่านมีความหลากหลายและแตกต่างกันออกไปตามแต่ละบุคคล ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์และแบ่งแยกหมวดหมู่ทางด้านผลกระทบต่อประสิทธิภาพออกเป็น 4 ด้านหลัก คือ ผลกระทบทางด้านเวลา ผลกระทบทางด้านสภาพจิตใจ ผลกระทบทางด้านคุณภาพของงาน และผลกระทบทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้วิจัยได้อธิบายรายละเอียดของผลกระทบแต่ละด้านในหัวข้อ 4.3.1 – 4.3.4 ตามลำดับดังต่อไปนี้

4.3.1 ด้านเวลา

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล เมื่อผู้วิจัยได้กล่าวถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากวิธีการที่หัวหน้าของผู้ให้ข้อมูลใช้และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้วิจัยค้นพบว่าผลกระทบทางด้านเวลาเป็นผลกระทบที่มีการกล่าวถึงมากที่สุด โดยคุณ D [เพศชาย การศึกษาระดับม.6 อายุ 50-60ปี] ได้กล่าวถึงผลกระทบของประสิทธิภาพทางด้านการสูญเสียเวลาที่เกิดจากหัวหน้าไว้อย่างชัดเจนว่า “ผมว่าต้องปรับปรุงแก้ไขครับ ทำยังไงให้ผมเข้าใจงานผมได้กระจ่างแจ่มกว่านี้เพื่อลดระยะเวลาในการทำงานของผม และบรรลุเป้าหมายในงานนั้นๆ” และ “เรื่องนี้เขาก็จะมาพูดแต่ก็ไม่มีการชี้แนะก็จะบอกให้ทำแบบนี้ละ ตรงนี้ผมบอกตรงๆเลยครับบางครั้งผมไม่รู้ในเรื่องนี้ผมต้องหาเองมันเสียเวลาในจุดนี้ครับ” สอดคล้องกับคุณ Y [เพศหญิง การศึกษาระดับปริญญาตรี อายุ 20-30 ปี] ที่ได้กล่าวถึงผลกระทบทางด้านเวลาในทำนองเดียวกันกับคุณ D ว่า “พอเกิดปัญหาไปถามเขาแล้วก็ทำตามมันก็ผิด มันก็เสียเวลา แล้วงานมันก็เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แทนที่จะเอาเวลาไปทำงานที่เพิ่มขึ้นมา มันเสียเวลามากๆ”

คุณ T [เพศชาย การศึกษาปวส. อายุ 20-30 ปี] ซึ่งได้รับผลกระทบทางด้านการสูญเสียเวลาเช่นกันอันเนื่องมาจากการที่หัวหน้าของตนมักต้องการให้ตนเองศึกษาค้นคว้าปัญหาที่ตนเองพบเจอก่อนที่จะเริ่มขอความช่วยเหลือจากหัวหน้า “ต้องแก้ด้วยตัวเองครับมันเลยทำให้ใช้ระยะเวลานานครับ ผมคิดว่าประสิทธิภาพเรื่องเวลามันกระทบมากครับ เพราะว่าเราวางแผนไว้จะทำครึ่งวันมันจะกลายเป็นทำทั้งวันไป แล้วก็มีส่วนร่วมที่เหลือที่อาจจะมมีปัญหาหรือคำถามอีก มันก็ทบทวนไปใช้เวลาเยอะ” แต่คุณ T ก็ยังให้เหตุผลเพิ่มเติมในเรื่องนี้ว่า “ถ้าทำตามเขาได้ประสิทธิภาพในการทำงานจะดี จะเดินไปข้างหน้าอย่างเดียว”

คุณ A [เพศหญิง การศึกษาระดับปริญญาตรี อายุ 30-40 ปี] ก็ได้รับผลกระทบทางด้านการสูญเสียเวลาจากการที่ในบางครั้งหัวหน้าขาดความชัดเจนในการสั่งงาน โดยมักจะทำให้คุณ A สูญเสียเวลาการทำงานไปกับการแก้ไขงานอยู่บ่อยครั้ง “แต่มันก็จะจะมีแบบเขาชอบใช้คำว่าให้เราคิดไปก่อนคร่าวๆ คือเราไม่ชอบคำว่าคร่าวๆ เพราะ มันไม่มีความชัดเจน เราทำไปก็ต้องมาแก้ไขบ่อย เราเคยทำแบบคร่าวๆ แล้วเขานำงานไปเสนอ มันก็มีผลตอบรับกลับมาว่าต้องมาแก้ไข เสร็จแล้วมันก็เปลี่ยนกันเยอะ” เช่นเดียวกับคุณ M [เพศชาย การศึกษาระดับปริญญาตรี อายุ 30-40 ปี] ซึ่งมีหัวหน้าคนเดียวกับคุณ A ได้กล่าวว่า “บางทีวิธีการแนะนำหรืออธิบายมันไม่ชัดเจนคลุมเคลือส่งผลต่อการทำงานแน่นอน มันเหมือนเข้าใจกันคนละทาง แต่มีแค่บางครั้งบางงานเข้าใจคนละเรื่องผมก็เข้าใจอีกอย่างนึง เขาอธิบายก็คิดว่าผมเข้าใจแล้ว ก็ต้องมีปรับแก้ไขงานบ้างครับ ข้อสรุปก็คือเหมือนปรับแก้กันหน้างานหลังจากที่สั่งงานให้เขาแล้วก็มา Final กัน”

ทั้งนี้ผลกระทบด้านการสูญเสียเวลาที่ได้พบเจอจากข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลยังแสดงออกในลักษณะการใช้เวลาในการปรับตัวเรียนรู้สิ่งใหม่ๆตามที่คุณ S [เพศหญิง การศึกษาปวส. อายุ 40-50 ปี] ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่ทางหัวหน้ามอบให้ว่า “มีการปรับตัวค่ะ แต่ไม่ยาก เพราะเวลาเมื่อไรใหม่ๆก็ต้องปรับตัว แต่ถ้าเราปรับตัวได้แล้วเราคิดว่ามันเป็นผลดีนะ”

สำหรับในกรณีของคุณ N [เพศชาย การศึกษาระดับม.6 อายุ 40-50 ปี] กลับพบว่าการที่หัวหน้าของคุณ N มีการประชุมทีมเพื่อรับฟังความคิดเห็นทำให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายทางด้านกรอบเวลาที่ได้ตั้งไว้ “มีแผนอยู่แล้วครับ ต้องมีการวางแผนทั้งหมดอยู่แล้ว และตอนวางแผนก็จะมาคุยด้วยกันก่อนว่าของเดิมเคยทำไว้เท่าไร เวลาไม่ทันจะเพิ่มคนใหม่ คนไม่พอจะรับเพิ่มใหม่ให้เหมาะสมกับงานปัจจุบัน แล้วระหว่างการทำงานทางที่เดินไป ก็จะมีการประชุมกัน ทุกๆสัปดาห์เพื่อมาดูว่าเป็นไปตามแผนไหม เพื่อปรับให้เหมาะสมกับปัจจุบัน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเราดีขึ้นเพราะมันทำให้เราแก้ปัญหาได้เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่เราตั้งไว้”

4.3.2 ด้านสภาพจิตใจ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้ค้นพบประเด็นผลกระทบทางด้านสภาพจิตใจ อย่างเช่น กรณีของคุณ Y [เพศหญิง การศึกษาระดับปริญญาตรี อายุ 20-30 ปี] กล่าวถึงประเด็นผลกระทบจากวิธีการที่หัวหน้าของคนที่ใช้ในการทำงานว่าส่งผลทำให้ตัวเองรู้สึกท้อแท้และโดดเดี่ยว เนื่องจากหัวหน้าของคุณ Y มักมีมติต่อเรื่องงาน จนทำให้คุณ Y มักทำงานคนเดียวอยู่บ่อยครั้ง “มันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลต่อสภาพจิตใจมันท้อแท้ เราต้องทำงานอยู่คนเดียว ทำหลายอย่าง” อีกทั้ง หัวหน้าของคุณ Y ยังทำให้คุณ Y มีความรู้สึกที่ต้องปรับตัวในการทำงานอยู่ตลอดเวลา โดยคุณ Y กล่าวว่า “ก็ต้องปรับตัวเยอะตอนแรก จนถึงตอนนี้ก็ยังคงปรับตัวอยู่ มันเหมือนมีปัญหาเกิดขึ้นทุกวันต้องปรับตัวเพื่อแก้ปัญหาในทุกๆวัน หัวหน้าก็มีผลในส่วนนี้” รวมถึงคุณ T [เพศชาย การศึกษาปวส. อายุ 20-30 ปี] กล่าวถึงประเด็นผลกระทบในเรื่องนี้เช่นกันว่า มันส่งผลทำให้รู้สึกไม่อยากมาทำงาน “อันแรกที่เกิดขึ้นคือกำลังใจในการทำงานมันหายไปครับ ที่ผมเห็นเพื่อนผมหรือตัวผมเองเจอ มันก็ส่งผลกระทบต่อเรื่องอื่นด้วยมันทำให้เราไม่อยากมาทำงาน”

ในทางตรงกันข้ามกับ 2 รายข้างต้น คุณ P [เพศชาย การศึกษาระดับปริญญาตรี อายุ 40-50 ปี] กลับกล่าวถึงประเด็นผลกระทบจากวิธีการที่หัวหน้าของคนที่ใช้ในการทำงานว่าส่งผลให้ทีมเต็มใจที่จะทำงานไปด้วยกัน “ผมว่าทุกคนเต็มใจทำงาน เพราะเขาก็ไม่ได้มากดดันนะว่าต้องทำ เนื่องจากทุกคนมันมีใจมันไปด้วยกัน เพราะเรามีเป้าหมายเราต้องไปให้ได้ ทำให้เสร็จ เวลามันเกิดปัญหาเกิดความล่าช้าก็มาปรึกษามาคูยกัน เราก็ให้ความร่วมมือเต็มร้อย”

4.3.3 ด้านคุณภาพของงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลค้นพบว่า ผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับผลกระทบทางการผลิตงานที่ผิดพลาด โดยในกรณีแรก คุณ A [เพศหญิง การศึกษาระดับปริญญาตรี อายุ 30-40 ปี] ได้กล่าวถึงวิธีการที่หัวหน้าของตนใช้ในการทำงานว่าบ่อยครั้งที่ขาดความชัดเจนในการสั่งงานส่งผลให้ตนต้องแก้ไขงานที่ทำอยู่บ่อยครั้ง โดยคุณ A กล่าวไว้ว่า “เพราะแบบเขาคูยกันในระดับเขาแล้วมันไม่มีความชัดเจน แล้วให้เรามาทำงานก่อนล่วงหน้า พอเขาไปสรุปกันอีกที เท่ากับว่าที่~~ทำ~~ไปก็ผิดนะ แก้หลายอย่างด้วย ถ้าสองสามรายการมันไม่มีผลกระทบออกประสิทธิภาพเราก็ลดลง เหมือนเรารู้สึกแย่ด้วยที่เราทำไปมันแย่หรือ ที่เราทำไปมันไม่ถูกหรือประมาณนี้ เราอะรู้สึกกว่าประสิทธิภาพเราลดลง เพราะเรารู้สึกว่ามันแก้มาก” เช่นเดียวกับคุณ M [เพศชาย การศึกษาระดับปริญญาตรี อายุ 30-40 ปี] ซึ่งมีหัวหน้าคนเดียวกับคุณ A ได้กล่าวว่า “บางทีวิธีการแนะนำหรืออธิบายมันไม่ชัดเจนคลุมเคลือส่งผลกระทบต่อการทำงานแน่นอน มันเหมือนเข้าใจกันคนละทาง แต่มีแค่บางครั้งบางงานเข้าใจคนละเรื่องผมก็เข้าใจอีกอย่างนึง เขาอธิบายก็คิดว่าผมเข้าใจแล้ว ก็ต้องมีปรับแก้ไขงานบ้างครับ ข้อสรุปก็คือเหมือนปรับแก้กันหน้างานหลังจากที่ส่งงานให้เขาแล้วก็มา Final กัน”

ในทางกลับกันกลับพบว่าในกรณีของคุณ P [เพศชาย การศึกษาระดับปริญญาตรี อายุ 40-50 ปี] ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการที่หัวหน้าของคุณ P ใช้ในการทำงานเป็นส่วนสำคัญในการทำให้เกิดการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้เกิดคุณภาพของงานที่ดีขึ้น “เขาจะบอกเสมอเป้าหมายเขาคืออะไร ปลายทางคืออะไร แล้วเขาก็จะมาถามเราว่าจะไปยังไง เป็นไปได้ไหมที่จะปรับปรุงเพื่อเดินทางไปถึงเป้าหมาย” เช่นเดียวกับคุณ N [เพศชาย การศึกษาระดับม.6 อายุ 40-50 ปี] ซึ่งมีหัวหน้าคนเดียวกับคุณ P ได้กล่าวในทำนองเดียวกันว่า “เขาก็ศึกษามาเรื่อยๆ พยายามจะหาวิธีที่ดีที่สุดวิธีที่ประหยัดเวลา ประหยัดทรัพยากร”

แต่ในกรณีของคุณ S [เพศหญิง การศึกษาปวส. อายุ 40-50 ปี] ได้กล่าวถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากวิธีการที่หัวหน้าตนใช้ในการทำงานว่าสามารถทำให้คุณ S ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และผลิตผลงานได้ดีขึ้นกว่าที่เคยเป็นมา โดยคุณ S กล่าวว่า “หัวหน้าเราเขาก็จะแนะนำเราให้พัฒนาวิธีการทำงาน ทำให้มีอะไรใหม่ๆเข้ามาในการทำงานคะ ทำให้เราได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ก้าวทันคนอื่นๆ มันเลยทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของฝ่ายอื่นๆที่ทำงานด้วยได้”

4.3.4 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ผู้วิจัยมองว่าการที่มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้าและลูกน้องมักส่งผลที่ดีต่อประสิทธิภาพโดยรวมของการทำงานจะราบรื่นมากยิ่งขึ้นดังเช่นกรณีคุณ S [เพศหญิง การศึกษา

ปวส. อายุ 40-50 ปี] ได้กล่าวว่า “คอยแนะนำงานเวลาเราปรึกษาคิดซัด สามารถคุยได้ทุกเรื่อง อะไรที่เราไม่รู้เวลามีงานใหม่ๆ ก็จะอธิบายให้เราได้ดีเลยคะ” หรือในกรณีของคุณ M [เพศชาย การศึกษาระดับปริญญาตรี อายุ 30-40 ปี] ที่สามารถเข้าถึงหัวหน้าตนเองได้ตลอดเวลา “ผมถามเขาตลอดนะ เพราะ บางทีติดขัดอะไรหรือมีแนวคิดอะไรผมก็คุยกับเขาตลอด” รวมถึงส่งผลให้การปรับตัวในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นไปได้ง่ายยิ่งขึ้น ดังเช่นกรณีของคุณ N [เพศชาย การศึกษาระดับม.6 อายุ 40-50 ปี] กล่าวถึงเรื่องการปรับตัวในการทำงานว่า “สำหรับหัวหน้าคนนี้ผมแทบจะไม่ต้องปรับตัวเลย พอเวลามีอะไรเขาจะถามตลอดไม่เอาตามความคิดตัวเอง ถามความเห็นลูกน้องตลอด”

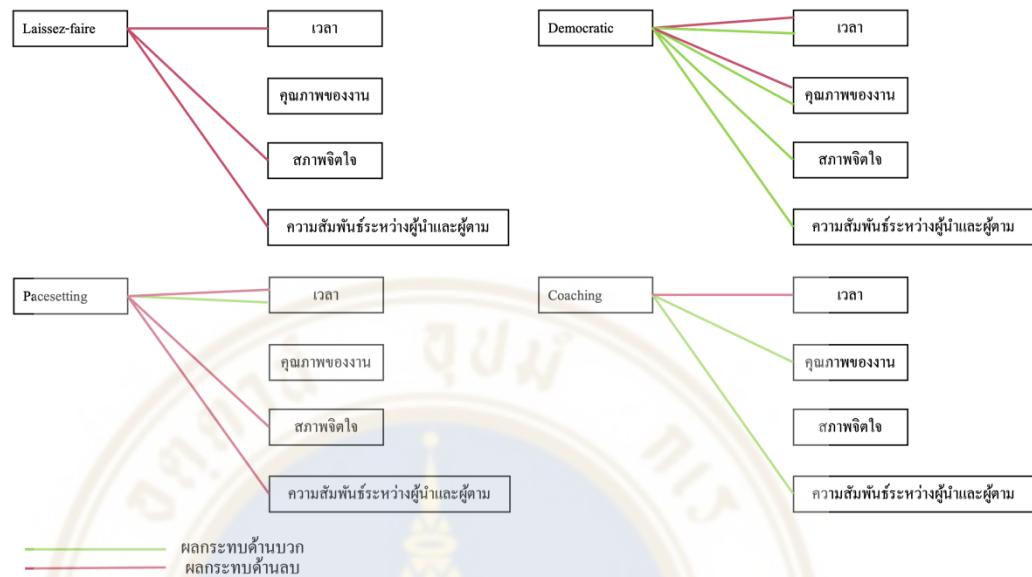
ในทางตรงกันข้ามคุณ D [เพศชาย การศึกษาระดับม.6 อายุ 50-60 ปี] ประสบปัญหาที่บ่อยครั้งหัวหน้าพยายามจะปิดความรับผิดชอบในการให้คำปรึกษาในเรื่องงานจนทำให้คุณ D รู้สึกไม่อยากเข้าหาเพื่อขอคำปรึกษา โดยคุณ D กล่าวว่า “ลักษณะเห็นหน้าผมจะเข้าไปขอคำปรึกษาเลย หน้าผมยังไม่ว่าง ผมนู่นนั่นนี่ ประมาณนี้อะครับ มันเหมือนเป็นการปิดเรา ทำให้ต่อไปเราไม่กล้าที่จะเข้าไปพบ” ดังเช่นในกรณีของคุณ T [เพศชาย การศึกษาปวส. อายุ 20-30 ปี] ที่ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของตนกับหัวหน้าว่ามักไม่ได้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาในเรื่องการทำงาน ส่งผลให้คุณ T มักไม่ค่อยมีการเข้าหาหัวหน้าของคุณ T มากนัก “ส่วนใหญ่ จะได้คำถามกลับมาครับ เขาตอบคำถามด้วยคำถามครับ มันไม่ได้ตรงมาเลย มันทำให้เราต้องกลับมาคิดคือว่าต้องทำยังไง ก็เลยไม่ค่อยมีคำถามครับต้องแก้ด้วยตัวเอง”

นอกจากนั้นในกรณีของคุณ Y [เพศหญิง การศึกษาระดับปริญญาตรี อายุ 20-30 ปี] ที่ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์กับหัวหน้าของคุณ Y ไว้ว่าเป็นการขาดความเชื่อมั่นในตัวหัวหน้าอันเนื่องมาจากการขาดความใสในการให้คำปรึกษา แนะนำในเรื่องของการทำงานจนทำให้การทำงานผิดพลาดอยู่บ่อยครั้ง “เขาก็ให้คำปรึกษาได้ แล้วเราก็ปฏิบัติตามบางทีมันก็มีข้อผิดพลาดเหมือนเดิมอยู่ดี มันไม่ได้ถูกต้องขึ้นมา มันก็ทำให้เราแก้เข้าไปมา มันก็ส่งผลให้เราเสียเวลาในการทำงานแทนที่จะสามารถทำเรื่องอื่นได้ แล้วก็ลดความเชื่อมั่นในตัวหัวหน้าเรา ต่อไปเราก็ต้องพิจารณาด้วยตัวเองว่า คำแนะนำเขาถูกไหม ต้องคิดให้รอบคอบกว่าเดิม”

4.4 ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากรูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

จากข้อมูลทางด้านรูปแบบภาวะผู้นำ และผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้วิจัยค้นพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานในแต่ละด้านแตกต่างกันออกไปดังภาพที่ 4.2 โดยสามารถย้อนกลับไปดูข้อสรุปที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์

ทางด้านเวลาไว้ในข้อ 4.3.1 ด้านจิตใจไว้ในข้อ 4.3.2 ด้านคุณภาพของงานไว้ในข้อ 4.3.3 และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในข้อ 4.3.4



ภาพที่ 4.2 ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพด้านต่างๆ

4.4.1 Laissez-faire style

ผู้วิจัยพบว่าผู้นำแบบปล่อยปละละเลยส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานในด้านการเป็นเป็นลบทั้งหมด

1) ประสิทธิภาพทางด้านเวลารูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้ส่งผลในเชิงลบต่อประสิทธิภาพทางด้านเวลาเนื่องจากการขาดความใส่ใจในการให้คำแนะนำผู้ตาม รวมไปถึงการความใส่ใจต่อหน้าที่การทำงานของตนเอง ส่งผลให้บ่อยครั้งเมื่อผู้ตามเกิดอุปสรรคในการทำงานที่ไม่สามารถแก้ไขได้ ก็มักจะไม่ได้รับคำแนะนำ หรือคำแนะนำที่ได้รับอาจมีความผิดพลาด ทำให้เกิดการใช้เวลาในการทำงานที่มากกว่าปกติ

2) ประสิทธิภาพทางด้านจิตใจ ผู้วิจัยพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้ส่งผลกระทบต่อผู้ตามทางด้านจิตใจในลักษณะของการขาดกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากผู้ตามมีความรู้สึกว่าผู้นำของตนไม่สามารถฟังพาในเรื่องของการทำงานได้

3) ประสิทธิภาพทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้วิจัยพบว่าผู้นำรูปแบบนี้ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเนื่องจาก ผู้นำ

ขาดความใส่ใจ หรือหลีกเลี่ยงในการให้คำปรึกษา ซึ่งเนะในเรื่องของการทำงานทำให้ผู้ตามมักไม่เข้าหาผู้นำเพื่อขอคำปรึกษา อีกทั้งยังทำให้ผู้ตามขาดความเชื่อมั่นในตัวของผู้นำอีกด้วย

4.4.2 Democratic style

ผู้วิจัยค้นพบว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในด้านที่เป็นบวก และด้านที่เป็นลบ

1) ประสิทธิภาพทางด้านเวลารูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้ส่งผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงานทางด้านเวลาเนื่องด้วยวิธีการที่เน้นการหารือเป็นทีมอยู่เป็นประจำทำให้สามารถทราบถึงสถานการณ์การทำงาน ณ ปัจจุบันได้ว่ามีความเหมาะสมกับเป้าที่ตั้งไว้หรือไม่และทำการปรับแผนการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้น แต่กลับพบว่าในบางครั้งผู้นำประชาธิปไตยหากมีการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนต่อผู้ตามจะส่งผลทางด้านลบต่อประสิทธิภาพทางด้านเวลาเนื่องจากความคลุมเคลือของงานที่ได้ส่งไปส่งผลบุคคลที่ได้รับคำสั่งนำไปทำงานอาจเกิดความไม่ถูกต้องและต้องมีการแก้ไขในท้ายที่สุด

2) ประสิทธิภาพทางด้านจิตใจ ผู้วิจัยพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำประชาธิปไตยเอื้ออำนวยแก่การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นที่ ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีความราบรื่น ทุกคนภายในทีมมีกำลังใจในการทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

3) ประสิทธิภาพทางด้านคุณภาพของงาน ผู้วิจัยพบว่าผู้นำรูปแบบนี้สามารถส่งผลกระทบต่อทั้งทางด้านบวกและด้านลบต่อคุณภาพของงาน กล่าวคือ ทางด้านบวกผู้นำรูปแบบนี้สามารถรวบรวมความคิดเห็นจากส่วนรวมเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ดีขึ้นได้ ในส่วนของด้านลบสืบเนื่องจากการสื่อสารที่คลุมเคลือในเรื่องของการสั่งงานทำให้ผู้ที่ได้รับคำสั่งในการทำงานเกิดความผิดพลาดในการผลิตงานมาไม่ตรงตามความต้องการซึ่งส่งผลให้คุณภาพของงานไม่ดี

4) ประสิทธิภาพทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้วิจัยพบว่าผู้นำรูปแบบนี้ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเนื่องจาก ผู้นำใช้วิธีการถามหาความเห็นจากผู้ตามเป็นหลักส่งผลให้ผู้ตามสามารถเข้าหาผู้นำได้ตลอดเวลาเพื่อสอบถามเกี่ยวกับเรื่องงาน

4.4.3 Pacesetting style

ผู้วิจัยค้นพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในด้านที่เป็นบวก และด้านที่เป็นลบ

1) ประสิทธิภาพทางด้านเวลา ผู้วิจัยพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้ส่งผลกระทบต่อเวลาในการทำงานเนื่องจาก ผู้ตามมักต้องหาวิธีการแก้ปัญหาการทำงานด้วยตนเองจึงทำให้เกิดความสูญเสียทางด้านเวลาในจุดนี้ แต่ด้วยวิธีการที่ผู้นำประเภทนี้ใช้หากผู้ตามสามารถดำเนินการตามได้ก็จะส่งผลทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานทางด้านเวลาดีขึ้น

2) ประสิทธิภาพทางด้านจิตใจ ผู้วิจัยพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้ส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจของผู้ตาม เนื่องจากผู้ตามเกิดความท้อแท้ในการทำงาน ขาดกำลังใจ และรวมไปถึงทำให้รู้สึกไม่อยากทำงาน

3) ประสิทธิภาพทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้วิจัยพบว่าผู้นำรูปแบบนี้ส่งผลในด้านลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเนื่องจาก ผู้ตามรู้สึกไม่อยากเข้าหาผู้นำเมื่อเกิดปัญหา

4.4.4 Coaching style

ผู้วิจัยค้นพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในด้านที่เป็นบวก และด้านที่เป็นลบ

1) ประสิทธิภาพทางด้านเวลา ผู้วิจัยพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้ส่งผลกระทบต่อเวลาในการทำงานเนื่องจาก เหตุผลทางด้านผู้นำมีความต้องการที่จะพัฒนาผู้ตามทำให้บางครั้งอาจต้องมีการปรับตัวเมื่อผู้ตามต้องทำหรือเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆที่ไม่เคยได้ทำมาก่อน

2) ประสิทธิภาพทางด้านคุณภาพของงาน ผู้วิจัยพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานเนื่องจาก การที่ผู้นำมักแนะนำสิ่งใหม่ๆให้แก่ผู้ตามในเรื่องของการทำงานส่งผลให้ผู้ตามมีความสามารถในการที่จะพัฒนาตนเองในระยะยาวและสามารถผลิตผลงานได้ดีขึ้นกว่าที่เคยทำงานมา

3) ประสิทธิภาพทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้วิจัยพบว่าผู้นำรูปแบบนี้ส่งผลในด้านบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ด้วยวิธีการที่ผู้นำใช้ในการทำงานส่งผลให้ผู้ตามมีความรู้สึกสะดวกและสบายใจในการเข้าหาผู้นำเมื่อต้องการคำแนะนำหรือคำปรึกษา

ผลการวิจัยที่ได้นำเสนอในบทนี้แสดงให้เห็นถึงรูปแบบของภาวะผู้นำของพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการของกรณีศึกษา ซึ่งมีความแตกต่างกันออกไปตามแต่ละลักษณะการทำงานของแต่ละบุคคล โดยรูปแบบภาวะผู้นำในแต่ละแบบส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ตามที่แตกต่างกันออกไป ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ กล่าวคือรูปแบบภาวะผู้นำในแต่ละรูปแบบมีทั้งข้อดีและข้อเสีย การเลือกและปรับใช้ให้เหมาะสมจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ตามที่ดีขึ้น ซึ่งผู้วิจัยทำการสรุปผลพร้อมข้อเสนอแนะในบทต่อไป



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากผลการศึกษาพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารในตำแหน่งผู้จัดการของกรณีศึกษามีอยู่ทั้งหมด 4 รูปแบบ อันได้แก่ Laissez-faire, Democratic, Pacesetter และ Coaching โดยในแต่ละแบบส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันออกไปในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านเวลา ด้านสภาพจิตใจ ด้านคุณภาพของงานและด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดผลกระทบของรูปแบบต่างๆไว้ดังต่อไปนี้

5.1.1 Laissez-faire

ผู้จัดการ 2 ใน 6 รายของกรณีศึกษาปรากฏชัดเจนว่ามีรูปแบบภาวะผู้นำที่ปล่อยปละละเลย ไม่ให้ความใส่ใจต่อผู้ตามในเรื่องงาน ขาดการชี้แนะที่ถูกต้องในเรื่องงานเมื่อผู้ตามต้องการคำแนะนำ รวมถึงขาดความใส่ใจต่อบทบาทหน้าที่ในการทำงานบริหารจัดการของตนเอง ไม่มีความสามารถในการเข้าใจถึงหน้าที่การทำงานของตน รูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

ด้านเวลา ทำให้เกิดการสูญเสียทางด้านเวลาอันเนื่องมาจากไม่สามารถชี้แนะ และนำพาผู้ตามให้ไปยังเป้าหมายในการทำงานที่ถูกต้อง ประกอบกับภาระงานของผู้ตามที่เพิ่มขึ้นในทุกวันทำให้งานไม่สามารถสำเร็จลุล่วงได้ตามเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านสภาพจิตใจ จากการวิจัยค้นพบว่าผลกระทบที่ตามมาจากการทำงานกับผู้นำรูปแบบนี้ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกสูญเสียทางด้านสภาพจิตใจ เกิดความท้อแท้ในการทำงานเพราะเหมือนกับการทำงานอย่างลำพังไม่สามารถมีผู้นำที่สนับสนุนทางด้านการทำงานได้

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามทำให้เกิดผลกระทบในแง่ของการมีสัมพันธ์ที่เย็นเฉยเนื่องมาจากการเพิกเฉยต่อการให้คำปรึกษาในเรื่องงานซึ่งเมื่อเกิดความสะสมมากขึ้นเรื่อยๆทำให้ผู้ตามเริ่มมีความรู้สึกที่ไม่อยากจะทำ

5.1.2 Democratic

ผู้จัดการ 2 ใน 6 รายของกรณีศึกษามีการแสดงให้เห็นถึงรูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งมีลักษณะในการสอบถามหาความเห็นผู้ตาม รับฟังความคิดเห็นที่ผู้ตามเสนอ รูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

ด้านสภาพจิตใจ จากการที่รูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้จะมีการระดมความคิดเห็นของผู้ตาม และไม่ได้เพิกเฉยต่อความเห็นใดๆ ส่งผลให้เกิดความเต็มใจในการทำงาน ผู้ตามมีความรู้สึกว่าจะพร้อมที่จะเดินตาม

ด้านคุณภาพของงาน เนื่องจากรูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นหลัก หลายครั้งอาจเป็นข้อเสียที่ทำให้เกิดความไม่ชัดเจนในการรวบรวมข้อมูลของแต่ละบุคคลที่รับฟัง ส่งผลให้เกิดผลกระทบทางด้านคุณภาพในการผลิตงานอันเนื่องมาจากขาดความชัดเจนในการสั่งงาน เมื่อขาดความชัดเจนในการสั่งงานแล้วจึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการผลิตงานลดลงซึ่งเกิดขึ้นในลักษณะการผลิตงานไม่ตรงตามความต้องการที่แท้จริง

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เนื่องจากการเปิดรับฟังความคิดเห็นอยู่เสมอ จึงส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ตามเป็นในทิศทางที่ดี กล่าวคือ ผู้ตามไม่เกิดความรู้สึกที่กลัวการเข้าหาเพื่อปรึกษาหารือ หรือซักถามถึงข้อแนะนำในการทำงาน

5.1.3 Pacesetting

ผู้จัดการ 1 ใน 6 รายของกรณีศึกษามีการแสดงให้เห็นถึงรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความคาดหวังในผลของงานที่สูงมาก มุ่งเน้นที่ผลของงานที่มีความเป็นเลิศ มีความต้องการให้ผู้ตามเพิ่มขีดความสามารถเพื่อตอบสนองเป้าหมายของงาน ยังรวมไปถึงการตั้งเป้าหมายว่าผู้ตามต้องเรียนรู้ด้วยตนเองก่อนที่จะร้องขอคำปรึกษาหรือข้อแนะนำในการทำงาน รูปแบบภาวะผู้นำนี้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

ด้านเวลา เนื่องจากผู้นำมีการตั้งเป้าหมาย และความคาดหวังในงานที่สูงรวมถึงมีความต้องการให้ผู้บังคับบัญชาพัฒนาขีดความสามารถด้วยตนเองก่อนที่จะขอคำแนะนำในการทำงาน ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความสูญเสียทางด้านเวลาจากทำงานที่ต้องค้นคว้าและแก้ไขปัญหาในเรื่องของ

การทำงาน แต่ในกรณีที่ผู้ตามมีขีดความสามารถที่สูงพอที่สามารถไล่ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้จะส่งผลให้ประสิทธิภาพทางด้านเวลาในการทำงานดีขึ้น

ด้านสภาพจิตใจ ผู้นำมีการตั้งเป้าหมายที่สูง และความคาดหวังในเรื่องผลของงานที่สูง ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความท้อแท้ในการทำงาน เนื่องจากต้องคอยไล่ตามเป้าหมายและรักษาคุณภาพของการทำงานให้อยู่ในระดับสูงอยู่ตลอดเวลา

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เนื่องจากภาวะผู้นำรูปแบบนี้ส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานที่ไม่ค่อยดีนัก ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามไม่มีความแข็งแกร่ง หลายครั้งที่ผู้ตามอาจเกิดคำถามหรือปัญหาในการทำงานแต่ขาดความสะดวกใจในการเข้าไปพบเพื่อขอคำปรึกษานั้นๆ

5.1.4 Coaching

ผู้จัดการ 1 ใน 6 รายของกรณีศึกษาปรากฏรูปแบบภาวะผู้นำในเชิงการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ มีความต้องการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพมากกว่าที่เคยเป็นมา ผ่านการเข้าไปสอนให้ทำในสิ่งใหม่ๆ แนะนำแนวทางในการพัฒนาเรื่องของการทำงาน รูปแบบภาวะผู้นำนี้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้าน

ด้านเวลา เนื่องจากการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ต้องเกิดการปรับตัวเพื่อให้เข้าใจ และนำไปปฏิบัติได้ ทั้งนี้หากผู้ตามไม่มีการเปิดใจที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง หรือไม่มีศักยภาพในการปรับตัวก็จะส่งผลให้เกิดความสูญเสียทางด้านเวลาในส่วนนี้

ด้านคุณภาพของงาน เนื่องจากรูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นในการพัฒนาบุคคลเป็นหลัก ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพในการผลิตงานของผู้ตาม

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เนื่องจากการเน้นการพัฒนาที่คนเป็นหลัก เกิดสภาพแวดล้อมระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ตามที่ดี ผู้นำเปิดโอกาสให้เข้าหาอยู่เสมอเพื่อขอคำปรึกษา หรือขอคำแนะนำเวลาที่มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นไปในทิศทางที่ดี

5.2 การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำของบริษัทกรณีศึกษาส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของผู้ตามซึ่งสะท้อนออกมาทางด้านเวลา ด้านคุณภาพของงาน ด้านกำลังใจในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งแต่ละรูปแบบส่งผลกระทบในด้านที่แตกต่างกัน ออกไปซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในบทที่ 2 ในเรื่องของทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำโดยผู้วิจัยได้แยกการ อภิปรายผลดังต่อไปนี้

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดดีที่สุด และรูปแบบภาวะผู้นำที่ ต่างกันส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ต่างกัน จากงานวิจัยของ Goleman (2000) แสดงให้เห็นว่ารูปแบบภาวะ ผู้นำแต่ละแบบมีทั้งข้อดี และข้อเสีย ผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพจะต้องเลือกใช้รูปแบบที่เหมาะสมตาม สถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยที่พบว่าผลกระทบจากรูปแบบภาวะผู้นำของกรณีศึกษาไม่มี รูปแบบใดที่ส่งผลกระทบในเชิงบวก หรือลบทั้งหมดต่อประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ตาม หาก เปรียบเทียบกับผลการวิจัย

1) รูปแบบภาวะผู้นำ Laissez-faire ปล่อยปละละเลย เพิกเฉย และไม่ใส่ใจต่อหน้าที่เป็น ผู้วิจัยพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้ 2 ราย จากผลการวิจัยพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำนี้ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของผู้ตามในด้านเวลา สภาพจิตใจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดย ผลกระทบทั้งหมดเป็นไปในทางลบ หากแปลผลตามการวิจัยอาจสรุปได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำนี้ไม่มี เหมาะสมไม่ในสถานการณ์ใดๆทั้งสิ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Skogstad et al. (2007) ที่กล่าว ว่ารูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบนี้เป็นรูปแบบผู้นำที่มีพฤติกรรมในการบ่อนทำลายสภาพแวดล้อมใน การทำงานจากการที่ผู้นำขาดการมีตัวตน มีส่วนร่วม ให้ข้อเสนอแนะ และรางวัลต่อผู้ตาม แม้ว่า Yang (2015) จะกล่าวว่าผลกระทบทางด้านประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ตามในแง่บวกของรูปแบบ ภาวะผู้นำนี้คือ การทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง(Sense of Autonomy) และการควบคุม ตนเอง(Self Control) แต่ผู้วิจัยไม่พบผลกระทบด้านบวกนี้ในงานวิจัย

2) รูปแบบภาวะผู้นำ Democratic เป็นการหาจุดร่วม เปิดรับความคิดเห็น และถามผู้ ตามอยู่เสมอ จากผลการวิจัยพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำนี้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางด้าน คุณภาพของงานในกรณีต้องการประชุมทีมเพื่อการพัฒนาวิธีการทำงานรวมถึงการทำงานให้สำเร็จ ลุล่วงตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Mohiuddin (2017) ที่ได้กล่าวว่ารูปแบบภาวะผู้นำ ประชาธิปไตยเหมาะสมกับการแก้ไขปัญหาเชิงนวัตกรรม พัฒนากระบวนการทำงาน และการ ทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ในทางกลับกันผลกระทบทางด้านเวลาเป็นสิ่งที่เป็ผล ทางด้านลบจากการใช้รูปแบบภาวะผู้นำนี้ จะเห็นได้ชัดเจนว่าการรับฟังที่มากเกินไปอาจทำให้ผู้นำ

เกิดความไม่ชัดเจนในการตัดสินใจส่งผลให้การสื่อสารไปยังผู้ตามขาดความชัดเจนด้วยเช่นกัน และท้ายที่สุดทำให้การทำงานอาจได้ผลลัพธ์ไม่ถูกต้องตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ บางครั้งการเลือกรูปแบบภาวะผู้นำที่ตรงกันข้ามอย่าง Autocratic อาจมีความจำเป็นต้องใช้ในบางกรณีสำหรับผู้นำรูปแบบนี้

3) รูปแบบภาวะผู้นำ Pacesettering ส่งผลโดยตรงต่อสภาพจิตใจของผู้ตาม ผู้ตามมีความรู้สึกขาดกำลังใจในการทำงาน อันเนื่องมาจากการไม่สามารถไล่ตามเป้าหมายที่ผู้นำตั้งเป้าไว้ได้ แต่ในทางกลับกันหากผู้นำมีผู้ตามที่มีความรู้ ความสามารถที่จะก้าวตามเป้าหมายที่ผู้นำตั้งไว้ ก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานทางด้านเวลา และคุณภาพของงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Spreier et al. (2006) ที่ได้กล่าวถึงผลกระทบจากรูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้ว่าจะทำให้เกิดการสูญเสียกำลังใจในการทำงาน และเกิดภาวะความเหนื่อยล้าในระยะยาว โดยผู้ที่ขับเคลื่อนการทำงานด้วยความสำเร็จมักชอบพฤติกรรมรูปแบบภาวะผู้นำนี้ ดังนั้นการหาคนที่เหมาะสมมาเป็นผู้ตาม รวมถึงบทบาทในองค์กรที่เหมาะสมก็สามารถดึงประสิทธิภาพของผู้นำรูปแบบนี้ออกมาใช้งานได้

4) รูปแบบภาวะผู้นำ Coaching เป็นการสร้างคนเพื่ออนาคต จากผลการวิจัยค้นพบรูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้ 1 ราย จากผลการวิจัยพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำนี้ส่งผลดีต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งงานวิจัยค้นพบว่าผู้ตามมีความไม่ลงใจในการเข้าหาผู้นำเพื่อขอคำปรึกษา หรือแนะนำในเรื่องการทำงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yuan et al. (2019) ที่ได้แสดงให้เห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำนี้ส่งผลกระทบต่อผู้ตามในแง่ของการเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสาร แสดงความคิด และซักถามข้อสงสัยต่อผู้นำทั้งนี้เพื่อจุดประสงค์ของการพัฒนาการทำงานขององค์กร สามารถสร้างงานที่มีคุณภาพได้มากขึ้นซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำนี้ทำให้เกิดการพัฒนาผู้ตามในระยะยาว แต่เนื่องจากการสร้างคนเป็นสิ่งที่ต้องแลกมาด้วยการลงทุนเวลาของผู้นำ ประกอบกับหากผู้ตามไม่ให้ความร่วมมือก็จะสูญเสียเวลามากขึ้น ผู้นำรูปแบบนี้จึงเหมาะสมกับผู้ตามที่มีศักยภาพในการพัฒนาและเป็นส่วนสำคัญขององค์กรในอนาคตได้ แต่การแลกมาด้วยเวลาอาจไม่ใช่ปัจจัยเดียวที่เกิดขึ้นทางด้านผลกระทบในแง่ลบ ในบางครั้งการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆของผู้ตามอาจทำให้งานที่ได้รับมอบหมายไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้

5.3 ข้อเสนอแนะ

ในส่วน of ข้อเสนอแนะผู้วิจัยต้องการเสนอแนวทางในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีและความรู้ทางด้านภาวะผู้นำให้แก่กรณีศึกษาเพื่อเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว

และข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคตเพื่อให้ผู้ที่สนใจการทำวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ได้พัฒนาประสิทธิภาพในการทำวิจัยในครั้งต่อไป

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับกรณีศึกษานำไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

จากผลการวิจัย แสดงให้เห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำไม่มีรูปแบบใดที่ดีที่สุด และผู้นำที่ดีควรเข้าใจข้อดีและข้อเสียของรูปแบบภาวะผู้นำของตนเอง และรูปแบบอื่นๆด้วย ดังนั้นการเรียนรู้เรื่องทักษะทางด้านภาวะผู้นำจึงถือเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยตระหนักถึงข้อจำกัดในบางเรื่องของการเรียนรู้ เช่น การต่อต้านการเรียนรู้ของพนักงานในระดับบริหารอันเนื่องมาจากมีความคุ้นชินและรู้สึกสะดวกใจในการใช้รูปแบบของตัวเองเป็นหลัก ดังนั้นผู้ที่จะสามารถเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ได้คือผู้บริหารระดับสูงสุด ผู้บริหารระดับสูงสุดควรต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำโดยอาจจะเริ่มต้นจากการบรรจุเรื่องภาวะผู้นำเข้าไปในวาระการประชุมกลยุทธ์ของบริษัท เริ่มจากการแสดงให้เห็นถึงความเร่งด่วนและความสำคัญของภาวะผู้นำ และค่อยๆเพิ่มความเข้มข้นของวาระนี้ในทุกสัปดาห์เพื่อลดแรงต่อต้าน โดยผู้วิจัยได้ให้คำแนะนำต่อผู้บริหารระดับสูงของกรณีศึกษาเกี่ยวกับการให้ความสำคัญทางด้านการพัฒนาทักษะทางด้านภาวะผู้นำและการบริหารอันเนื่องมาจากงานวิจัยของ Hayton (2015) ได้แสดงหลักฐานที่บ่งชี้ว่าทักษะทางด้านภาวะผู้นำ และการบริหารเป็นส่วนหนึ่งผู้จัดการต้องมีเพื่อเพิ่มผลดำเนินงานขององค์กร รวมไปถึงการเติบโตในระยะยาว อีกทั้งยังค้นพบว่าธุรกิจ SME มักมีการด้อยพัฒนาทักษะทางด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ

ข้อเสนอแนะข้างต้นเป็นข้อเสนอแนะในลักษณะการมองภาพใหญ่สุดเป็นหลัก กล่าวคือมองในลักษณะการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยยังมีข้อเสนอแนะในภาพที่เล็กลงมาสำหรับผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ของกรณีศึกษาในการวางกลยุทธ์การรับพนักงาน โดยผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Goleman (2000) ที่ระบุรูปแบบภาวะผู้นำเป็นตัวสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพควรที่จะเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้หลากหลายรูปแบบตามความเหมาะสมของสถานการณ์ แต่ผู้วิจัยใช้มุมมองที่กลับกันเป็นการเลือกรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับรูปแบบภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตามที่ผู้วิจัยได้ทำการอภิปรายผลไว้ว่า ผู้ตามที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเช่นกัน กล่าวคือรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละประเภทก็สามารถส่งผลทางด้านประสิทธิภาพของผู้ตามที่ดีได้ ตัวอย่างเช่นรูปแบบ Pacesetter หากได้ผู้ตามที่มีความรู้ความสามารถ และมีแรงขับเคลื่อนด้วยตนเองได้ การทำงานก็จะสามารถสำเร็จลุล่วงในระยะเวลาอันสั้นและคุณภาพของงานที่ดี หากแผนกทรัพยากรมนุษย์ใช้กรอบแนวคิดทางด้านภาวะ

ผู้นำของ Goleman (2000) เป็นหนึ่งในปัจจัยในการเลือกรับพนักงานใหม่ให้กับผู้นำ เช่น หากผู้จัดการ A มีรูปแบบภาวะผู้นำ Coaching ควรเลือกพนักงานที่เป็นผู้ตามในลักษณะที่มีการเปิดกว้างในการรับการเรียนรู้ รวมถึงบริษัทมองว่ามีศักยภาพเป็นพนักงานที่สำคัญของบริษัทในอนาคต ในส่วนนี้สามารถช่วยให้ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้งาน(ผู้นำ)ที่ได้บุคคลที่เหมาะสมมาเป็นผู้ตาม

จากการค้นพบในบทที่ 4 ผู้วิจัยค้นพบว่าเมื่อถามถึงผลกระทบทางด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้เข้าร่วมวิจัยได้สะท้อนมุมมองด้านผลกระทบที่หลากหลายอันเนื่องมาจากแต่ละคนได้รับผลกระทบที่แตกต่างกันออกไปตามบริบทที่ตัวเองพบเจอ เช่น บางรายรู้สึกโดดเดี่ยวในการทำงานอันเนื่องมาจากผู้นำขาดการเอาใจใส่ในเรื่องงานทำให้รู้สึกเหมือนทำงานอยู่คนเดียว หรือในบางรายรู้สึกว่าวิธีการที่ผู้นำของตนเองใช้บางครั้งส่งผลกระทบต่อขนาดที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่อยากมาทำงานในวันรุ่งขึ้น จากสิ่งที่ได้กล่าวมานี้ผู้วิจัยได้ใช้กรอบงานวิจัยของ Morrison (2014) ที่ได้กล่าวไว้ว่า เสียงของพนักงาน(Voice of Employee)สามารถนำไปสู่ 2 ประการหลัก โดยประการแรกคือประสิทธิภาพขององค์กรในด้านผลการดำเนินงาน และอัตราการลาออก ประการที่สองคือผลลัพธ์ของตัวพนักงานในด้านการถูกประเมินผลของงาน ผลลัพธ์ทางด้านอาชีพ และความประทับใจ ทั้งนี้ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการกระตุ้นหรือยับยั้งเสียงเหล่านั้นของผู้ตาม ผู้วิจัยมีความเห็นว่าหากใช้กรอบแนวคิดข้างต้น Voice of Employee ถือเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร ผู้วิจัยทราบดีว่าตามหลักการแล้วการให้ผู้ตามแจ้งผู้นำของตนเองถึงเรื่องผลกระทบดังกล่าวเป็นไปได้ยากอันเนื่องมาจากความสัมพันธ์และสถานะของผู้บังคับบัญชาและผู้ตาม ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะให้กับผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ในการวางกลยุทธ์ของแผนกเพื่อเป็นเจ้าภาพในการรวบรวมเสียงของพนักงานเหล่านั้นทั้งนี้วิธีการเก็บรวบรวมเสียงของพนักงานควรเป็นไปในลักษณะการปกปิดเป็นความลับ การแจกแบบฟอร์มเพื่อให้กรอกและนำกลับมาให้แผนกทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะที่ไม่ค่อยสะดวกและสุม่เสี่ยงต่อการโดนเปิดเผยข้อมูลเนื่องจากกรณีศึกษาเป็นบริษัทขนาดเล็ก การที่พนักงานนำเอกสารเดินเข้าออกเพื่อมาติดต่อแผนกทรัพยากรมนุษย์มักเป็นที่สังเกตได้ง่าย ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะว่าการรวบรวมข้อมูลนั้นสามารถทำได้โดยการสร้างฟอร์มผ่าน Google form หรือ SurveyMonkey ซึ่งเป็นช่องทางที่สะดวกและพนักงานที่ให้ข้อมูลสามารถเลือกที่จะกรอกและส่งแบบฟอร์มนั้นนอกเวลางานหรือในเวลาที่ตนสะดวกได้ อีกทั้งการส่งแบบฟอร์มส่งผ่านทางอีเมลของแผนกทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีการตั้งรหัสผ่านไว้ และนำข้อมูลที่ได้รับสะท้อนไปยังผู้บริหารระดับสูงเพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์และพัฒนาประสิทธิภาพระดับองค์กรต่อไป

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต และข้อจำกัดในงานวิจัย

1) การศึกษาครั้งนี้มีกลุ่มผู้เข้าร่วมงานวิจัยจำนวน 8 ราย เนื่องจากผู้วิจัยต้องการขอบเขตงานวิจัยที่ไม่กว้างเกินไป โดยศึกษาเฉพาะผลกระทบที่เกิดจากพนักงานผู้จัดการต่อพนักงานระดับหัวหน้างาน ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่ากลุ่มประชากรที่เหลือของกรณีศึกษา เช่น พนักงานระดับปฏิบัติการทั่วไปอาจมีผลกระทบเรื่องประสิทธิภาพการทำงานอันเนื่องมาจากรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานเช่นกัน การศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคตอาจเพิ่มจำนวนผู้เข้าร่วมวิจัยเพื่อขยายขอบเขตประชากรที่ทำการศึกษาให้ครอบคลุมพนักงานในทุกระดับ

2) บริษัทกรณีศึกษาสามารถนำข้อมูลงานวิจัยนี้เพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์องค์กรในเรื่องของการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และรวมไปถึงการลดการลาออกของพนักงาน

3) เนื่องจากระหว่างการทำวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้ทำงานเป็นพนักงานประจำของกรณีศึกษาซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการเช่นกัน ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รับอาจมีความอคติหรือเบี่ยงเบนอันเนื่องมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูล โดยในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลบางรายได้ให้ข้อมูลที่ค่อนข้างสั้นและไม่ครบถ้วน ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการเปลี่ยนการสัมภาษณ์ให้เป็นไปในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ โดยทำให้ผู้ให้ข้อมูลมีความรู้สึกเหมือนการพูดคุยทั่วไป และถามคำถามที่กว้างมากยิ่งขึ้น เช่น การสัมภาษณ์ในลักษณะให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าถึงประสบการณ์ที่ตัวเองได้พบเจอระหว่างการทำงาน ปัญหา และอุปสรรคต่างๆแทน เพื่อให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลครบถ้วนมากยิ่งขึ้น โดยในส่วนของกรณีวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ใช้คำที่ผู้ให้ข้อมูลมักพูดถึงอยู่บ่อยครั้งมาใช้ในการช่วยวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ผู้ให้ข้อมูลบางรายมักมีการพูดถึงการถามหาความเห็นอยู่ในทุกๆคำถามที่สัมภาษณ์

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการวิจัยในสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ไม่เพียงแต่เฉพาะกับบริษัทกรณีศึกษา แต่อาจรวมไปถึงบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม และธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมใกล้เคียงกันจะเข้าใจเรื่องของภาวะผู้นำ รวมไปถึงเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้น และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร โดยนำข้อมูลจากข้อเสนอแนะที่ผู้วิจัยได้ให้ไว้ในงานวิจัยฉบับนี้ไปปรับและประยุกต์ใช้

บรรณานุกรม

- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
- Akor, P. U. (2014). Influence of autocratic leadership style on the job performance of academic librarians in Benue State. *Journal of Educational and Social Research*, 4(7), 148.
- Amegayibor, G. K. (2021). Leadership styles and employees' performance: A case of family-owned manufacturing company, Cape Coast. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 3(2), 149-164.
- Arunchand, C., & Ramanathan, H. N. (2013). Organizational culture and employee morale: A public sector enterprise experience. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2(1), 1.
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION – A REVIEW. *10*, 1857-7881.
- Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2016). A study of coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review*.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International business research*, 5(2), 192.
- Biaka, F. (2020). Leadership Styles and Employee Performance in Cameroon: The Case of St. Veronica Medical Centre. *Open Journal of Leadership*, 09, 179-197.
- Chukwusa, J. (2018). Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries. *Library Philosophy and Practice*, 1.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- De Hoogh, A. H., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 687-701.
- Detert, J., Treviño, L., Burris, E., & Andiappan, M. (2007). Managerial Modes of Influence and Counterproductivity in Organizations: A Longitudinal Business-Unit-Level Investigation. *The Journal of applied psychology*, 92, 993-1005.
- Drzewiecka, M., & Roczniowska, M. (2018). The relationship between perceived leadership styles and organisational constraints: An empirical study in Goleman's typology. *European review of applied psychology*, 68(4-5), 161-169.
- Dunne, T. C., Aaron, J. R., McDowell, W. C., Urban, D. J., & Geho, P. R. (2016). The impact of leadership on small business innovativeness. *Journal of Business Research*, 69(11), 4876-4881.
- Dwivedi, P., Chaturvedi, V., & Vashist, J. K. (2020). Transformational leadership and employee efficiency: knowledge sharing as mediator. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1571-1590.
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of management*, 35(6), 1379-1403.
- Fragouli, E., & Ilia, I. (2019). "Working smart and not hard": key to maximize Employee efficiency? *International Journal of Information, Business and Management*, 11(2), 74-111.
- Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230.
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human relations*, 47(8), 953-975.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Goleman, D. (2000). LEADERSHIP THAT GETS RESULTS [Article]. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Hadjithoma-Garstka, C. (2011). The role of the principal's leadership style in the implementation of ICT policy. *British journal of educational technology*, 42(2), 311-326.
- Hayton, J. (2015). Leadership and Management Skills in SMEs: Measuring associations with management practices and performance. *London, UK.: Department of Business Innovation & Skills*.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). An examination of "nonleadership": from laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1234.
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-6.
- Iskamto, D. (2021). Stress and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(3), 142-148.
- Jain, P., & Luhar, A. (2021). A LITERATURE REVIEW ON LEADERSHIP STYLES AND FRAMEWORK. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(08), 3111-3115.
- Jasper, L. (2018). Building an adaptive Leadership style. *Strategic Finance*, 99(9), 54-61.
- Jeremy, M.-M. (2012). Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the democratic republic of Congo. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 6.
- Johnson, C. E., & Hackman, M. Z. (2018). *Leadership: A Communication Perspective, Seventh Edition*. Waveland Press.
- Kamery, R. H. (2004). Employee motivation as it relates to effectiveness, efficiency, productivity, and performance. *Proceedings of the Academy of Legal, Ethical and Regulatory Issues*,

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Karlsen, J. T., & Berg, M. E. (2020). Coaching leadership style: a learning process. *Int. J. Knowl. Learn.*, 13(4), 356-368.
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *The Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Mohiuddin, Z. A. (2017). Influence of leadership style on employees performance: Evidence from literatures. *Journal of Marketing and Management*, 8(1), 18.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Muenjohn, N., McMurray, A., Fernando, M., Hunt, J., Fitzgerald, M., McKenna, B., Intezari, A., Bankins, S., & Waterhouse, J. (2019). *Leadership*.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, 7(2), 57.
- Nasution, A. P., Mahargiono, P. B., & Soesatyo, Y. (2016). Effect of leadership styles, organizational climate and ethos of work on employee productivity (PT. HP Metals Indonesia the Powder Coating). *International Journal of Business and Management*, 11(2), 262.
- Norris, K., Ghahremani, H., & Lemoine, G. J. (2021). Is it Laissez-Faire Leadership or Delegation? A Deeper Examination of an Over-Simplified Leadership Phenomenon. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28.
- Petersen, E. P. E. G. (1953). *Business organization and management*. R.D. Irwin.
- Preston, G., Moon, J., Simon, R., Allen, S., & Kossi, E. (2015). The relevance of emotional intelligence in project leadership. *Journal of Information Technology and Economic Development*, 6(1), 16.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health services*.
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., & Adam, A. (2020). The effect of job satisfaction, organizational culture, and leadership on employee performance. *Annals of Tropical Medicine & Public Health, 23*.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Coulter, M. K. (2013). Fundamentals of management: Essential concepts and applications. In: Pearson Education.
- Sandybayev, A. (2019). Impact of effective entrepreneurial leadership style on organizational performance: Critical review. *International Journal of Economics and Management, 1*(1), 47-55.
- Sharma, D., & Singh, D. (2013). A Study on the Democratic Style of Leadership. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT & INFORMATION TECHNOLOGY, 3*, 54-57.
- Singh, L. P. (2015). *Work Study and Ergonomics*. Cambridge University Press.
- Skansi, D. (2000). Relation of managerial efficiency and leadership styles—empirical study in Hrvatska elektroprivreda dd. *Management: journal of contemporary management issues, 5*(2), 51-67.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology, 12*(1), 80.
- Sorenson, R. L. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review, 13*(3), 183-200.
- Spreier, S. W., Fontaine, M. H., & Malloy, R. L. (2006). Leadership run amok. *Harvard Business Review, 84*(6), 72-82.
- Stone, D. A. (1997). *Policy Paradox: The Art of Political Decision Making*. W.W. Norton.
- Taormina, R. J., & Gao, J. H. (2009). Identifying acceptable performance appraisal criteria: An international perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 47*(1), 102-125.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Toha, N., & Avandana, I. (2020). Project Managers' Leadership Styles and Their Effects on Project Management Performance. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 28(2).
- Turner, R., & Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*, 36, 49-61.
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: Conceptual exploration. *Journal of Management Development*.
- Yuan, C., Wang, Y., Huang, W., & Zhu, Y. (2019). Can coaching leadership encourage subordinates to speak up? Dual perspective of cognition-affection. *Leadership & Organization Development Journal*.



ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

โครงสร้างคำถาม	คำถาม
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	เพศ
	อายุ
	การศึกษาสูงสุด
	ประวัติการทำงาน
ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ถูกสัมภาษณ์กับผู้นำ	รบกวนอธิบายความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
	ท่านคิดว่าภาวะผู้นำสำคัญต่อท่านในเรื่องของการทำงานหรือไม่ อย่างไร
	ระยะเวลาที่ท่านทำงานกับผู้นำคนปัจจุบัน
	รบกวนช่วยอธิบายวิธีการที่ผู้นำใช้ในการนำทาง และชี้แนะในการทำงาน
	ผู้นำท่านได้อธิบายถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร เป้าหมายขององค์กร รวมถึงเป้าหมายในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
	ท่านเข้าใจหน้าที่ในการทำงานจากผู้นำชัดเจนหรือไม่ อย่างไร
	เวลาท่านเกิดปัญหา ผู้นำท่านใช้วิธีใดในการแก้ไขปัญหา หรือแนะนำท่าน
ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ถูกสัมภาษณ์กับผู้นำ	ท่านมีความรู้สึกต่อวิธีการที่ผู้นำท่านใช้ในการนำทางอย่างไร
	ผู้นำท่านส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของท่านหรือไม่ อย่างไร
	ผู้นำท่านส่งผลต่อวิธีการที่ท่านปฏิบัติตัวต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร

โครงสร้างคำถาม	คำถาม
	ผู้นำท่านส่งผลต่อการปรับตัวของท่านในเรื่องการทำงานหรือไม่ อย่างไร
	ท่านมีอะไรอยากบอกกับผู้นำของท่านหรือไม่



ภาคผนวก ข
สรุปผลการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลแต่ละรายไว้ ดังต่อไปนี้

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1

คำถาม	คำตอบ
รบกวนอธิบายความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	การเป็นผู้นำต้องเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นตาม มีการวางแผนลำดับงาน จำงานให้เป็นระบบ
ท่านคิดว่าภาวะผู้นำสำคัญต่อท่านในเรื่องของการทำงานหรือไม่ อย่างไร	สำคัญมาก เพราะ เขาต้องดีลกับหลายๆฝ่ายแล้ว มาทำงานให้กับเรา โดยเขาก็ต้อง Input ข้อมูลให้เราดี
รบกวนช่วยอธิบายวิธีการที่ผู้นำใช้ในการนำทาง และชี้แนะในการทำงาน	ก็คือ เขารับข้อมูลจากลูกค้ามาแล้วเล่าเรื่องราวของลูกค้าว่าเขาต้องการอะไร เขาก็จะแจ้งว่ามีแนวคิด มีตัวอย่างอยู่นะ ถ้าหากเรามีแนวคิดอะไรก็เสนอได้ หรือถ้าทำไปแล้วคิดขัดก็มาปรึกษากันได้
ผู้นำท่านได้อธิบายถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร เป้าหมายขององค์กร รวมถึงเป้าหมายในการทำงานหรือไม่ อย่างไร	ไม่นะ เขาก็จะระบุขอบเขตของงานชัดเจน ส่วนใหญ่งานของเราเป็นเรื่องของเอกสารและการทำงานประจำมากกว่า
ท่านเข้าใจหน้าที่ในการทำงานจากผู้นำชัดเจนหรือไม่ อย่างไร	ชัดเจนแต่เขาชอบใช้คำว่าให้เราคิดไปก่อนคร่าวๆ มันไม่มีความชัดเจน เราทำไปก็ต้องมาแก้ไขบ่อย เราทำแบบคร่าวๆ แล้วเขานำงานไปเสนอ แล้วก็ต้องกลับมาแก้ไข เสร็จแล้วมันก็เปลี่ยนกันเยอะ เพราะแบบบางที่เขาคุยกันในระดับเขาแล้วมันไม่มีความชัดเจน แล้วให้เรามาทำงานก่อนล่วงหน้า ประสิทธิภาพเราก็

คำถาม	คำตอบ
	ลดลง เหมือนเรารู้สึกแย่ด้วย รู้สึกว่าประสิทธิภาพเราลดลง เพราะเรารู้สึกว่ามันแก่มาก
เวลาท่านเกิดปัญหา ผู้นำท่านใช้วิธีใดในการแก้ไขปัญหา หรือแนะนำท่าน	เวลามีคำถามเขาก็จะบอกประมาณว่าลองไปศึกษาดูก่อนไหมว่าตรงนั้นมันติดอะไรหรือเปล่า มีตรงไหนที่มันไม่ได้อีก แบบช่วยกันดูทั้งสองฝ่าย เหมือนช่วยกันหาคำตอบ
ท่านมีความรู้สึกต่อวิธีการที่ผู้นำท่านใช้ในการนำทางอย่างไร	เฉยๆนะ แต่ว่าบางอย่างมันยังไม่ชัดเจน แล้วเขาก็ใช้คำว่าคร่าวๆ แต่เราก็ไม่ได้คิดไปขนาดว่าให้เราทำแบบนี้เขาคุยกันจบหรือยัง แรกๆอาจจะมีบ้างนะแต่หลังๆ คือ เราคิดว่าบางทีงานมันไม่ได้มาแบบง่ายๆ แต่ถ้าเกิดช่วยกันแก้ปัญหาเราโอเคนะ แต่เราไม่ค่อยชอบที่แบบชอบมาแรงๆจะเอาๆ แบบนี้เราไม่โอเค
ผู้นำท่านส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของท่านหรือไม่ อย่างไร	เหมือนมันไม่มีโอกาสให้เรานำเสนอผลงานของเรา เพราะว่าอาจจะเพราะงานเราน้อย จำนวนคนมันน้อยต้องช่วยเหลือกันมากกว่าที่จะต้องมาแข่งกันแบบเมื่อก่อน แต่พอตอนนี้มันเหมือนต้องช่วยเหลือกันมากกว่าที่จะไปแข่งกัน แต่เราคิดว่าแบบนี้ก็โอเคนะไม่เครียด แต่มันก็มีเวลามากำหนดแทนมาบีบแทน
ผู้นำท่านส่งผลต่อวิธีการที่ท่านปฏิบัติตัวต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร	เหมือนงานรีบ แล้วหัวหน้าให้ต่อไอที แต่ไม่แจ้งขอบเขตงาน และเวลาที่ชัดเจน ทำให้โดนตัดเงินค่าข้าว และมีปัญหาเกี่ยวกับแผนกทรัพยากรมนุษย์
ผู้นำท่านส่งผลต่อการปรับตัวของท่านในเรื่องการทำงานหรือไม่ อย่างไร	สมมุติเขามีนโยบายมาใหม่เขาต้องชี้แจงหรือว่าให้ทุกคนรับทราบโดยทั่วกันอย่างนี้โอเคกว่า ส่วนการปรับตัวมันต้องใช้เวลาเพราะแต่ละคนก็ใช้ระยะเวลาต่างกัน ขอแค่บอกชี้แจงก่อน

คำถาม	คำตอบ
ท่านมีอะไรอยากบอกกับผู้นำของท่านหรือไม่	อยากให้เขาแบ่งเวลา แบบบางที่เราไปคุยกับเขา อยากให้เขาให้ความสำคัญกับเราบ้าง แต่เขาทำ อย่างอื่นอยู่



สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2

คำถาม	คำตอบ
รบกวนอธิบายความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำเป็นผู้ที่สามารถนำพาลูกน้องหรือพนักงานให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์นั้นๆ มีการชี้แนะแนะนำ เพราะว่าความรู้ของแต่ละคนไม่เท่ากันก็ต้องมีการชี้แนะ แนะนำเสนอแนะ ในสิ่งที่ลูกน้องไม่เข้าใจ มีจิตใจโอปอฮ้อมอารี
ท่านคิดว่าภาวะผู้นำสำคัญต่อท่านในเรื่องของการทำงานหรือไม่ อย่างไร	สำคัญนะครับสำหรับผมสำคัญมากครับ บางครั้งเราเป็นผู้นำเราก็ไม่รู้ก็ต้องบอกว่าเดี๋ยวขอเวลานิดนึงเพื่อที่จะไปศึกษาข้อมูลหรือสอบถามกับคนที่เขารู้แล้วก็มาแจ้งอธิบายให้ฟัง
รบกวนช่วยอธิบายวิธีการที่ผู้นำใช้ในการนำทาง และชี้แนะในการทำงาน	เขาไม่มีการชี้แนะให้มีการนำทางในการทำงาน ถ้าเขารับงานมาเรื่องนึง เขาก็จะมาพูดแต่ก็ไม่มี การชี้แนะก็จะบอกว่าให้ทำแบบนี้ละ บางครั้งผมไม่รู้ในเรื่องนี้ผมต้องหาเองมันเสียเวลา
ผู้นำท่านได้อธิบายถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร เป้าหมายขององค์กร รวมถึงเป้าหมายในการทำงานหรือไม่ อย่างไร	ไม่มีนะครับในส่วนนี้
ท่านเข้าใจหน้าที่ในการทำงานจากผู้นำชัดเจนหรือไม่ อย่างไร	ไม่ชัดเจนนะครับ
เวลาท่านเกิดปัญหา ผู้นำท่านใช้วิธีใดในการแก้ไขปัญหา หรือแนะนำท่าน	เขาก็แค่พูดๆ และสั่งการ โดยไม่ตรงประเด็น ผมจึงไม่สามารถนำมาแก้ปัญหาในจุดนั้นได้ เหมือนเขาไม่เข้าใจงานที่เขาได้รับมา เลยอธิบายไม่ได้

คำถาม	คำตอบ
ท่านมีความรู้สึกต่อวิธีการที่ผู้นำท่านใช้ในการนำทางอย่างไร	ผมว่าต้องปรับปรุงแก้ไขครับ ทำยังไงให้ผมเข้าใจงานผมได้กระจ่างแจ่มกว่านี้เพื่อลดระยะเวลาในการทำงานของผม และบรรลุเป้าหมายในงานนั้นๆ
ผู้นำท่านส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของท่านหรือไม่ อย่างไร	เหมือนเขารบวงงานที่ผมกำลังทำอยู่ และเขาก็สั่งงานที่ไม่มีความจำเป็นกับผม
ผู้นำท่านส่งผลต่อวิธีการที่ท่านปฏิบัติตัวต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร	ผมให้ความทุ่มเทในจุดนี้มากนะครับ ไม่เคยคิดว่าเป็นการเสียเวลาในการทำหน้าที่ นอกเหนือจากที่ผมได้รับ
ผู้นำท่านส่งผลต่อการปรับตัวของท่านในเรื่องการทำงานหรือไม่ อย่างไร	ก็มีครับ บางเรื่องต้องมาเรียนรู้ใหม่ซึ่งบางครั้งมันก็ไม่เกี่ยวกับสายงานที่ทำอยู่ ผมคิดว่ามันทำให้สูญเสียเวลาครับ
ท่านมีอะไรอยากบอกกับผู้นำของท่านหรือไม่	ไม่มีครับ

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 3

คำถาม	คำตอบ
รบกวนอธิบายความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	ผมว่าคนที่เป็นผู้นำได้ ต้องรู้มากกว่าลูกน้อง พร้อมที่จะให้คำตอบ พร้อมที่จะทำให้ลูกน้องดูวิธีการเป็นอย่างไร พร้อมที่จะชี้แนวทาง แล้วนำประสบการณ์มีชี้แนะและแนะแนวให้ลูกน้อง
ท่านคิดว่าภาวะผู้นำสำคัญต่อท่านในเรื่องของการทำงานหรือไม่ อย่างไร	สำคัญนะ ผมว่าบางที คนเรานั้นรู้ไม่ทุกเรื่อง เราต้องสามารถถามหัวหน้าเราได้ทุกเรื่อง หัวหน้าเราสามารถบอกเราได้ทุกเรื่อง ถ้าหัวหน้าเราไม่เก่ง ไม่มีความรู้ เหมือนเราก็ไปถามใครไม่ได้แล้ว
รบกวนช่วยอธิบายวิธีการที่ผู้นำใช้ในการนำทาง และชี้แนะในการทำงาน	ลักษณะที่เขาสั่งงานคือ เขาจะทำการบ้านมา เขาจะมาพรีเซนต์เรา แล้วก็จะมาถามความเห็นเราว่าเราคิดยังไง ตรงตามที่เขาคิดไหม
ผู้นำท่านได้อธิบายถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร เป้าหมายขององค์กร รวมถึงเป้าหมายในการทำงานหรือไม่ อย่างไร	ส่วนใหญ่ไม่ค่อยอธิบายนะ แต่ผมก็ไม่ได้ตั้งคำถามด้วย
ท่านเข้าใจหน้าที่ในการทำงานจากผู้นำชัดเจนหรือไม่ อย่างไร	ชัดเจนนะครับ
เวลาท่านเกิดปัญหา ผู้นำท่านใช้วิธีใดในการแก้ไขปัญหา หรือแนะนำท่าน	ผมถามเขาตลอดนะ เพราะ บางทีคิดขัดอะไร หรือมีแนวคิดอะไรผมก็คุยกับเขาตลอด ส่วนผลตอบรับเขาในส่วนที่เขาตัดสินใจได้ก็จะไว
ท่านมีความรู้สึกต่อวิธีการที่ผู้นำท่านใช้ในการนำทางอย่างไร	ตรงไหนไม่เข้าใจ ก็เข้าไปคุยกันใหม่ก็จะเข้าไปถาม แต่ปัญหาที่ผมเจอบางทีมันมีงานแทรก บวกกับระยะเวลาที่บีบมันจะทำไม่ทัน จริงๆก็ทำได้แต่งานที่ออกมามันไม่ใช่แบบที่เราต้องการ แต่ผมก็มีต้อรองนะถ้าผมไม่ทันจริงๆ

คำถาม	คำตอบ
	ผลลัพธ์ก็บางทีก็ต่อรองได้บ้างไม่ได้บ้าง แต่จะหาข้อตกลงกึ่งกลางร่วมกันมากกว่า
ผู้นำท่านส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของท่านหรือไม่ อย่างไร	ส่งผลครับ บางทีวิธีการแนะนำหรืออธิบายมันไม่ชัดเจนคลุมเคลือส่งผลต่อการทำงานแน่นอน ก็ต้องมีปรับแก้ไขงานบ้างครับ
ผู้นำท่านส่งผลต่อวิธีการที่ท่านปฏิบัติตัวต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร	บางทีชอบสั่งงานกระชั้นชิดกระทันหัน
ผู้นำท่านส่งผลต่อการปรับตัวของท่านในเรื่องการทำงานหรือไม่ อย่างไร	สำหรับผมนะ ถ้าเป็นอะไรใหม่ๆผมโอเคนะผมชอบด้วยนะการเปลี่ยนแปลงการปรับเปลี่ยนได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แต่ผมต้องขอรู้อปลายทางก่อนว่าเหตุผลคืออะไร แต่เขามักเริ่มต้นจากหนึ่ง ผมต้องเป็นคนถามเขาถึงปลายทาง
ท่านมีอะไรอยากบอกกับผู้นำของท่านหรือไม่	ไม่มีครับ ด้วยที่ว่าการเข้าหาหัวหน้าผมมันง่ายด้วย มีอะไรก็คุยกันตลอด

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4

คำถาม	คำตอบ
รบกวนอธิบายความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	เราต้องเข้าใจงานที่เราจะให้กับลูกน้องเรา เพราะเวลาลูกน้องเรามีคำถามหรือปัญหาถามเรา เราจะอธิบายเขาไม่ได้
ท่านคิดว่าภาวะผู้นำสำคัญต่อท่านในเรื่องของการทำงานหรือไม่ อย่างไร	ผู้นำเราเรื่องความรู้เขาเยอะกว่าเราบางส่วน แต่ประสบการณ์เขายังไม่มี เขาก็มาปรึกษาเรา ไม่ใช่ให้เราตามเขาอย่างเดียว เวลาเราเจอปัญหาอะไรกับงานที่เขามอบหมายให้เรา เขาก็บอกเขาว่ามันไม่ถูกต้องนะ ต้องเป็นแบบนี้แหละ ก็เหมือนเรียกว่าแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานกัน
รบกวนช่วยอธิบายวิธีการที่ผู้นำใช้ในการนำทาง และชี้แนะในการทำงาน	เขาก็ศึกษามาเรื่อยๆ พยายามจะหาวิธีที่ดีที่สุด เขาก็ชอบขอความเห็นเราเรื่อยๆ ถ้าสิ่งที่เขาแนะนำมานั้นเข้าไปก็มาคุยปรึกษากัน เพราะเขาไม่ใช่คนที่บังคับให้ใครเดินทางตามกรอบที่เขาตั้งไว้ ทุกครั้งที่เขาจ่ายงานไปเขาก็จะปรึกษาเราด้วย
ผู้นำท่านได้อธิบายถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร เป้าหมายขององค์กร รวมถึงเป้าหมายในการทำงานหรือไม่ อย่างไร	ปกติต้องมีการวางแผนทั้งหมดอยู่แล้ว และตอนวางแผนก็จะมาคุยด้วยกันก่อนว่าของเดิมเคยทำไว้ทำอะไร แล้วระหว่างการทำงานทางที่เดินไป ก็จะมีการประชุมกันเพื่อมาดูว่าเป็นไปตามแผนไหม เพื่อปรับให้เหมาะสมกับปัจจุบัน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเราดีขึ้นเพราะมันทำให้เราแก้ปัญหาได้เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่เราตั้งไว้
ท่านเข้าใจหน้าที่ในการทำงานจากผู้นำชัดเจนหรือไม่ อย่างไร	เนื่องจากตอนนี้ปริมาณคนมันน้อย เรายังต้องไปทำงานทดแทนในบางส่วนอยู่ แต่เราก็เข้าใจว่าเพื่อให้งานมันส่งตามกำหนด แต่หัวหน้าเขา

คำถาม	คำตอบ
	ก็จะแจ้งบางครั้งลูกค้าเขาก็ต้องการเร่งด่วนถ้าเราไม่ช่วยก็อาจจะเสียหายในหลายๆฝ่าย
เวลาท่านเกิดปัญหา ผู้นำท่านใช้วิธีใดในการแก้ไขปัญหา หรือแนะนำท่าน	หากเราเจอปัญหาที่ต้องแก้ไขเดี๋ยวนั้นเลย เขาก็จะวางงานที่เขาทำอยู่มาหาเราเลยเขาคุยกระตือรือร้นดี ขั้นตอนการแก้ปัญหาเราก็เดินไปหาเขาคุยแบบแล้วก็แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
ท่านมีความรู้สึกต่อวิธีการที่ผู้นำท่านใช้ในการนำทางอย่างไร	ไม่ได้ต่อต้าน ไม่ได้ไม่ยอมรับแม้ว่าประสบการณ์เขายังน้อย แต่เราก็รับฟังตลอด
ผู้นำท่านส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของท่านหรือไม่ อย่างไร	ตอนนี้คิดว่ายังไม่ส่งผลนะ แต่คิดว่าถ้าพอเขามีประสบการณ์มากขึ้นอนาคตน่าจะดีขึ้น
ผู้นำท่านส่งผลต่อวิธีการที่ท่านปฏิบัติตัวต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร	ผมก็เต็มใจที่จะช่วย เพราะถ้ามันเร่งด่วนจริงๆแล้วนานๆครั้ง ผมค่อนข้างเต็มใจที่จะทำให้
ผู้นำท่านส่งผลต่อการปรับตัวของท่านในเรื่องการทำงานหรือไม่ อย่างไร	ผมแทบจะไม่ต้องปรับตัวเลย พอเวลามีอะไรเขาจะถามตลอดไม่เอาตามความคิดตัวเอง ถามความเห็นลูกน้องตลอด
ท่านมีอะไรอยากบอกกับผู้นำของท่านหรือไม่	ไม่มีครับ เพราะตอนนี้ผมคุยกับเขาได้ทุกเรื่อง

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5

คำถาม	คำตอบ
รบกวนอธิบายความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	ผู้นำต้องเป็นแบบอย่าง เราอยากให้ผู้ตามเป็นอย่างไรก็ต้องทำให้เป็นแบบอย่างให้เขา
ท่านคิดว่าภาวะผู้นำสำคัญต่อท่านในเรื่องของการทำงานหรือไม่ อย่างไร	ผมว่ามันสำคัญนะ ถ้าว่าการเป็นผู้นำมันได้ใจลูกน้อง การทำงานมันราบรื่น งานมันไม่ติดขัด มันไม่มีการขัดกัน ทำตามด้วยความยินยอมโดยบริสุทธิ์ใจด้วยหลักการและเหตุผล มันจะไม่ติดขัด หรือถ้ามันติดขัดก็เป็นปัญหาระหว่างทาง
รบกวนช่วยอธิบายวิธีการที่ผู้นำใช้ในการนำทาง และชี้แนะในการทำงาน	เขาจะรับฟังความคิดเห็นของทุกคน แล้วนำมาประยุกต์เพื่อให้ทุกคนไปด้วยกันได้ พอเขาได้แนวทางทั้งหมดเขาก็เอาไปประยุกต์ เพื่อให้ผู้ตามได้ทำตามได้โดยไม่ได้ทิ้งแนวทางของเขาไป
ผู้นำท่านได้อธิบายถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร เป้าหมายขององค์กร รวมถึงเป้าหมายในการทำงานหรือไม่ อย่างไร	ครับ เขาจะบอกเสมอเป้าหมายเขาคืออะไร ปลายทางคืออะไร แล้วเขาก็จะมาถามเราว่าจะไปยังไง เป็นไปได้ไหมที่จะปรับปรุงเพื่อเดินทางไปถึงเป้าหมาย
ท่านเข้าใจหน้าที่ในการทำงานจากผู้นำชัดเจนหรือไม่ อย่างไร	ก็ไม่แน่ บางที่เราทำหลายๆอย่าง บางอย่างมันไม่ชัดเจน แบบหน้าที่เราแค่นี้ แต่เวลาทำจริงอาจจะไม่ใช่ มันเกินขอบเขตเราออกไป ผมก็ไม่ได้คิดอะไรนะ แต่ก็ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อหน้าที่ความรับผิดชอบหลักเท่าไร แต่ส่วนที่เกินหน้าที่ไปบางที่มันทำได้ประสิทธิภาพไม่เต็มที่ เพราะบางที่มันไม่ใช่ความถนัดของเรา

คำถาม	คำตอบ
เวลาท่านเกิดปัญหา ผู้นำท่านใช้วิธีใดในการแก้ไขปัญหา หรือแนะนำท่าน	เขาตอบสนองคืออยู่ในเกณฑ์ดี แต่บางทีมันอาจจะมีหลายๆเรื่อง บางครั้งเรื่องที่เขาตัดสินใจได้เขาก็จะไว แต่ถ้าบางครั้งเขาตัดสินใจไม่ได้มันก็จะช้า แต่เราเข้าใจนะ
ท่านมีความรู้สึกต่อวิธีการที่ผู้นำท่านใช้ในการนำทางอย่างไร	ถ้ายึดตามเป้าหมาย ก็อยู่ในเกณฑ์ที่ดี แต่บางอย่างก็ต้องปรับให้ดีขึ้น เคยลองไปปรึกษาเขาเรื่องลดกระบวนการ บางอย่างไม่สำคัญ บางอย่างมันโอเคเพราะเป็นส่วนที่เล็กๆน้อยๆ แต่บางอย่างมันเข้ากระบวนการและส่วนใหญ่ มันก็จะหายไป
ผู้นำท่านส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของท่านหรือไม่ อย่างไร	วิธีที่เขาถามหาความเห็นคนอื่น ถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด มันต้องฟังความคิดเห็นของทุกๆคนเหมือนเราเดินทางเรามีเป้าหมาย แต่วิธีที่ไปมีหลายวิธี
ผู้นำท่านส่งผลต่อวิธีการที่ท่านปฏิบัติตัวต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร	ผมว่าทุกคนเต็มใจ เนื่องด้วยทุกคนมันมีใจมันไปด้วยกัน เพราะเรามีเป้าหมายเราต้องไปให้ได้ ทำให้เสร็จ เวลามันเกิดปัญหาเกิดความล่าช้าก็มาปรึกษามาคูยกัน เราก็ให้ความร่วมมือเต็มร้อย
ผู้นำท่านส่งผลต่อการปรับตัวของท่านในเรื่องการทำงานหรือไม่ อย่างไร	ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อในส่วนนี้ เพราะผมเป็นคนสบายๆตรงๆไม่ได้ต้องปรับตัวอะไรมากนัก มีอะไรก็คุยกัน
ท่านมีอะไรอยากบอกกับผู้นำของท่านหรือไม่	ไม่มีนะ

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6

คำถาม	คำตอบ
รบกวนอธิบายความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	ต้องมีความรอบคอบ มีความเห็นใจ สามารถเป็นคนแก้ไขปัญหาให้ลูกน้องได้ในยามที่ไปปรึกษา ต้องเป็นคนที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่
ท่านคิดว่าภาวะผู้นำสำคัญต่อท่านในเรื่องของการทำงานหรือไม่ อย่างไร	สำคัญค่ะ ต้องมีความยุติธรรม เป็นกลาง ในกรณีที่มีลูกน้องหลายคน จะทำให้ลูกน้องเคารพ นับถือเรา
รบกวนช่วยอธิบายวิธีการที่ผู้นำใช้ในการนำทาง และชี้แนะในการทำงาน	เวลาเรามีปัญหาที่เราแก้ไขไม่ได้ หัวหน้าก็จะชี้แนะ แนะนำเราในสิ่งที่เราไม่เข้าใจ คอยแนะนำงานเวลาเราปรึกษาคิดขัด สามารถคุยได้ทุกเรื่อง อะไรที่เราไม่รู้เวลามีงานใหม่ๆ ก็จะอธิบายให้เราได้ดีเลยคะ
ผู้นำท่านได้อธิบายถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร เป้าหมายขององค์กร รวมถึงเป้าหมายในการทำงานหรือไม่ อย่างไร	อธิบายค่ะ พอทางบริษัทมีนโยบายใหม่ๆมาที่เกี่ยวกับเรา หัวหน้าเราจะแจ้งเรา ว่าบริษัทต้องการอะไรจากเรา
ท่านเข้าใจหน้าที่ในการทำงานจากผู้นำชัดเจนหรือไม่ อย่างไร	ชัดเจนเลยคะ
เวลาท่านเกิดปัญหา ผู้นำท่านใช้วิธีใดในการแก้ไขปัญหา หรือแนะนำท่าน	อย่างที่บอกคะ จะแนะนำ เขาจะมีวิธีการแนะนำเป็นข้อๆ แล้วก็ให้เราเลือกตัดสินใจ โดยพิจารณาจากผลกระทบที่เกิดขึ้น
ท่านมีความรู้สึกต่อวิธีการที่ผู้นำท่านใช้ในการนำทางอย่างไร	โดยส่วนตัว คิดว่าดีค่ะ บางครั้งเราทำงานแบบเดิม หัวหน้าเราเขาก็จะแนะนำเราให้พัฒนาวิธีการทำงาน ทำให้มีอะไรใหม่ๆเข้ามาในการทำงานค่ะ

คำถาม	คำตอบ
ผู้นำท่านส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของท่านหรือไม่ อย่างไร	ส่วนตัวคิดว่าดีด้วยซ้ำค่ะ ทำให้เราได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ก้าวทันคนอื่นๆ เขาก็มาแนะนำเราให้ทำในวิธีอื่นๆ มันเลยทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของฝ่ายอื่นๆ ที่ทำงานด้วยได้
ผู้นำท่านส่งผลต่อวิธีการที่ท่านปฏิบัติตัวต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร	บางที่ทำงานวันหยุดต้องดูค่ะว่ามันเป็นงานเร่งด่วนมากไหมในการทำงานวันหยุด แต่เราดูแลมันไม่ใช่ทุกครั้งนะคะที่เราทำงานได้ค่ะ แต่หัวหน้าไม่ค่อยขอให้มาทำงานวันหยุดค่ะ
ผู้นำท่านส่งผลต่อการปรับตัวของท่านในเรื่องการทำงานหรือไม่ อย่างไร	มีการปรับตัวค่ะ แต่ไม่ยาก เพราะเวลามีอะไรใหม่ๆ ก็ต้องปรับตัว แต่ถ้าเราปรับตัวได้แล้วเราก็คิดว่ามันเป็นผลดีนะ
ท่านมีอะไรอยากบอกกับผู้นำของท่านหรือไม่	ไม่มีนะคะ

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 7

คำถาม	คำตอบ
รบกวนอธิบายความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	เป็นคนที่ตัดสินใจได้เด็ดขาด รู้ว่าคนที่ปฏิบัติงานด้วยมีความสามารถแค่ไหนยังไง
ท่านคิดว่าภาวะผู้นำสำคัญต่อท่านในเรื่องของการทำงานหรือไม่ อย่างไร	สำคัญมากครับ สมมติว่าถ้าผู้นำเราไม่มีความสามารถในการประเมินลูกน้องว่าสามารถทำได้หรือไม่ได้ แล้วส่งลูกน้องออกไปทำงานก็จะเกิดความผิดพลาด
รบกวนช่วยอธิบายวิธีการที่ผู้นำใช้ในการนำทาง และชี้แนะในการทำงาน	เขาเหมือนจะให้เราศึกษาด้วยตัวเองก่อน เหมือนให้เรา รู้จักคิดวิเคราะห์ก่อนที่จะไปร้องขอคำตอบจากเขา เขาก็ใช้แบบนี้กับทุกคนครับ และเขาก็คาดหวังผลของงานว่าต้องได้เต็มที่ครับ
ผู้นำท่านได้อธิบายถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร เป้าหมายขององค์กร รวมถึงเป้าหมายในการทำงานหรือไม่ อย่างไร	มีครับ เขาจะยกสิ่งที่เขาต้องการมาก่อน แล้วเราต้องทำอะไร ยังไง ส่วนวิสัยทัศน์ไม่มีครับ
ท่านเข้าใจหน้าที่ในการทำงานจากผู้นำชัดเจนหรือไม่ อย่างไร	ไม่ครับ ยังคลุมเครือครับ เรื่องขอบเขตการทำงาน พอผมทำไม่ได้แล้วงานมันไม่เสร็จ หลังจากนั้นเลยแจ้งไปว่าผมจะไม่ขอทำงานประเภทนี้อีกแล้ว แจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรครับ แต่อยู่ไปอยู่มากก็เวียนกลับไปที่เดิมครับ ตอนนี้เขาให้งานเพิ่มในส่วนของการเรียนรู้เพิ่มเติมด้วยครับ
เวลาท่านเกิดปัญหา ผู้นำท่านใช้วิธีใดในการแก้ไขปัญหา หรือแนะนำท่าน	ส่วนใหญ่จะได้คำถามกลับมาครับ มันทำให้เราต้องกลับมาคิดอีกว่าต้องทำยังไง ก็เลยไม่ค่อยมีคำถามครับต้องแก้ด้วยตัวเองครับมันเลยทำให้ใช้ระยะเวลานานครับ แต่จริงๆถ้าแก้ไม่ได้จริงๆก็ต้องถามเขาไปตรงๆเลยครับว่าถามแล้ว

คำถาม	คำตอบ
	เราต้องการคำตอบ ผมคิดว่าประสิทธิภาพเรื่องเวลานั้นกระทบมากครับ
ท่านมีความรู้สึกต่อวิธีการที่ผู้นำท่านใช้ในการนำทางอย่างไร	หากไม่เอาเวลามาเกี่ยวข้อง ผมชอบตรงนี้ เพราะอะไรที่มันเรียนรู้ด้วยตัวเองมันจะมีความเข้าใจกับสิ่งที่เราเรียนรู้มันเยอะกว่าให้คนอื่นมาบอก
ผู้นำท่านส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของท่านหรือไม่ อย่างไร	ส่งผลครับ ถ้าทำตามเขาได้ประสิทธิภาพในการทำงานจะดี จะเดินไปข้างหน้าอย่างเดียว
ผู้นำท่านส่งผลต่อวิธีการที่ท่านปฏิบัติตัวต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร	ไม่ส่งผลกระทบในส่วนนี้นะครับ จุดมุ่งหมายของผมแค่ทำงานให้เสร็จตามที่เขามอบหมายประมาณนี้ครับ
ผู้นำท่านส่งผลต่อการปรับตัวของท่านในเรื่องการทำงานหรือไม่ อย่างไร	ไม่นะครับ ผมคิดว่ามันดีด้วยซ้ำครับ หัวหน้าผมพยายามหาสิ่งใหม่ๆ ให้ผมศึกษาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานของผม แต่ส่วนนี้ผมปรับตัวได้ครับ
ท่านมีอะไรอยากบอกกับผู้นำของท่านหรือไม่	ไม่มีครับ

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 8

คำถาม	คำตอบ
รบกวนอธิบายความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	บุคคลที่มีอุปนิสัย ทักษะที่ดีต่อลูกน้อง ต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง
ท่านคิดว่าภาวะผู้นำสำคัญต่อท่านในเรื่องของการทำงานหรือไม่ อย่างไร	สำคัญมาก ถ้าผู้นำมีประสิทธิภาพในการทำงาน เข้าใจถึงงานนั้นๆ ก็จะส่งผลให้ลูกน้องทำงานราบรื่นเกิดปัญหาน้อย
รบกวนช่วยอธิบายวิธีการที่ผู้นำใช้ในการนำทาง และชี้แนะในการทำงาน	ปกติใช้วิธีการพูด พูดว่าให้ทำแบบนี้แบบนั้น แต่บางทีก็ไม่ได้อธิบาย ต้องคอยถาม ส่วนมากจะไม่เข้าใจมากกว่าแล้วเราก็ไปถามเขา
ผู้นำท่านได้อธิบายถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร เป้าหมายขององค์กร รวมถึงเป้าหมายในการทำงานหรือไม่ อย่างไร	ไม่ค่อย บางครั้งก็ทำบางครั้งก็ไม่ทำ ปกติที่ทำก็จะเป็นงานประจำก็เลยอาจจะไม่ค่อยได้ไปปรึกษาหรือให้เขาอธิบายอะไรให้ฟัง ส่วนวิสัยทัศน์ขององค์กรไม่ได้มีการอธิบาย แต่เวลาหัวหน้าเขาสั่งมาจะมีนโยบายมาแจ้งว่าตอนนี้เขาต้องการแบบนี้ละ แต่ก็ไม่ค่อยเข้าใจ นโยบายที่เขาแจ้ง เวลาย้อนกลับไปถามเขาก็ไม่รู้เหมือนกัน มันก็เลยต้องให้ไปถามหัวหน้าอีกชั้นนึงด้วยตัวเอง ต้องทำความเข้าใจด้วยตัวเอง ปฏิบัติด้วยตัวเอง
ท่านเข้าใจหน้าที่ในการทำงานจากผู้นำชัดเจนหรือไม่ อย่างไร	เข้าใจในระดับนึงละ แต่ส่วนใหญ่จะเข้าใจด้วยตัวเองมากกว่าว่าหน้าที่ของเราคืออะไร
เวลาท่านเกิดปัญหา ผู้นำท่านใช้วิธีใดในการแก้ไขปัญหา หรือแนะนำท่าน	เขาก็ให้คำปรึกษาได้ แล้วเราก็ปฏิบัติตามบางทีมันก็มีข้อผิดพลาดเหมือนเดิมอยู่ดี มันก็ทำให้เราแก้เข้าไปมา มันก็ส่งผลให้เราเสียเวลาในการทำงานแทนที่จะสามารถทำเรื่องอื่นได้ แล้วก็ลดความเชื่อมั่นในตัวหัวหน้าเรา

คำถาม	คำตอบ
ท่านมีความรู้สึกต่อวิธีการที่ผู้นำท่านใช้ในการนำทางอย่างไร	บางทีก็รู้สึกไม่โอเค แต่บางทีก็ไม่ต้องสนใจ ก็งานมันล้นมือ พอเกิดปัญหาไปถามเขาแล้วก็ทำตามมันก็คิด มันก็เสียเวลา แล้วงานมันก็เพิ่มขึ้น แทนที่จะเอาเวลาไปทำงานที่เพิ่มขึ้นมา มันเสียเวลามาก
ผู้นำท่านส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของท่านหรือไม่ อย่างไร	ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลต่อสภาพจิตใจมันท้อแท้
ผู้นำท่านส่งผลต่อวิธีการที่ท่านปฏิบัติตัวต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร	ก็ไม่ได้ส่งผลมาก
ผู้นำท่านส่งผลต่อการปรับตัวของท่านในเรื่องการทำงานหรือไม่ อย่างไร	ก็ต้องปรับตัวเยอะตอนแรก มันเหมือนมีปัญหาเกิดขึ้นทุกวันต้องปรับตัวเพื่อแก้ปัญหาในทุกๆ วัน หัวหน้าก็มีผลในส่วนนี้ หัวหน้าไม่ค่อยมีความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร เขาไม่มีความรู้ใหม่ๆ มันส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานไม่ดีอยู่แล้ว ขนาดผู้นำยังไม่เข้าใจในเรื่องนี้เลย
ท่านมีอะไรอยากบอกกับผู้นำของท่านหรือไม่	ไม่มีค่ะ