

กรณีศึกษากลุ่มลักษณะของผู้นำ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของ  
พนักงานบริษัทเอกชนในสายงานบัญชีและการเงิน เจเนอเรชั่นวาย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กรณีศึกษาของกลุ่มลักษณะของผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน  
บริษัทเอกชนในสายงานบัญชีและการเงิน เจเนอเรชั่นวาย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 14 กันยายน พ.ศ. 2566

ทนายชนก ศรีตะลา

นางสาวทนายชนก ศรีตะลา

ผู้วิจัย

Suk Suk

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภกรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

Kunjan

รองศาสตราจารย์กัญญากัสส์ ปันจยีสี่,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

Victoria Rasmann

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

สุทธาทิพย์ คำทรัพย์พัฒนกุล,

Ph.D.

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์จากหลายส่วน ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภกริช สุริยันเกียรติแก้ว ที่กรุณา ให้ความรู้ คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่อง กระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ และท่านอื่นๆ ของ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่กรุณาถ่ายทอดความรู้ตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษา ที่นี่ ขอขอบคุณ ผู้เข้าร่วมงานวิจัยทั้ง 30 ท่านที่สละเวลาในการเข้าร่วมการสัมภาษณ์ และให้เกียรติ ร่วมเป็นส่วนหนึ่งในงานวิจัย ซึ่งงานวิจัยนี้จะสำเร็จไม่ได้เลย หากขาดข้อมูลจากทุกท่านที่ยินดีให้ เกือบข้อมูล ขอขอบคุณเพื่อน สาขาการจัดการ รุ่น 24C วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล สำหรับคำแนะนำ การตรวจทาน ตลอดจนการให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ เพื่อให้งานวิจัยนี้ สมบูรณ์

ขอขอบคุณ ผู้เข้าร่วมงานวิจัยทั้ง 30 ท่านที่สละเวลาในการเข้าร่วมการสัมภาษณ์ และ ให้เกียรติร่วมเป็นส่วนหนึ่งในงานวิจัย ซึ่งงานวิจัยนี้จะสำเร็จไม่ได้เลย หากขาดข้อมูลจากทุกท่านที่ ยินดีให้เกือบข้อมูล

ขอขอบคุณเพื่อน สาขาการจัดการ รุ่น 24C วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล สำหรับคำแนะนำ การตรวจทาน ตลอดจนการให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ เพื่อให้งานวิจัยนี้ สมบูรณ์

และสุดท้ายขอขอบคุณ ครอบครัว เพื่อน และเพื่อนร่วมงานทุกคนที่สนับสนุน ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจอย่างดีตลอดมา

หทัยชนก ศรีตะลา

กรณีศึกษากลุ่มลักษณะของผู้นำ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของ พนักงานบริษัทเอกชนใน  
สาขางานบัญชีและการเงิน เจเนอเรชั่นวาย

A CASE STUDY OF EFFICIENCY AND EFFECTIVE LEADERSHIP STYLE OF GENERATION  
Y EMPLOYEES AT ACCOUNTING AND FINANCIAL DEPARTMENT IN PRIVATE  
COMPANY

หทัยชนก ศรีตะลา 6450378

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภกรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.D.,  
รองศาสตราจารย์กัญญาภัสส์ ปันจยสิทธิ์, Ph.D., สุทธาทิพย์ กำธรพิพัฒน์กุล, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสาขางาน  
บัญชีและการเงิน เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานในเรื่องประสิทธิภาพในการทำงาน ภายใต้การ  
บริหารงานของผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างกัน และเพื่อทราบถึงความคาดหวังของพนักงานสาขบัญชีและ  
การเงินที่มีต่อผู้นำ ใช้รูปแบบวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างจากพนักงานบริษัทเอกชนสาขางานบัญชีและ  
การเงินจำนวน 30 คน ใช้การคัดเลือกแบบเจาะจง เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบของผู้นำที่พนักงานบริษัทเอกชนในสาขางานบัญชีและการเงิน  
เจเนอเรชั่นวาย คาดหวังที่จะได้ร่วมงานสูงสุดสามอันดับแรก คือ ผู้นำที่ให้คำแนะนำและสนับสนุน  
ผู้นำที่เข้าใจและรับฟัง และผู้นำที่ทำตัวเป็นแบบอย่าง นอกเหนือจากนั้นสิ่งที่ผู้นำควรรให้ความสำคัญ  
คือ การบริหารงาน การบริหารจัดการคนหรือทีม การจัดการกับอารมณ์และคำพูด และส่งเสริม  
สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้เติบโตในสายอาชีพ

คำสำคัญ: รูปแบบภาวะผู้นำ/ ทัศนคติที่มีต่อผู้นำ/ สาขางานบัญชีและการเงิน

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
<b>บทที่ 1    บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ที่มาและความสัมพันธ์	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
1.3 คำถามงานวิจัย	2
1.4 ขอบเขตของงานวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
<b>บทที่ 2    แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>5</b>
2.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	5
2.1.1 การจัดกลุ่มเจเนอเรชั่น	5
2.1.2 ประสิทธิภาพในการทำงาน	6
2.1.3 ความหมายของภาวะผู้นำ	7
2.1.4 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ	8
<b>บทที่ 3    ระเบียบวิธีการศึกษา</b>	<b>26</b>
3.1 ระเบียบวิจัย	26
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	27
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	27
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	28
3.5 ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	29
3.6 แผนการจัดการความเสี่ยง	30

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 ผลการศึกษา</b>	<b>31</b>
4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	31
4.2 ความเข้าใจในกลุ่มลักษณะของผู้นำและประสบการณ์เกี่ยวกับผู้นำ	33
4.3 ทักษะที่มีต่อผู้นำภายใต้การบริหารงานในรูปแบบที่แตกต่างกัน	42
4.4 ความคาดหวังที่มีต่อผู้นำ	48
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ</b>	<b>52</b>
5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย	52
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้นำ	58
5.3 ข้อจำกัดการวิจัย	58
5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป	59
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>60</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>64</b>
ภาคผนวก ก การรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนชุดกลาง	65
ภาคผนวก ข สำเนาใบรับรองการผ่านการอบรม CITI Program	66
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>67</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
4.1	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน	31
4.2	รูปแบบของผู้นำที่สังเกตเห็นในที่ทำงาน	33
4.3	แสดงความคิดเห็นในเรื่องการแสดงออกของผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพเชิงลบในการทำงาน	34
4.4	พฤติกรรมที่พบเห็นของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพเชิงลบในการทำงาน	34
4.5	แสดงความคิดเห็นในเรื่องการแสดงออกของผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพเชิงบวกในการทำงาน	38
4.6	พฤติกรรมที่พบเห็นของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพเชิงบวกในการทำงาน	38
4.7	พฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพเชิงบวกในการทำงานของพนักงาน	42
4.8	พฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพเชิงลบในการทำงานของพนักงาน	46
4.9	รูปแบบของผู้นำในอุดมคติ	48



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสัมพันธ์

บุคลากรนับเป็นทรัพยากรที่สำคัญเนื่องจากมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมาก ในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่คาดหวังไว้ การเปลี่ยนถ่ายพนักงานอย่างต่อเนื่องหรือมีอัตราการลาออกที่สูงเกินไป ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กร เนื่องจากการขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ขาดการทำงานที่ต่อเนื่องล้วนส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมลดลง ผลที่ตามมาคือ องค์กรจะต้องสูญเสียเวลาและงบประมาณในการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อมาทดแทนพนักงานคนเดิม นอกจากนี้อีกหนึ่งส่วนงานที่มีความสำคัญต่อองค์กรหรือกิจการคือ ส่วนงานบัญชีและการเงิน ซึ่งมีหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูล จัดทำเอกสารทางบัญชี การบันทึกรายการค้า การตรวจสอบความถูกต้องทางบัญชี ตัดสินใจในการลงทุนและจัดหาเงินทุน พยากรณ์และวางแผนการเงินของบริษัท และจัดทำหรือแสดงข้อมูลในงบการเงินให้เป็นไปตามมาตรฐานทางการบัญชีตามที่สภาวิชาชีพบัญชีได้กำหนดไว้ ซึ่งเอกสารทั้งหมดที่ฝ่ายบัญชีและการเงินจัดทำ จะช่วยใช้เป็นข้อมูลสำหรับการประกอบการตัดสินใจ ของเจ้าของกิจการ ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น ภาครัฐ สามารถควบคุม กำกับดูแล การวางแผนธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก (อาทิตย์ สุขเสน ,2565)

จากบทความประชากรรุ่นวาย (GENERATION Y) ของ FUTURISTNIDA พบว่าคนกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย เป็นกำลังสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับที่นิตยาภรณ์ มงคล, 2563 ได้กล่าวไว้ว่า คนกลุ่มเจนเอเรชั่นวายเป็นกลุ่มคนกึ่งกลางระหว่างรุ่นเก่ากับรุ่นใหม่ กำลังอยู่ในวัยทำงาน ใช้ชีวิตเพื่อการทำงาน การบริโภค และใส่ใจกับสุขภาพรวมถึงเรื่องทางการเมืองการปกครองของประเทศ ถือว่าเป็นกลุ่มคนที่เข้ามาช่วยในการขับเคลื่อนประเทศ และเมอร์เซอร์ได้ผลการสำรวจจาก Total Remuneration Survey (TRS) ประจำปี 2565 พบว่าปัจจัยที่มีผลต่ออัตราการลาออกสูงสุด 5 อันดับแรกคือ ไม่พอใจกับค่าจ้างที่ได้รับเมื่อเทียบกับความสามารถที่ตนเองมี คิดว่าความสามารถที่ตนมีจะสามารถเรียกเก็บค่าตอบแทนที่สูงกว่าในบริษัทอื่น ภาวะหมดไฟเหนื่อยหน่ายหมดแรง(Burn out) มีความสัมพันธ์เชิงลบกับผู้จัดการ และการทำงานที่ไร้ความยืดหยุ่น ซึ่งจากผลสำรวจจะเห็นได้ว่าผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาเป็นหนึ่งในสาเหตุสำคัญที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออก ดังนั้นรูปแบบภาวะของผู้นำย่อมส่งผลกระทบต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานใน



องค์กร เนื่องจากภาวะผู้นำสามารถสนับสนุนการทำงานของพนักงานคุณภาพ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักผูกพัน พึงพอใจ มุ่งมั่น และทุ่มเทในการทำงาน (ชูจิต ชายทวีปและธนินฐา สมัย, 2563)

จึงเป็นที่มาของกรณีศึกษากลุ่มลักษณะของผู้นำ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในสายงานบัญชีและการเงินเจเนอเรชั่นวาย ซึ่งการศึกษานี้ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานในสายงานบัญชีและการเงิน ในเรื่องประสิทธิภาพในการทำงาน ภายใต้การบริหารงานของผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างกัน และความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อผู้นำของตนเอง เนื่องจากในทุกกิจการหรือองค์กร หนึ่งส่วนงานที่มีความจำเป็นในการประกอบธุรกิจคือส่วนงานบัญชีและการเงิน และทรัพยากรสำคัญที่จะสามารถทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ คือ ทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารมีส่วนที่จะพัฒนาและดึงศักยภาพของพนักงานแต่ละคนออกมา เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อนำผลการวิจัยมาปรับใช้ในการบริหารงานขององค์กร จะช่วยให้้องค์กรสามารถออกแบบแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนพัฒนาบุคคลสำหรับผู้นำ ในด้านทักษะต่างๆ ให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน สร้างความเข้าใจในเรื่องลักษณะของผู้นำที่พนักงานคาดหวังที่จะได้ร่วมงาน ให้ข้อเสนอแนะเพื่อใช้ในการปรับตัวของผู้นำ ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดี ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้องค์กรเกิดความยั่งยืนในระยะยาว

## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสายงานบัญชีและการเงิน
2. เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานในสายงานบัญชีและการเงิน ในเรื่องประสิทธิภาพในการทำงาน ภายใต้การบริหารงานของผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างกัน
3. เพื่อศึกษาความคาดหวังของพนักงานสายบัญชีและการเงินที่มีต่อผู้นำ

## 1.3 คำถามงานวิจัย

1. รูปแบบของภาวะผู้นำใดที่มีความเหมาะสมกับสายงานบัญชีและการเงิน
2. ในความเห็นของพนักงานในสายงานบัญชีและการเงิน คิดว่ารูปแบบของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานหรือไม่
3. ผู้นำที่พนักงานสายบัญชีและการเงินมีความคาดหวังที่จะร่วมงานด้วยมีลักษณะแบบใด

## 1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยกำหนดขอบเขตงานวิจัยไว้ดังนี้

### 1.4.1 ขอบเขตของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาค้นคว้าในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานในสายงานบัญชีและการเงิน จากบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล และเป็นผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2523 – 2537 หรือ เจเนอเรชันวาย (GENERATION Y) จำนวน 30 ตัวอย่าง

### 1.4.2 ขอบเขตของเนื้อหา

งานวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาทัศนคติในเรื่องประสิทธิภาพในการทำงาน ภายใต้รูปแบบการบริหารงานของผู้หน้าที่แตกต่างกัน

### 1.4.3 ขอบเขตระยะเวลา

ช่วงระยะเวลาในการดำเนินงานเก็บข้อมูลการวิจัยครั้งนี้เริ่มต้นตั้งแต่เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2566 รวมเป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 1 เดือน

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นแนวทางให้กับองค์กรในการทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาทักษะของผู้นำ ให้มีความเหมาะสมกับสายงานบัญชีและการเงิน
2. เพื่อเป็นข้อมูลให้กับองค์กรหรือบุคคลที่สนใจ ในเรื่องทัศนคติของพนักงานที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ภายใต้การบริหารงานของผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างกัน สามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานภายใต้บังคับบัญชา
3. สร้างความเข้าใจในรูปแบบภาวะผู้นำคาดหวังที่จะได้ร่วมงาน ทำให้ผู้นำเกิดการปรับตัว ส่งผลให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 สายงานบัญชีการเงิน หมายถึง ส่วนงานที่รับผิดชอบดูแลด้านการเงินและการบัญชีของแต่ละบริษัท

1.6.2 ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานโดยสามารถวัดผลได้จากความถูกต้อง รวดเร็ว งบประมาณ และปริมาณผลงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน

1.6.3 ทักษะคติ หมายถึง การแสดงความคิดเห็นในเรื่องความชอบหรือไม่ชอบต่อบุคคล สถานที่ สิ่งของ หรือเหตุการณ์สิ่งใดสิ่งหนึ่ง



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้าข้อมูล ศึกษาข้อมูลต่างๆ จากบทความทางวิชาการ สื่อ ทฤษฎีต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อมาเป็นข้อมูลในการกำหนดสมมติฐานงานวิจัย ดังนี้

#### 2.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- 2.1.1 การจัดกลุ่มเจเนอเรชั่น
- 2.1.2 ประสิทธิภาพในการทำงาน
- 2.1.3 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 2.1.4 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

#### 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1.1 การจัดกลุ่มเจเนอเรชั่น

Jeffries, F.L., & Hunte, T.L. (2003) กล่าวไว้ว่า เจเนอเรชั่นวาย(Generation Y) คือ กลุ่มประชากรที่เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2524-2543 ลักษณะของคนในกลุ่มนี้ จะเป็นผู้ที่มีการศึกษา มีความเข้าอกเข้าใจในความแตกต่างของเชื้อชาติ ชื่นชอบการทำงานเป็นทีม และเข้าใจในหลักการของการทำงานร่วมกันของคนหมู่มาก ให้ความสำคัญกับความประพฤติที่ดี เป็นกลุ่มเจเนอเรชั่นที่ถูกสังเกตจากคนในสังคมมาก เนื่องจากคนกลุ่มนี้เคารพในการปฏิบัติตามข้อบังคับของสังคม ฉลาดและเชื่อมั่นในอนาคต นอกเหนือจากนั้น ยังเป็นกลุ่มคนที่โตมาพร้อมเทคโนโลยีและการสื่อสาร นอกจากนั้นคนกลุ่มนี้ได้รับอิสระในการเดินทางข้ามประเทศ พร้อมเปิดรับวัฒนธรรมใหม่ ๆ จากชนชาติอื่น คนกลุ่มนี้สามารถรับรู้คุณค่าของงานที่ตนได้รับ จึงสามารถสร้างความมั่นคงให้ชิ้นงานได้

ในขณะที่ Howe & Strauss (2007) กล่าวไว้ว่า เจเนอเรชั่นวาย(Generation Y) คือ กลุ่มคนที่เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2525-2548 ลักษณะของคนกลุ่มนี้ คือเติบโตมาในยุคที่เทคโนโลยีมีการเติบโตอย่างก้าวกระโดด โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต สามารถสืบค้นข้อมูลได้อย่างอิสระ สามารถทำงานหลายสิ่งได้ในเวลาเดียวกัน คู่แข่งกับเทคโนโลยีเป็นอย่างดี มีความมุ่งมั่น มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะ

การทำงานเป็นทีม รู้จักการเข้าสังคมกับคนหมู่มาก ชอบความแน่นอน และไม่ชอบความเสี่ยง ไม่ได้แสวงหาความแปลกแหวกแนวเมื่อเทียบกับคนกลุ่มเจนเอเรชั่นเอ็กซ์

ศุภาพิชญ์ อินแดง(2565) กล่าวว่าไว้ว่า กลุ่มคนเจนเอเรชั่นวายคือ ผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2524-2539 ซึ่งเป็นรุ่นที่เกิดและเติบโตมาพร้อมกับอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยี คนกลุ่มเจนเอเรชั่นวายจะมีทักษะรอบด้าน มีปฏิสัมพันธ์กับสื่อหลายช่องทาง และทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน มีความมั่นใจในตนเองและเป็นตัวของตัวเองสูง รักในอิสระ(อ้างอิงจาก ชานนท์ ศิริธร, 2554)

จากการสืบค้นข้อมูล ผู้วิจัยจึงทำการสรุปว่า เจนเอเรชั่นวาย(Generation Y) คือ กลุ่มคนที่เกิดในปี พ.ศ. 2524-2543 เป็นคนที่โตมากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อินเทอร์เน็ต และโทรศัพท์มือถือ เป็นผู้ที่มีความช่างเลือก ชอบการเปรียบเทียบ ตัดสินใจบนข้อมูลและเหตุผลผ่านการสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต ชอบการมีสังคม เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม ไม่ทำงานนอกเวลา ให้ความสำคัญกับ work life balance ไม่ใช่กลุ่มคนที่ทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กรหรือบริษัทเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มคนเจนเอเรชั่นเอ็กซ์

### 2.1.2 ประสิทธิภาพในการทำงาน

ชญญภัต ทองอ่อน(2564) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการทำงานถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากส่งผลโดยตรงต่อผลการทำงานขององค์กรและตัวบุคคล โดยมักจะสอดคล้องไปด้วยกันกับผลการทำงาน กล่าวคือเมื่อประสิทธิภาพในการทำงานสูงย่อมมีผลการทำงานที่ดี แต่หากประสิทธิภาพในการทำงานต่ำก็จะส่งผลให้ผลการทำงานไม่ดีตามไปด้วย ดังนั้นทุกองค์กรจึงมีความคาดหวังให้พนักงานมีผลการทำงานที่ดี

Millet, 1994 (อ้างถึงใน, ชญญภัต ทองอ่อน 2654) ให้นิยามของประสิทธิภาพในการทำงานไว้ว่า ประสิทธิภาพ คือ ผลของการทำงานที่ทำให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจ และให้ผลกำไรจากการทำงานนั้นๆ

Peterson and Plowman, 1953 (มาฆพร กรานต์เจริญ, 2561; อ้างอิงจาก บุศรา สุดพิพัฒน์,2553) กล่าวว่าไว้ว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วยปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. คุณภาพของงาน: ผลงานที่ออกมาจะต้องมีคุณภาพดี เป็นตามมาตรฐานที่กำหนด ผู้ใช้งานสามารถรับประโยชน์ได้คุ้มค่า สามารถสร้างความพอใจให้กับผู้ใช้งาน กล่าวคือ ยิ่งงานที่ได้มีคุณภาพยิ่งสูงยิ่งดี
2. ปริมาณงาน: จำนวนของชิ้นงานจะต้องไปเป็นตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ กล่าวคือ ยิ่งจำนวนปริมาณของชิ้นงานยิ่งมากยิ่งดี แต่งานที่ออกมาจะต้องได้ตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

3. เวลา: ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานควรจะต้องมีความเหมาะสม ซึ่งเวลาที่ใช้ในการทำงานต้องสอดคล้องกับปริมาณและคุณภาพของงาน กล่าวคือ ยิ่งใช้เวลาในการทำงานน้อย หรือทำงานเร็วมากขึ้นเท่าไรยิ่งดี นอกเหนือจากนั้นการทำงานควรจะต้องอยู่ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

4. ค่าใช้จ่าย: จำนวนค่าใช้จ่ายที่เสียไปควรจะต้องมีความคุ้มค่าและความเหมาะสมกับงาน ไม่ควรจ่ายเงินให้กับสิ่งที่ไม่จำเป็น หรือจ่ายแพงกว่าราคากลางที่ได้ตั้งเอาไว้ กล่าวคือ ยิ่งจำนวนเงินที่ใช้จ่ายในการทำงานน้อยเท่าไรยิ่งดี

จากการสืบค้นข้อมูล ผู้วิจัยทำการสรุปว่าประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง สิ่งหรือผลที่ได้รับจากการดำเนินงานหรือทำกิจกรรม โดยใช้ทักษะ ความสามารถ ความรู้ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานหรือชิ้นงานให้ออกมามีคุณภาพ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยหลักแล้วในกระบวนการทำงาน ควรจะต้องมีการบริหารค่าใช้จ่ายให้คุ้มค่า ไม่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็น ในด้านของระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานควรจะใช้เวลาให้น้อยที่สุด โดยที่ผลงานยังคงคุณภาพเดิมอยู่ กล่าวคือ ควรใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุดเพื่อสร้างกำไรมากที่สุดหรือเพื่อให้งานที่ได้ออกมามีคุณภาพสูงและปริมาณมาก

### 2.1.3 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภักจิรา (2565) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่มีผู้เข้ามาเกี่ยวข้องอย่างน้อยสองคนมีบทบาทเป็นผู้นำและผู้ตาม โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรม เพื่อที่จะทำการโน้มน้าวให้ทุกคนทำตามที่ตนเองได้วางแผนไว้

Bass and Avolio (1993) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลของกลุ่มในการทำงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จ (อ้างอิงจากพิศสุภา บัจฉิมสวัสดิ์, 2552)

Draft (1999) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีอิทธิพลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

Owens (2001) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงการมารวมตัวกันตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยที่ผู้นำจะแสดงพฤติกรรม เพื่อสร้างความได้เปรียบหรือแสดงอิทธิพลเหนือผู้อื่น

จิรวรรักษ์ (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำขององค์กรได้ใช้อำนาจในด้านต่างๆ ที่ตนเองได้รับอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามไปในทางที่ผู้นำต้องการให้เป็น ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้

พิศสุภา (2552) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมของการที่มีบุคคลใดบุคคลหนึ่งเข้าไปมีบทบาทเหนือผู้อื่นหรือสามารถโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้



ผู้วิจัยจึงสรุปว่า ผู้นำ คือ บุคคลหรือคณะบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม อาจจะด้วยความเต็มใจหรือไม่เต็มใจ โดยให้มีอำนาจในการตัดสินใจหรือสั่งการ รวมถึงกำหนดทิศทางในการทำงานของกลุ่ม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้มีการกำหนดไว้

#### 2.1.4 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

##### แนวคิดของ University of Michigan (1961)

ทฤษฎีแนวคิดของ University of Michigan หรือ Michigan Study (Rensis Likert, 1961 อ้างถึงใน นฤมล สุภาทอง, 2562) ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 2 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ

1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-Oriented Behaviors) เป็นพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนมีส่วนร่วม เป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ ขอมอบในความแตกต่างหลากหลายของแต่ละบุคคล ผู้นำรูปแบบนี้จะพยายามทำความเข้าใจในความต้องการและความแตกต่างของพนักงานแต่ละคน

2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Behaviors) เป็นพฤติกรรมที่เน้นในผลลัพธ์ที่ได้จากงาน มุ่งเน้นที่ค่าความสำเร็จและงานที่มีคุณภาพสูง มีการกำหนดวิธีการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้งานสามารถเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนั้น Likert ได้นำแนวความคิดพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนและแบบมุ่งงานมาทำการศึกษาต่อ และทำการแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

- (1) พฤติกรรมผู้นำเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ (Exploitative Autocratic) แนวคิดนี้ผู้นำจะเป็นคนที่ทำการตัดสินใจทุกอย่าง มีการกำหนดบทลงโทษหากงานไม่ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ความสัมพันธ์รูปแบบนี้ มีระดับความไว้วางใจอยู่ในระดับที่ต่ำ
- (2) พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีเมตตา (Benevolent Autocratic) แนวคิดนี้ผู้นำยังเป็นผู้ที่ตัดสินใจสูงสุด แต่มีการให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ตามอยู่บ้าง ผู้นำแบบนี้จะมีแนวคิดแบบพ่อปกครองลูก หากผู้ตามยังปฏิบัติตามข้อตกลง ผู้นำจะยังคงดูแลผู้ตามเป็นอย่างดี ความสัมพันธ์รูปแบบนี้ มีระดับความไว้วางใจยังคงต่ำอยู่
- (3) พฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative) แนวคิดนี้ผู้นำจะมีการพูดคุยสอบถามความเห็นกับผู้ตามก่อนที่จะมีการตัดสินใจหรือก่อนที่จะมีข้อตกลง



ใหม่ ๆ มีการเสริมสร้างแรงกระตุ้น สร้างความสนใจในการทำงาน โดยที่มีรางวัลมอบให้แก่ผู้ทำงานดี ความสัมพันธ์รูปแบบนี้ มีระดับความไว้วางใจค่อนข้างสูง

- (4) พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) แนวคิดนี้ผู้นำมีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีอิสระทางความคิดและสามารถแสดงออกได้อย่างเต็มที่ สามารถพูดคุยกับผู้นำได้อย่างเปิดกว้าง ผู้ตามรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของความคิดเห็นในการบริหารงานขององค์กร

จากการสืบค้นบทความผู้วิจัยได้พบบทความของ Avery (Avery, 2004 อ้างถึงใน ภัคจิรา ขงกิจเจริญลาภ, 2565) ซึ่งได้มีการอธิบายถึงคุณสมบัติพิเศษของผู้นำ โดยได้แบ่งเป็น 4 ลักษณะดังนี้

#### 1. ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม (Classical Leadership)

เป็นผู้นำด้วยตัวบทบาทที่ถูกลงผ่านด้วยความเคารพยำเกรง มีอำนาจในการสั่งการ คอยกำกับควบคุมดูแล ออกคำสั่ง โดยการยอมรับมักเกิดจากความเชื่อของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งสิทธิที่ได้มาซึ่งความเป็นผู้นำนั้น อาจจะได้โดยคิดตัวมาตั้งแต่กำเนิด เช่น กษัตริย์ หรือได้รับการแต่งตั้ง เช่น ตำแหน่งทางการเมือง หรือตำแหน่งหน้าที่ในกองทัพ

#### 2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

เป็นผู้นำด้วยการเป็นที่ยอมรับในด้านศักยภาพ ความสามารถในการทำงานเป็นหลัก เป็นการปกครองแบบที่มีเงื่อนไขต่างตอบแทน ซึ่งหากผู้ตามสามารถมีผลการทำงานที่ตรงกับเงื่อนไขที่ได้ตกลงกันไว้ ก็จะได้รับผลตอบแทนตามที่กำหนด ไม่ว่าจะเป็นอำนาจหน้าที่หรือผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งตอบแทนที่ได้ก็จะมีผลสอดคล้องกับศักยภาพที่ผู้ตามมี กล่าวคือยังมีความสามารถในการทำงานให้ออกมามีคุณภาพสูงมากขึ้นเท่าไร ก็จะได้รางวัลตอบแทนที่สูงตาม

#### 3. ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

เป็นผู้นำที่ใช้เรื่องของมุมมอง ความคิด มีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกลช่วยนำทาง แนะนำ ทำให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม จนเกิดการยอมรับและได้รับยกย่อง ซึ่งการสร้างแรงบันดาลใจนั้นเป็นตามที่ผู้นำได้ตั้งเป้าไว้ โดยที่เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีการแบ่งปันความคิดและวิสัยทัศน์ มีการฝึกให้ผู้นำมีทักษะการคาดการณ์เหตุการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต และแนวทางในการแก้ปัญหา ยังมีการให้อำนาจให้การตัดสินใจระดับหนึ่ง ทำให้เกิดความไว้วางใจระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

#### 4. ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ (Organic Leadership)

เป็นผู้นำที่เกิดขึ้นจากความต้องการของสมาชิกภายในกลุ่ม โดยที่ไม่สนใจว่าสมาชิกคนนั้นดำรงตำแหน่งอะไร ไม่คำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่ที่สมาชิกแต่ละคนได้รับอยู่ ไม่มีการยึดติดด้วยตำแหน่ง ซึ่งสิทธิที่ได้มาซึ่งอำนาจในการเป็นผู้นำที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติด้วยความสามารถ ศักยภาพ สมรรถภาพ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในช่วงเวลานั้นๆ ทำให้สมาชิกเห็นเป็นที่เด่นชัดจนเกิดการยอมรับ ในบางสถานการณ์เมื่อเหตุการณ์จบลงหรือสิ้นสุดลง ผู้นั้นจะวางมือจากการเป็นผู้นำ



## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	ตัวอย่างกลุ่มที่ใช้ งานวิจัย	ผลการศึกษา
1	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแห่งอนาคตในบริษัทมหาชน	ภักจิรา ยงกิจ เจริญลาภ (2565)	เชิง ปริมาณ	พนักงานบริษัท มหาชน จำนวน 444 คน	พบว่า ลักษณะภาวะและปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อทั้งผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานคือ ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ และปัจจัยด้านภาวะผู้นำ คือ การบริหารจัดการตนเอง
2	ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากร: กรณีศึกษา สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย	กนธรัตน์ อ้น ขวัญเมือง (2563)	แบบผสม	พนักงานสำนักงาน การบินพลเรือนแห่ง ประเทศไทย เชิงปริมาณ จำนวน 157 คน เชิงคุณภาพ จำนวน 10 คน	พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร คือ ด้านภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่บุคลากรให้ความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานตามลำดับซึ่งแสดงให้เห็นว่า บุคลากรของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่ คำนึงถึงเรื่องความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและคนในองค์กรด้วยกัน รวมไปถึงถึงภาวะของผู้นำเป็นหลัก

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	ตัวอย่างกลุ่มที่ใช้ งานวิจัย	ผลการศึกษา
3	ปัจจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์สัญชาติไต้หวันแห่งหนึ่ง	กาญจน์ติมา เกษมสวัสดิ์ (2564)	เชิงปริมาณ	พนักงานในธุรกิจผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์สัญชาติไต้หวันแห่งหนึ่งจำนวน 339 คน	พบว่า ปัจจัยที่มีผลความพึงพอใจของพนักงาน มี 8 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน, ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล, ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์, ด้านวัฒนธรรมองค์กร, ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร, ด้านนวัตกรรม และด้านความผูกพันของพนักงาน ปัจจัยที่มีผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้มี 8 ด้าน คือ ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์, ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร, ด้านวัฒนธรรมองค์กร, ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้, ด้านความผูกพันของพนักงาน และด้านคุณภาพของงาน
4	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน ทัศนศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยสำนักงานกลาง	บุรพัทธ์ ด่านวิไล (2563)	เชิงปริมาณ	พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยสำนักงานกลางจำนวน 376 คน	พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน สูงสุดภายในองค์กร ได้แก่ การได้รับความยุติธรรมจากการประเมินผลงานหรือการเลื่อนตำแหน่ง, ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา, การติดต่อสื่อสารภายใน, ความต่อเนื่องในการจ่ายค่าตอบแทนและความมั่นคงในงาน และโอกาสก้าวหน้าในงาน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	ตัวอย่างกลุ่มที่ใช้ งานวิจัย	ผลการศึกษา
5	การวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร	ชูชิต ชายทวีป และ ธนิษฐา สมัย (2563)	สังเคราะห์ ผลงานวิจัย	งานวิจัยที่ถูกคัดเลือกตามเกณฑ์มีจำนวน 13 เรื่อง เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ 11 เรื่อง เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพจำนวน 2 เรื่อง	พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำมุ่งงานเพื่อความสำเร็จมากเท่าใด อัตราการออกจากงานของพนักงานก็มากขึ้นตาม เพราะบรรยากาศในองค์กรเต็มไปด้วยความตึงเครียดขัดแย้ง ภาวะผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ และรูปแบบภาวะผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรักษาพนักงานในองค์กร แสดงให้เห็นว่ายิ่งผู้นำหรือผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ตามมากเท่าใด บรรยากาศแห่งความเชื่อใจ มุ่งมั่น และประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานย่อมมีมากขึ้น
6	ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบริหารในตำแหน่งผู้จัดการที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าหน่วยงาน : กรณีศึกษาธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร	ปองภพ มุนินทรกร (2565)	เชิงคุณภาพ	พนักงานระดับหัวหน้างาน(Supervisor) จำนวน 8 ราย ซึ่งคิดเป็นทั้งหมด 90% ของจำนวนพนักงานระดับหัวหน้างาน	พบว่า ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดดีที่สุด และรูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกันส่งผลต่อการทำงานที่ต่างกัน แสดงให้เห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำแต่ละแบบมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพจะต้องเลือกใช้รูปแบบที่เหมาะสมตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง(ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	ตัวอย่างกลุ่มที่ใช้ งานวิจัย	ผลการศึกษา
7	การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	พิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ (2552)	เชิงปริมาณ	บุคลากรภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 278 คน	พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ปัจจัยบทบาทภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดกลาง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาขนาดกลาง ได้แก่ ปัจจัยบทบาทภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ
8	การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership	มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล (2562)	เชิงปริมาณ	พนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำ จำนวน 330 คน	พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้มี 7 ด้าน คือ ความผูกพันของพนักงาน, ผลประโยชน์ในระยะยาว, พฤติกรรมทางจริยธรรม, การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร, นวัตกรรม, ความไว้วางใจ, และคุณภาพของงาน ปัจจัยที่มีผลความพึงพอใจของพนักงาน มี 7 ด้าน คือ ความผูกพันของพนักงาน, วัฒนธรรมองค์กร, คุณภาพของงาน, ผลประโยชน์ในระยะยาว, พฤติกรรมทางจริยธรรม, ความไว้วางใจ และการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	ตัวอย่างกลุ่มที่ใช้ งานวิจัย	ผลการศึกษา
9	ภาวะความเป็นผู้นำและการบริหารความหลากหลายในองค์กร	ฐิตินันท์ ประชุมวงษ์ (2559)	เชิงคุณภาพ	ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรธุรกิจก่อสร้างเอกชน จำนวน 16 คน	พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นว่าแรงจูงใจในการทำงาน พฤติกรรมการทำงาน ทักษะการทำงาน ส่งผลต่อการบริหารงาน และพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน เช่น รูปแบบการทำงาน บทบาทในองค์กร ส่งผลให้เกิดปัญหาในการทำงาน
10	ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร	สิริภพ ศรีณรงค์ มินาโตะ(2560)	เชิงปริมาณ	พนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 231 คน	พบว่า ผู้นำแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำแบบรับใช้ และภาวะผู้นำ 5 ระดับ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ แต่ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และด้านบรรทัดฐาน แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ของพนักงาน
11	The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance	Sarminah Samad (2012)	เชิงคุณภาพ	ผู้บริหารบริษัทขนส่งสัญชาติมาเลเซีย จำนวน 150 คน	พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนและมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร คือนวัตกรรมและผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง



ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง(ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	ตัวอย่างกลุ่มที่ใช้ งานวิจัย	ผลการศึกษา
12	ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำที่ส่งผลต่อความไว้วางใจของพนักงาน ช่วงอายุเจนเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล	ภาวิดา พูลเกิด (2560)	เชิงปริมาณ	พนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 119 คน	พบว่า ปัจจัยมีผลต่อความไว้วางใจในระดับมากที่สุด คือ ด้านการรักษาความลับสัญญา และปัจจัยมีผลต่อความไว้วางใจในระดับมาก คือด้านความกล้า, ด้านความซื่อสัตย์สุจริต, ปัจจัยด้านการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นด้านความรู้ความสามารถเฉพาะทางในงาน
13	การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership กรณีศึกษา : กลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย	วัชรพร ภัทร สัตยากร(2562)	เชิงปริมาณ	พนักงานกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย จำนวน 333 คน	พบว่ามี 7 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีสาระสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมและธรรมาภิบาล, ด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว, ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล, ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร, ด้านนวัตกรรมในองค์กร และด้านคุณภาพของงานส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง(ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	ตัวอย่างกลุ่มที่ใช้ งานวิจัย	ผลการศึกษา
14	การศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง	ณัฐพร คุรุกุล (2561)	เชิงปริมาณ	พนักงานที่ทำงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค จำนวน 230 คน	จากการศึกษาพบว่า มี 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม และมี 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมในองค์กร การทำงานร่วมกันเป็นทีม และวัฒนธรรมองค์กร
15	การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามแนวคิด Sustainable Leadership	พิมสุดา วิสัยกล้า (2564)	เชิงปริมาณ	พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 323 คน	จากการศึกษาพบว่า มี 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการจัดการด้วยตนเอง ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ ด้านความผูกพันของพนักงาน และมี 8 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จที่รับรู้ได้ คือ ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ ด้านความไว้วางใจ และด้านความผูกพันของพนักงาน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง(ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	ตัวอย่างกลุ่มที่ใช้ งานวิจัย	ผลการศึกษา
16	ภาวะผู้นำและปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติ: กรณีศึกษาธุรกิจผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง	วรัศม์ พิชโนทัย (2562)	เชิงปริมาณ	พนักงานของผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง จำนวน 238 คน โดยแบ่งเป็นพนักงานสัญชาติไทย จำนวน 115 คน และพนักงานชาวต่างชาติจำนวน 123 คน	จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร หากศึกษาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติพบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อพนักงานชาวไทย ในขณะที่พนักงานต่างชาติพบว่ามีเพียงปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง(ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	ตัวอย่างกลุ่มที่ใช้ งานวิจัย	ผลการศึกษา
17	การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง Courtesy Bias ของพนักงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน	ชญญภัส ทองอ่อน(2564)	เชิงปริมาณ	พนักงานประจำของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) จำนวน 227 ชุด	จากการศึกษาพบว่า Courtesy Bias มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อวัฒนธรรมการทำงาน ที่ความสุภาพ อ่อนน้อมถือเป็นส่วนสำคัญในการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ในกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสำรวจในครั้งนี้ ส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จึงมีแนวโน้มที่จะมีความสามารถในการจัดการ Courtesy Bias ให้สามารถออกมาได้ในรูปแบบที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่งาน และมีประสิทธิภาพต่อองค์กร
18	การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง	สุพัตรา แซ่ห้วน(2564)	เชิงปริมาณ	พนักงานในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคม ภายหลังการควบรวมกิจการ จำนวน 337 คน	จากการศึกษาพบว่า 5 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านนวัตกรรม และปัจจัยคุณภาพของงาน และมี 5 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ที่รับรู้ได้ คือ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความไว้วางใจ และปัจจัยด้านคุณภาพของงาน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง(ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	ตัวอย่างกลุ่มที่ใช้ งานวิจัย	ผลการศึกษา
19	การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานครตามแนวคิด Sustainable Leadership	เมธิษา พันธุ์ชะวงษ์ (2564)	เชิงปริมาณ	บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย จำนวน 358 คน	พบว่า การดำเนินงานในสถานพยาบาลของรัฐ มีความสอดคล้องกับแนวคิด Sustainable Leadership โดยพบว่ามี 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ คือ ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ด้านความไว้วางใจ และด้านความผูกพันของพนักงาน และมี 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ คือ ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ด้านนวัตกรรม ด้านความผูกพันของพนักงาน และด้านคุณภาพของงาน
20	คุณลักษณะของนักบัญชีในยุค New Normal ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 และหลังจากหมดสถานการณ์โควิด-19	ปญญาญา แซ่หลิว(2564)	เชิงคุณภาพ	ผู้บริหารแผนกบัญชีและการเงินของบริษัทเอกชน รวมจำนวน 4 ท่าน	พบว่า นักบัญชีในยุค New Normal ควรที่จะมีความรู้ในเรื่องมาตรฐานการบัญชี เทคโนโลยี สามารถวิเคราะห์ข้อมูล มีทัศนคติเชิงบวก มีความพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีทักษะภาษาที่สาม

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง(ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	ตัวอย่างกลุ่มที่ใช้ งานวิจัย	ผลการศึกษา
21	The effect of leadership on public service motivation: a multiple embedded case study in Morocco	Belrhiti, Z., Van Damme, W., Belalia, A., & Marchal, B. (2019)	เชิงคุณภาพ	เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานภายในโรงพยาบาล 17 คน จากโรงพยาบาล 4 แห่ง และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) 15 ครั้ง	พบว่ารูปแบบการทำงานโดยรวมมีลักษณะเป็นรูปแบบราชการ ผู้นำควรที่จะมีการปรับรูปแบบการบริหารงานให้สอดคล้องกับพนักงานแต่ละคน ผู้นำควรเข้าใจลักษณะงาน วัฒนธรรมขององค์กร รวมถึงศึกษาปัจจัยภายในที่มีผลต่อการกระตุ้นประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคน
22	Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้าง	ชมพูนุท ศิลวัฒนาวงศ์ (2565)	เชิงคุณภาพ	พนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างจำนวน 30 คน	พบว่า จากแนวทางปฏิบัติจากแนวคิด Honeybee Leadership ทั้งหมด 23 ปัจจัย ในเกือบทุกปัจจัยสอดคล้องแนวคิดระดับมาก (Most Evident) ทั้งหมด 17 ปัจจัย สอดคล้องกับแนวคิดระดับปานกลาง (Moderate Evident) ทั้งหมด 4 ปัจจัย คือ บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ, วัฒนธรรม, ความไว้วางใจ และความผูกพันของพนักงาน และสอดคล้องกับแนวคิดระดับน้อย ทั้งหมด 2 ปัจจัย คือ การตัดสินใจ และการทำงานร่วมกัน โดยทั้ง 6 ปัจจัยยังคงต้องได้รับการแก้ไขเพื่อดำเนินธุรกิจด้วยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน



ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง(ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	ตัวอย่างกลุ่มที่ใช้ งานวิจัย	ผลการศึกษา
23	คุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแบบ work from home ในสภาวะการณ้โควิด 19 ของธนาคารขนาดใหญ่ แห่งหนึ่ง	สุนันทา ทรเพ็ชร (2563)	เชิงปริมาณ	พนักงานประจำที่ปฏิบัติงานในธนาคาร โดยไม่จำกัดเงื่อนไข จำนวน 381 คน	พบว่า คุณลักษณะผู้นำด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย ตัดสินใจอย่างรวดเร็วและเด็ดขาด จัดลำดับความสำคัญของงานอย่างชัดเจน และสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแบบ Work from Home ในสภาวะการณ้โควิด 19 อย่างมีนัยสำคัญ
24	Accounting and Financial Systems and Tools for Effective Leadership and Management	A.Seetharaman Nitin Patwa Veena Jadhav A.S. Saravanan (2016)	เชิง สังเคราะห์	ทบทวนบทความที่เกี่ยวข้องจำนวน 27 บทความ	พบว่า ถึงแม้ว่าผู้นำจะไม่ได้เข้าลงไปทำงานในสถานที่จริง และมีระบบหรือเครื่องมือเข้ามาช่วยในการทำงาน ผู้นำควรที่เข้าใจระบบ กระบวนการ รวมถึงเครื่องมือที่ใช้การทำงาน ในกรณีที่ที่่เกิดปัญหาจะสามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
25	Influence of transformational leadership components on job satisfaction and organizational commitment	Malik, W., Javed, M., & Hassan, S. A. (2017)	เชิงปริมาณ	พนักงานของธนาคารอิสลาม 5 แห่ง ที่อยู่ภายในประเทศปากีสถาน จำนวน 319 คน	พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน



ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง(ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	ตัวอย่างกลุ่มที่ใช้ งานวิจัย	ผลการศึกษา
26	ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ	จีรวิภูฏ์ บุญวัฒนาภรณ์ (2556)	เชิงผสม	กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณคือ เจ้าหน้าที่ตำรวจของกองบังคับการปราบปราม จำนวน 304 คน และกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 14 คน	พบว่าการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีด้านความเป็นมืออาชีพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านตำรวจผู้รับใช้ชุมชน ด้านการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และด้านความเข้มแข็งในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด
27	วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	นางสาวศุภา พิชญ์ อินแดง (2565)	เชิงปริมาณ	กลุ่มเจเนอเรชั่นวายทำงานในเขตกรุงเทพและปริมณฑล จำนวน 385 คน	พบว่า วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว แบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ แบบครอบครัว และแบบราชการ มีความสัมพันธ์ต่อความสุขในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง(ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	ตัวอย่างกลุ่มที่ใช้ งานวิจัย	ผลการศึกษา
28	Leadership Styles Impact on Employee Accounting Practices: A Qualitative Study	KATHERINE ROSENTHAL (2022)	เชิงคุณภาพ	พนักงานบัญชีจำนวน 8 คน	พบว่า ผู้นำควรสร้างสภาพแวดล้อมสำหรับการทำงานที่ดี ควรเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ ละคนว่ารางวัลที่ต้องการตอบแทนจากการทำงานคือสิ่งใด ซึ่งแรงจูงใจในการทำงาน อาจเป็นตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน ก็ได้ เมื่อผู้นำทราบความต้องการของพนักงานที่แท้จริง สามารถช่วยลดข้อผิดพลาดการลาออกได้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในด้านของรูปแบบของภาวะผู้นำพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรมี 3 รูปแบบ ดังต่อไปนี้ 1) รูปแบบภาวะผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ 2) รูปแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน 3) รูปแบบภาวะผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลง โดยทั้ง 3 รูปแบบมีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง รูปแบบภาวะผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงช่วยกระชับความสัมพันธ์อันดีของผู้นำและผู้ตามในองค์กร ช่วยยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้ และรูปแบบภาวะผู้นำมุ่งงานจะมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร (ชูจิตและธนินฐา, 2563)

ปองภพ(2565) ได้กล่าวไว้ว่า ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดดีที่สุด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ เพราะรูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกันส่งผลต่อการทำงานที่ต่างกัน แสดงให้เห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำแต่ละแบบมีทั้งข้อดี และข้อเสีย ผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพจะต้องเลือกใช้รูปแบบที่เหมาะสมตามสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยที่พบว่าผลกระทบจากรูปแบบภาวะผู้นำของกรณีศึกษาไม่มีรูปแบบใดที่ส่งผลกระทบในเชิงบวก หรือลบทั้งหมดต่อประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ตาม และสุนันทา(2563) ได้ให้ความเห็นไว้เพิ่มเติมว่า คุณลักษณะผู้นำเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้นำสามารถบริหารองค์กรหรือสถานประกอบการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม โดยให้ผู้ร่วมงานสามารถเข้าใจและปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จนประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้นำต้อง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีอุดมการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าเผชิญกับเหตุการณ์ รับฟังผู้อื่น และพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในด้านของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จะหมายรวมถึงความสอดคล้องและความสัมพันธ์กันในเชิงผลลัพธ์ระหว่าง 1. การปฏิบัติงาน (Performance) 2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) กล่าวโดยสรุปคือ เมื่อบุคคลใดมีผลการปฏิบัติงานที่ดี จะมีแนวโน้มที่งานจะมีประสิทธิภาพสูงไปด้วย แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นผลการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะออกมาดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอื่นๆด้วย เช่น แนวทางการกำหนดเป้าหมาย ระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน การประเมินค่างาน(มาฆพร , 2561) และได้อ้างถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ ตามทฤษฎีของ Millet, 1954 ซึ่งประกอบไปด้วย คุณภาพของงาน (Quality) ปริมาณงาน (Quantity) เวลา (Time) และด้านค่าใช้จ่าย (Cost) (มาฆพร กรานต์เจริญ, 2561)

### บทที่ 3

## ระเบียบวิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานในสายงานบัญชีและการเงินที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ภายใต้การบริหารงานของผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยใช้ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ การศึกษาข้อมูลจากการสืบค้นข้อมูลจากงานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ใช้คำถามแบบปลายเปิด โดยมีการดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 ระเบียบวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
- 3.6 แผนการจัดการความเสี่ยง

### 3.1 ระเบียบวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลุ่มลักษณะของผู้นำ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในสายงานบัญชีและการเงิน เจเนอเรชันวาย” ผู้วิจัยใช้แหล่งข้อมูล 2 แหล่ง ประกอบด้วย

#### 3.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

เป็นข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยมีการตั้งประเด็นคำถามเกี่ยวกับทัศนคติหรือความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ภายใต้การบริหารงานของผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างกัน โดยในขณะที่มีการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการจดบันทึกคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ และนำมาขยายความตามประเด็นคำถามที่ต้องการ ในการสัมภาษณ์นั้นจะสัมภาษณ์จะดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการเพื่อไม่ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดความกังวล มีการใช้คำถามแบบปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ ได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี

### 3.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ(Secondary Data)

เป็นข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมแนวคิด และข้อมูลต่างๆจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ภายใต้การบริหารงานของผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างกัน เช่น ตำราเรียน เอกสาร หนังสือ รายงานผลการวิจัย บทความ และการสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมทางอินเทอร์เน็ต

### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างและประชากรที่จะศึกษาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการเลือกตัวอย่างและประชากรโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย มีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน หากเมื่อทำการสัมภาษณ์ครบทั้ง 30 ตัวอย่างแล้วไม่สามารถสรุปข้อมูลได้ จะทำการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจนกว่าข้อมูลมีความอิ่มตัว ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจะต้องปฏิบัติงานอยู่ในสายงานบัญชีและการเงิน และอยู่ในช่วงอายุเจนเนอร์ชันวาย

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เนื่องจากการสัมภาษณ์มีความเหมาะสมต่องานวิจัย ทำให้ผู้วิจัยสามารถศึกษาในประเด็นที่ลงลึกถึงรายละเอียดของแต่ละข้อคำถาม การสัมภาษณ์เชิงลึกจึงทำให้ผู้วิจัยทราบถึงความความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์อย่างลึกซึ้ง และหากมีประเด็นใดที่ผู้วิจัยต้องการพูดคุยเพิ่มเติมก็สามารถสอบถามต่อได้

การรวบรวมข้อมูลจะใช้การสัมภาษณ์เป็นการส่วนตัว วิธีการสัมภาษณ์โดยตรง (Face to face interview) วิธีการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์และวิธีการสัมภาษณ์ทางออนไลน์ (Video Conference) หรือวิธีการตามที่ถูกสัมภาษณ์สะดวก โดยจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 15-30 นาที จะมีการบันทึกเสียงและจดบันทึกข้อมูลที่เป็นสาระสำคัญเอาไว้ โดยในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะยึดถือความสะดวกของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยจะทำการนัดหมายในวันเวลาที่ผู้เข้าร่วมวิจัยสะดวก

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับทัศนคติหรือความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ภายใต้การบริหารงานของผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างกัน ของพนักงานสายงานบัญชีและการเงิน เจเนอเรชันวาย แบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

สอบถามถึงข้อมูลทั่วไป จำพวก ระดับการศึกษา อายุ อาชีพ ตำแหน่งงาน ส่วนงานที่รับผิดชอบ และอายุงาน

### ส่วนที่ 2 ความเข้าใจในกลุ่มลักษณะของผู้นำและประสบการณ์เกี่ยวกับผู้นำ

1. จากประสบการณ์ของคุณ สังเกตเห็นรูปแบบความเป็นผู้นำแบบใดบ้างในที่ทำงาน
2. จากประสบการณ์ของคุณ คิดว่ารูปแบบหรือการแสดงออกของผู้นำ ส่งผลต่อประสิทธิภาพเชิงลบในการทำงานของพนักงานหรือไม่อย่างไร
3. จากประสบการณ์ของคุณ คิดว่ารูปแบบหรือการแสดงออกของผู้นำ ส่งผลต่อประสิทธิภาพเชิงบวกในการทำงานของพนักงานหรือไม่อย่างไร

### ส่วนที่ 3 ทศนคติที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ภายใต้การบริหารงานของผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างกัน

1. คุณคิดว่ารูปแบบของกลยุทธ์หรือพฤติกรรมใดของผู้นำ สามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพเชิงบวกในการทำงานของพนักงาน
2. คุณคิดว่าพฤติกรรมใดของผู้นำจะส่งผลต่อประสิทธิภาพเชิงลบในการทำงานของพนักงาน

### ส่วนที่ 4 ความคาดหวังที่มีต่อผู้นำ

1. รูปแบบของภาวะผู้นำ/ผู้นำในอุดมคติแบบใด ที่คุณคิดว่าเมื่อได้ร่วมงานด้วยจะเกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

## 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น เนื่องจากงานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษา 2 ลักษณะนั้นคือการศึกษจากเอกสารและการสัมภาษณ์ทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มี 3 ขั้นตอน

ขั้นตอนแรก คือ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสืบค้นจากอินเทอร์เน็ตและเอกสารวารสารทางวิชาการ จากนั้นทำการสรุปประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตั้งคำถามสำหรับแบบสอบถามในงานวิจัย และเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล



ขั้นตอนถัดมา คือ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาถอดความ วิเคราะห์และจัดกลุ่ม โดยที่จะจัดกลุ่ม โดยให้ความคิดเห็นที่มีความคล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน เพื่อนำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนสุดท้าย คือ นำข้อมูลที่ได้จากการสืบค้นข้อมูลและการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อหาข้อสรุปที่จะสามารถตอบคำถามงานวิจัยที่ผู้วิจัยต้องการจะศึกษา และผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ นั้นมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการเสนอข้อคิดเห็นของผู้วิจัยเองด้วย การนำเสนอข้อมูลนั้นจะใช้การเขียนบรรยายทั้งในส่วนของการนำเสนอข้อมูลต่างๆ การวิเคราะห์ผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการอภิปรายผลการวิจัย เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้ง และมีรายละเอียดที่ชัดเจน

### 3.5 ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

เนื่องจากรายงานวิจัยในครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยต้องเข้าติดต่อกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อทำการสัมภาษณ์ จึงอาจจะเกิดเหตุการณ์ที่กลุ่มเป้าหมายปฏิเสธที่จะให้สัมภาษณ์ ซึ่งทำการแบ่งเป็น 2 กรณี คือ 1. ผู้เข้าร่วมวิจัยขอปฏิเสธก่อนการเข้าร่วมการสัมภาษณ์ 2. ผู้เข้าร่วมวิจัยขอยุติการให้สัมภาษณ์ในขณะที่กำลังทำการสัมภาษณ์ ทางผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาไว้ดังนี้

1. ผู้เข้าร่วมวิจัยขอปฏิเสธก่อนการเข้าร่วมการสัมภาษณ์ กลุ่มเป้าหมายอาจจะมี ความไม่สบายใจที่จะเข้าร่วมการสัมภาษณ์ เนื่องจาก กลัวข้อมูลที่ตนเองได้ให้สัมภาษณ์ไว้ กับผู้วิจัยไม่เป็นความลับ สามารถสืบเสาะให้ถึงตัวผู้เข้าสัมภาษณ์ได้ หรือ ไม่สะดวกในวันและเวลาที่ผู้วิจัยนัดหมาย
2. ผู้เข้าร่วมวิจัยขอยุติการให้สัมภาษณ์ในขณะที่กำลังทำการสัมภาษณ์ กลุ่มเป้าหมายอาจจะรู้สึกไม่สบายใจ กดดัน หรือไม่อยากตอบคำถาม เนื่องจากรู้สึกถึงความไม่ปลอดภัยหรือไม่ไว้ใจในตัวผู้สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ผู้วิจัยกับผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ได้รู้จักกันมาก่อน ในกรณีนี้รวมถึงการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยเลือกที่จะไม่ตอบบางคำถาม หรือเลือกตอบคำถามซึ่งไม่ตรงกับความเห็นส่วนตัวที่แท้จริง เนื่องจากไม่ต้องการสะท้อนภาพพจน์ที่ดูไม่ดี



### 3.6 แผนการจัดการความเสี่ยง

ผู้วิจัยจึงได้มีการจัดทำแผนรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยแบ่งเป็น 2 กรณี คือ

1. ผู้เข้าร่วมวิจัยขอปฏิเสธก่อนการเข้าร่วมการสัมภาษณ์ 2. ผู้เข้าร่วมวิจัยขอยุติการให้สัมภาษณ์ในขณะที่กำลังทำการสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียดแผนการทำงานดังนี้

1. ผู้เข้าร่วมวิจัยขอปฏิเสธก่อนการเข้าร่วมการสัมภาษณ์ ในกรณีนี้เมื่อผู้วิจัยเข้าติดต่อกลุ่มเป้าหมาย และกลุ่มเป้าหมายขอปฏิเสธเนื่องจากเหตุผลเรื่องการปกปิดความลับ ผู้วิจัยจะทำการชี้แจงว่า การเก็บข้อมูลและถอดรหัสในการสัมภาษณ์ จะมีการกำหนดรหัสผู้เข้าร่วมงานวิจัย โดยที่จะไม่สามารถสืบค้นตัวตนของผู้เข้าร่วมวิจัยได้จากการอ่านงานวิจัยฉบับนี้ ในส่วนของข้อมูลส่วนตัว ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่จำเป็นต้องให้ชื่อ-นามสกุลจริง สามารถใช้นามสมมุติได้ หากข้อมูลพื้นฐานตัวใดที่ไม่ต้องการเปิดเผย หรือมีคำถามข้อใดที่ไม่ต้องการตอบ ผู้ให้สัมภาษณ์มีสิทธิขอไม่ตอบได้ ในกรณีที่กลุ่มเป้าหมายไม่สะดวกในวันและเวลาที่ทำการนัดหมาย ผู้วิจัยจะเป็นผู้หากำหนดการใหม่ที่ว่างตรงกันทั้งสองฝ่าย โดยยึดเวลาที่กลุ่มเป้าหมายสะดวกเป็นหลัก
2. ผู้เข้าร่วมวิจัยขอยุติการให้สัมภาษณ์ในขณะที่กำลังทำการสัมภาษณ์ ในกรณีที่ผู้เข้าร่วมวิจัยยุติระหว่างที่ทำการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะทำการพูดคุย ปรับอารมณ์ สร้างความเป็นกันเองเพื่อให้ผู้เข้าร่วมวิจัยรู้สึกผ่อนคลาย ไม่ตึงเครียด พยายามสร้างความเชื่อใจเพื่อให้ผู้เข้าร่วมวิจัยรู้สึกวางใจในตัวผู้สัมภาษณ์ หากมีคำถามใดที่ผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์รู้สึกไม่อยากตอบ หรือคิดไม่ออก ผู้สัมภาษณ์จะไม่ทำการกดดัน โดยที่ผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์สามารถขอเลื่อนไปตอบข้ออื่นก่อนได้ หรือจะเลือกที่จะไม่ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ เลยก็ได้ หรือในกรณีที่ผู้วิจัยไม่สามารถใช้ข้อคำถามเดิมได้ เนื่องจากผู้เข้าร่วมวิจัยไม่สะดวกใจที่จะตอบคำถามในข้อนั้น ๆ ผู้วิจัยจะปรับเปลี่ยนคำถามเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง

ซึ่งหากผู้วิจัยดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง และพูดคุยอย่างสุภาพความสามารถแต่ยังไม่สามารถโน้มน้าว หรือชักชวนกลุ่มเป้าหมายคนดังกล่าวได้ ทางผู้วิจัยจะดำเนินการหาผู้สัมภาษณ์ท่านใหม่เพื่อเป็นการทดแทนคนเดิม

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์

การวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติหรือความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ภายใต้การบริหารงานของผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยใช้ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้ข้อคำถามแบบปลายเปิด มีผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์รวมทั้งสิ้น 30 คน โดยมีการแบ่งหัวข้อผลวิจัยออกเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

- 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- 4.2 ความเข้าใจในกลุ่มลักษณะของผู้นำและประสบการณ์เกี่ยวกับผู้นำ
- 4.3 ทัศนคติที่มีต่อผู้นำภายใต้การบริหารงานในรูปแบบที่แตกต่างกัน
- 4.4 ความคาดหวังที่มีต่อผู้นำ

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตาราง 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ค่าร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	11	36.67
หญิง	19	63.33
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>พุทธศักราชเกิด</b>		
2523 – 2527	3	10
2528 – 2532	11	36.67
2533 – 2537	16	53.33
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

ตาราง 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ค่าร้อยละ
<b>การศึกษา</b>		
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง	0	0
ปริญญาตรี	22	73
ปริญญาโท	8	27
ปริญญาเอก	0	0
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>ประสบการณ์ในการทำงานในสายงานบัญชีและการเงิน</b>		
1 - 5 ปี	1	3.33
6 - 10 ปี	14	46.67
11 - 15 ปี	9	30
16 - 20 ปี	4	13.33
21 - 25 ปี	2	6.67
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
เจ้าหน้าที่	13	43.67
หัวหน้างาน	7	23.33
ผู้จัดการ	9	30
ผู้อำนวยการ	1	3
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง 19 คน และเป็นเพศชาย 11 คน โดยสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวน 22 คน และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 8 คน

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงอายุ 29-33 ปี มากถึง 16 คน คิดเป็นร้อยละ 53.33 รองลงมาคือช่วงอายุ 34-38 ปี ซึ่งจะสอดคล้องกับจำนวนอายุงานที่อยู่ในช่วง 6 - 10 ปี สูงถึง 14 คน คิดเป็นร้อยละ 46.67 และช่วงอายุงาน 11-15 ปี ร้อยละ 30 ในด้านของตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างประชากรจำนวน 13 คนอยู่ในระดับเจ้าหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการ ในระดับผู้จัดการจำนวน 9 คน ระดับหัวหน้างานจำนวน 7 คน และระดับผู้อำนวยการน้อยที่สุดมีเพียง 1 คน

## 4.2 ความเข้าใจในกลุ่มลักษณะของผู้นำและประสบการณ์เกี่ยวกับผู้นำ

### 1. จากประสบการณ์ของคุณ สังเกตเห็นรูปแบบความเป็นผู้นำแบบใดบ้างในที่ทำงาน

ตารางที่ 4.2 รูปแบบของผู้นำที่สังเกตเห็นในที่ทำงาน

รูปแบบของผู้นำ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน	11	36.67
พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน	19	63.33
<b>รวม</b>		<b>100</b>

ข้อมูลจากตารางที่ 4.2 แสดงถึงรูปแบบของผู้นำ โดยสามารถจัดกลุ่มเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน (Task-Oriented Behaviors) และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งคน (People-Oriented Behaviors) โดยผู้นำประเภทพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคนได้รับการพูดถึงเป็นจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 63.33 จากการสัมภาษณ์พบว่าภาวะผู้นำที่สังเกตเห็นมีความแตกต่างหลากหลายตามประสบการณ์ของผู้ถูกสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ผู้นำที่เข้าใจลูกน้องและระบบการทำงานโดยรวม...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 1)

“...ผู้นำที่รับฟังและเคารพความคิดเห็นของผู้ที่อยู่ร่วมกันในทีม...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 2)

“...ผู้นำที่ช่วยแก้ไขปัญหาและให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 3)

“...ผู้นำที่เข้าใจและเป็นผู้ที่สนับสนุนให้กับพนักงานในการพัฒนาและการแก้ไขข้อผิดพลาด...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 5)

“...ผู้นำที่เปิดโอกาสให้พนักงานคิดเองทำเอง...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 9)

“...ผู้นำที่ไม่ปิดกั้นความคิดและรับฟังแนวคิดของพนักงาน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 10)

“...ผู้นำที่เชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 12)

“...ผู้นำที่เป็นแบบอย่างให้คำแนะนำและช่วยเหลือพนักงานในการพัฒนาและแก้ไขปัญหา...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 19)

“...ผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อผลงานและการบริหารจัดการทีม...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 20)

“...ผู้นำที่สร้างสภาพแวดล้อมที่สร้างสรรค์และสนับสนุนให้พนักงานสามารถทำงานและพัฒนาตนเองได้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 22)

“...ผู้นำที่เป็นแบบอย่างในการสื่อสาร เจริญ และการบริหารจัดการที่ดี...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 27)

“...ผู้นำที่เข้าใจและสนับสนุนการสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและเรื่องงาน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 29)

“...ผู้นำที่มีความเป็นผู้นำและพัฒนาพนักงานในทีม...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 30)

“...ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับทีม...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 6)

## 2. จากประสบการณ์ในการทำงานของคุณ คิดว่ารูปแบบหรือการแสดงออกของผู้นำ ส่งผลต่อประสิทธิภาพเชิงลบในการทำงานของพนักงานหรือไม่อย่างไร

ตารางที่ 4.3 แสดงความคิดเห็นในเรื่องการแสดงออกของผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพเชิงลบในการทำงาน

การแสดงออกของผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพเชิงลบในการทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ส่งผลกระทบบ	28	93.33
ไม่ส่งผลกระทบบ	2	6.67
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 4.4 พฤติกรรมที่พบเห็นของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพเชิงลบในการทำงาน

รูปแบบของพฤติกรรมที่แสดงออก	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้นำที่ชอบมายุ่งเรื่องส่วนตัวและพยายามสอนเรื่องใช้ชีวิต	1	3.57
ผู้นำที่ไม่ค่อยสื่อสารและไม่เคารพความคิดเห็นของทีม	4	14.29
ผู้นำที่เข้ามาแก้ไขปัญหาให้ซ้ำเกินไป	5	17.86
ผู้นำที่ไม่มีความรับผิดชอบในส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบและไม่คอยช่วยเหลือเมื่อพนักงานมีปัญหา	7	25
ผู้นำที่ไม่เคารพความสำเร็จและไม่ให้คำชม	2	7.14
ผู้นำที่มีการใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสมหรือลบหลู่	1	3.57
ผู้นำที่มีอารมณ์ไม่คงที่	3	10.71
ผู้นำที่ไม่ให้เกียรติและไม่เคารพความคิดของผู้อื่น	5	17.86
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

จากข้อมูลในตารางที่ 4.3 กว่าร้อยละ 93 หรือ 28 คนคิดว่า การแสดงออกหรือพฤติกรรมของผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเชิงลบ โดยสามารถสรุปผลออกมาได้ตามตาราง 4.4 ซึ่ง 2 คนที่คิดว่าพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานเชิงลบ ได้ให้ความเห็นไว้ว่า

“...คิดว่าไม่น่าเกี่ยวกับ เพราะเรามีหน้าที่ทำงาน เราก็ทำหน้าที่ของเราให้ดี ส่วนเค้าจะเป็นอย่างไรมันก็เป็นสิทธิของเค้า...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 9)

“...ไม่น่าส่งผลกระทบเชิงลบ เราก็แค่ต้องทำความเข้าใจว่าผู้นำเราเป็นอย่างไร เราไม่สามารถให้ทุกคนในที่ทำงานทำถูกใจเราได้ทุกอย่าง สำหรับพี่ พี่ก็แค่พยายามปรับตัวเราให้เข้ากับเค้า...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 21)

ข้อมูลจากตารางที่ 4.4 แสดงถึงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำในเรื่องประสิทธิภาพในการทำงานเชิงลบ โดยพฤติกรรมที่กลุ่มประชากรตัวอย่างคิดว่ามีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานในเชิงลบสูงที่สุดคือ คือ ผู้นำที่ไม่มีความรับผิดชอบในส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบและไม่คอยช่วยเหลือเมื่อพนักงานมีปัญหาคิดเป็นร้อยละ 25 รองลงมาคือ ผู้นำที่ไม่ให้เกียรติและไม่เคารพความคิดของผู้อื่น และผู้นำที่เข้ามาแก้ไขปัญหาลงไป ซึ่งพฤติกรรมทั้ง 2 ข้อมีจำนวนการถูกพูดถึงที่เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 17.86

นอกจากนั้นยังมีรูปแบบของพฤติกรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเชิงลบ โดยสามารถจัดกลุ่มได้ดังนี้

- ผู้นำที่ชอบมายุ่งเรื่องส่วนตัวและพยายามสอนเรื่องใช้ชีวิต : อาจทำให้พนักงานรู้สึกที่ผู้นำไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องงานอย่างเพียงพอ และทำให้พนักงานรู้สึกไม่พอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงานที่ผู้นำไม่เน้นผลสัมฤทธิ์ในงาน

“...แบบไม่ชอบที่หัวหน้าชอบมายุ่งเรื่องส่วนตัว ชอบมาสอนเรื่องใช้ชีวิต ทั้ง ๆ ที่มันก็ไม่เกี่ยวกับเรื่องงาน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 1)



- ผู้นำที่ไม่ค่อยสื่อสารและไม่เคารพความคิดเห็นของทีม: สร้างความผิดหวังและขาดความร่วมมือในทีม ทำให้พนักงานรู้สึกที่ไม่ได้รับการประเมินและคำแนะนำอย่างเพียงพอ

“...แบบที่ไม่ค่อยสื่อสาร ไม่บอกว่าตัวเองต้องการอะไร ใช้ความคิดของตัวเองเป็นใหญ่ ไม่ฟังความคิดเห็นของทีม เวลาที่ลูกน้องทำผิดหรือทำไม่ได้ก็ไม่กล่าวโทษ อยากให้เป็นการสอนมากกว่า...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 14)

“...เค้าได้รับข่าวสารมาจากทางระดับบริหาร ก็ไม่ชี้แจงให้เราทราบ ปล่อยให้เรารู้จากทีมอื่นเอง...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 25)

- ผู้นำที่เข้ามาแก้ไขปัญหาลงไป : ส่งผลให้พนักงานต้องแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองและไม่ได้รับการสนับสนุนทันที ทำให้พนักงานจะรู้สึกไม่เป็นกันเองและขาดความพึงพอใจต่อการทำงาน

“...แบบที่เข้ามาแก้ไขปัญหาลงไป ไม่ได้ปกป้องเราตั้งแต่แรก ปล่อยให้เราไปมีปัญหาก่อนแล้วค่อยแสดงตนเข้ามาช่วยแก้ปัญหา...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 8)

- ผู้นำที่ไม่มีความรับผิดชอบในส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบและไม่คอยช่วยเหลือเมื่อพนักงานมีปัญหา : สร้างความไม่พึงพอใจและความไม่มั่นใจในตัวผู้นำ ทำให้พนักงานรู้สึกไม่ได้รับความใส่ใจในการช่วยเหลือเพื่อจัดการปัญหาได้อย่างเหมาะสม

“...หัวหน้าเค้าไม่พยายามช่วยแก้ไขปัญหา ถามไปก็ไม่ได้คำตอบ งานมันก็ไปต่อไม่ได้ เจอแบบนี้บ่อยเข้าก็ตัดสินใจลาออก...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 17)

“...เราพยายามสื่อสารเรื่องอัตรากำลังคน ว่าอยากให้รับคนเพิ่ม เพราะว่างานตอนนี้มันโหลดๆ มาก แต่เค้าก็ยังนิ่งเฉย ไม่บอกเหตุผล เราไม่รู้ไม่ได้เลยว่าเค้ากำลังช่วยเราแก้ปัญหา...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 20)



- ผู้นำที่ไม่เคารพความสำเร็จและไม่ให้คำชม : ส่งผลให้พนักงานรู้สึกไม่ได้  
รับการพิจารณาและการยกย่อง สามารถก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจและ  
ความไม่พอใจในที่ทำงาน
  - “...ตั้งแต่เป็นลูกน้องเค้ามา พี่ยังไม่เคยได้คำชมจากเค้าเลย บางทีก็  
แอบสงสัยว่าเค้าชมให้กำลังใจลูกน้องไม่เป็นหรือ...” (ผู้ให้  
สัมภาษณ์ลำดับที่ 12)
  - “...เค้าเด็ดขาดเกินไป ไม่ชมลูกน้องคนไหนเลย กอดันน้องบอก  
ว่าน้องยังดีไม่พอ ทำงานไปรู้สึกจะทำดีก็แค่เสมอตัว ไม่ได้รับคำ  
ชม...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 30)
- ผู้นำที่มีการใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสมหรือลบหลู่ : สร้างความผิดหวังและ  
เสียใจในทีม ทำให้พนักงานรู้สึกไม่พึงพอใจและขาดความรู้สึกดีต่อตนเอง
  - “...คนที่ใช้คำพูดที่ไม่ดี ทำแค่นี้ก็ทำไม่ได้หรอก ประชดประชัน  
ติดจิกก็ดูลูกน้อง...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 5)
  - “...เค้าไม่ให้เกียรติเรา ไม่มาถามจากเราว่าความจริงคืออะไร เค้า  
ตัดสินใจจากคำพูดของคนอื่น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 18)
- ผู้นำที่มีอารมณ์ไม่คงที่ : ทำให้พนักงานรู้สึกไม่มั่นใจ ไม่สามารถเข้าไป  
ปรึกษาได้ทันทีเมื่อพบปัญหา ส่งผลให้เกิดความไม่เชื่อมั่นในตัวผู้นำ
  - “...เค้าโม โหง่าย จี้เหวี่ยง ไม่ได้ดูที่ข้อเท็จจริง ขอบ่นก่อน...”  
(ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 6)
- ผู้นำที่ไม่ให้เกียรติและไม่เคารพความคิดของผู้อื่น : สร้างความไม่พึงพอใจ  
และทำให้พนักงานเสียความรู้สึก
  - “...บางทีเค้ามาช่วยเราแก้ปัญหา เค้าก็จะมีคำพูดทิ้งท้ายว่าถ้าเรา  
ไม่มีเค้าเราจบงานนี้ไม่ได้แน่ ทั้ง ๆ ที่มันเป็นความรับผิดชอบของ  
เค้า...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 24)
  - “...เค้าชอบดูถูกผู้อื่น เพราะเข้าใจว่าตัวเองเหนือกว่าผู้อื่น บางทีก็  
ใช้คำพูดด้อยค่าผู้อื่น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 11)

### 3. จากประสบการณ์ในการทำงานของคุณ คิดว่ารูปแบบหรือการแสดงออกของผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพเชิงบวกในการทำงานของพนักงานหรือไม่อย่างไร

ตารางที่ 4.5 แสดงความคิดเห็นในเรื่องการแสดงออกของผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพเชิงบวกในการทำงาน

การแสดงออกของผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพเชิงบวกในการทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ส่งผลกระทบ	30	100
ไม่ส่งผลกระทบ	0	0
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 4.6 พฤติกรรมที่พบเห็นของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพเชิงบวกในการทำงาน

รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้นำที่สร้างแบบอย่าง	7	23.34
ผู้นำที่มีการสื่อสารชัดเจน	4	13.33
ผู้นำที่ให้คำแนะนำและการสนับสนุน	10	33.33
ผู้นำที่มีการกำหนดเป้าหมายและติดตาม	5	16.67
ผู้นำที่มีความเป็นกันเองและอยู่ในตำแหน่งที่สามารถให้คำแนะนำ	3	10
ผู้นำที่ให้ความชื่นชม/มอบกำลังใจ	1	3.33
<b>รวม</b>		<b>100</b>

จากข้อมูลในตารางที่ 4.5 พนักงานทั้ง 30 คน หรือ ร้อยละ 100 คิดว่า การแสดงออกหรือพฤติกรรมของผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเชิงบวก และจากข้อมูลในตารางที่ 4.6 จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมที่กลุ่มประชากรตัวอย่างคิดว่ามีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานในเชิงบวกสูงที่สุดคือ ผู้นำที่ให้คำแนะนำและการสนับสนุนคิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมาคือ ผู้นำที่สร้างแบบอย่างคิดเป็นร้อยละ 23.34 แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานคือ ผู้นำที่สามารถให้คำแนะนำ และจะต้องแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากนั้นยังมีรูปแบบของพฤติกรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเชิงบวก โดยสามารถจัดกลุ่มได้ดังนี้

- ผู้นำที่สร้างแบบอย่าง: ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นแบบอย่างให้กับทีมโดยการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและเป็นแบบอย่างในการทำงานที่มีความรับผิดชอบ ผู้นำควรปฏิบัติตามกฎระเบียบและนโยบายขององค์กรเพื่อสร้างความรอบรู้และเป็นตัวอย่างให้กับทีมในการรับผิดชอบต่อการกระทำที่ถูกต้อง

“...ทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดี มาตรฐานเวลา ส่งงานตรงเวลา...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 27)

“...ก็เป็นหัวหน้าที่สอนงาน ให้คำปรึกษา เป็นตัวอย่างในการทำงาน ไม่ปล่อยให้ลูกแก้ปัญหาด้วยความไม่รู้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 23)

- ผู้นำที่มีการสื่อสารชัดเจน: ผู้นำควรให้คำแนะนำและคำสั่งในการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นรายละเอียด เพื่อให้พนักงานทราบถึงความรับผิดชอบของงานและเป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุ การสื่อสารที่ชัดเจนจะช่วยลดความกำกวมและความสับสนในการทำงาน

“...มี direction ทิศทางในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้เราก็มุ่งใจว่างานของเราคืออะไร สิ่งที่เราต้องทำหลังจากนี้คืออะไร...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 15)

“...อยากได้คนที่มี Direction ที่ชัดเจน เวลาที่เรามีปัญหา ก็สามารถเข้าไปปรึกษาได้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 18)

- ผู้นำที่ให้คำแนะนำและการสนับสนุน: ผู้นำควรมีบทบาทในการสอนและให้คำแนะนำในการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงาน การสนับสนุนในกระบวนการการทำงานและการแก้ไขปัญหาจะช่วยสร้างความมั่นใจและความรับผิดชอบในการดำเนินงาน

“...เคยเจอหัวหน้าสอนงานลูกน้องด้วยความใจเย็น ไม่ใช้อารมณ์ ก็ทำให้รู้สึกที่เรากล้าทำงานมากขึ้น กล้าลองผิดลองถูกมากยิ่งขึ้น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 2)

“...หัวหน้าที่สอนงาน รับฟังความเห็นของน้อง มีเหตุผล ทำให้คนที่อยู่ได้บังคับบัญชา มีความสุขอยากมาทำงาน อยากมาเจอเค้า...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 3)

- ผู้นำที่มีการกำหนดเป้าหมายและติดตาม: ผู้นำควรกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้ เพื่อให้พนักงานมีความก้าวหน้าและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด การติดตามและให้คำติชมหรือการสนับสนุนเมื่อพนักงานประสบความสำเร็จในการรับผิดชอบก็เป็นสิ่งที่สร้างแรงบันดาลใจและเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน

“...เค้าเป็นหัวหน้าที่มีปล่อยให้เราได้ทำงาน ปล่อยให้เราได้คิด แต่ระหว่างทางถ้ามีเค้าเห็นว่าเรากำลังเดินทางผิดก็พร้อมที่จะแนะนำ ไม่ได้เราหลงทางในการทำงาน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 20)

“...รู้สึกประทับใจมาก ตอนนั้นที่มีหัวหน้าประเภทที่ว่า ไม่ค่อยมาจ้ำจี้จ้ำไช บอกแค่ผลลัพธ์ว่าอยากได้งานประมาณไหน ไม่สนใจวิธีการ มันทำให้เราคิดวิธีใหม่ๆ ในการทำงาน ไม่ยึดติดกับการทำงานแบบเดิม ๆ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 8)

- การเป็นกันเองและอยู่ในตำแหน่งที่สามารถให้คำแนะนำ: ผู้นำควรเป็นกันเองและไม่กลัวที่จะแสดงความเป็นมนุษย์ การอยู่ในตำแหน่งที่สามารถให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาให้กับพนักงานเมื่อต้องการช่วยเหลือจะสร้างความเชื่อมั่นและความรับผิดชอบในตนเองและองค์กร

“...ที่เค้ามีความเป็นกันเอง มีอะไรเราก็พูดคุยกันได้ตรง ๆ เวลาทำงานผิดหรือเจอปัญหาที่กล้าเข้าไปปรึกษา ไม่ต้องกลัวว่าเค้าจะดุเรากลับมา...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 30)

“...ที่บริษัทก็อยู่กันเหมือนครอบครัว กับหัวหน้าก็เหมือนคุยกันได้ทุกเรื่อง เราก็ก้าวที่จะแสดงความคิดเห็น เพื่อให้กระบวนการในการทำงานให้มันดีขึ้น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 17)

- ผู้นำที่ให้ความชื่นชม/มอบกำลังใจ: ผู้นำควรพิจารณาและให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบและการกระทำที่ดีของพนักงาน การตอบรับและการชมเชยเมื่อพนักงานทำงานอย่างมีความรับผิดชอบจะสร้างการให้กำลังใจและเพิ่มความมั่นใจในการทำงาน

“...เวลาที่เราทำดีแล้วหัวหน้าเราชม เราก็รู้สึกอีกทีหนึ่งนะ แบบว่าเออจริง ๆ แล้วเราก็กึ่งเหมือนกันนี้นี่หน้า...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 22)

#### 4.3 ทักษะที่มีต่อผู้นำภายใต้การบริหารงานในรูปแบบที่แตกต่างกัน

1. คุณคิดว่ารูปแบบของกลยุทธ์หรือพฤติกรรมใดของผู้นำ สามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพเชิงบวกในการทำงานของพนักงาน

ตารางที่ 4.7 พฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพเชิงบวกในการทำงานของพนักงาน

รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เข้าใจความสำคัญของการติดต่อและสื่อสาร	1	3.33
พนักงานต้องรู้สึกและรู้จริงเกี่ยวกับงาน	3	10
การสอนและการช่วยเหลือ	4	13.33
การเปิดโอกาสและการสนับสนุนในการเติบโต	8	26.67
มอบอำนาจในการตัดสินใจการทำงาน	6	20
การเปิดโอกาสให้พนักงานมีประสบการณ์ใหม่	5	16.67
การสร้างความมั่นใจและให้กำลังใจ	1	3.33
การมีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องกับทีม	2	6.67
<b>รวม</b>		<b>100</b>

จากข้อมูลในตารางที่ 4.7 ประชากรกลุ่มตัวอย่างคิดว่าพฤติกรรมที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพเชิงบวกในการทำงาน คือ ผู้นำที่มีการเปิดโอกาสและการสนับสนุนในการเติบโต ทำให้พนักงานสามารถแสดงศักยภาพและพัฒนาตนเองได้และเพิ่มโอกาสรับตำแหน่งในอนาคต คิดเป็นร้อยละ 26.67 ซึ่งรองลงมาคือ การที่ผู้นำมอบอำนาจในการตัดสินใจการทำงาน จะสามารถทำให้พนักงานรู้สึกได้รับความเสรีในการทำงาน กล่าวคือกล้าลงมือทำมากยิ่งขึ้นคิดเป็นร้อยละ 20

นอกจากนั้นยังมีรูปแบบของกลยุทธ์หรือพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเชิงบวก โดยสามารถจัดกลุ่มได้ดังนี้

- เข้าใจความสำคัญของการติดต่อและสื่อสาร: พนักงานเห็นความคิดเห็นของผู้นำว่าควรให้โอกาสให้ติดต่อแผนกอื่นหรือผู้บริหาร เพื่อสร้างความเข้าใจลึกซึ้งและรับฟังเกี่ยวกับเรื่องที่เกี่ยวข้อง

“...ตอนที่ให้โอกาสเราได้ติดต่อกับแผนกอื่น หรือ ได้มีโอกาสเข้าไปนำเสนองานกับผู้ใหญ่ ทำให้เราต้องรู้สึก รู้จริงกับเรื่องนั้นๆ...”  
(ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 13)

- พนักงานต้องรู้จักและรู้จริงเกี่ยวกับงาน: ผู้นำจะส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานที่ตนเองทำ และต้องมีความพร้อมในการศึกษาและเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ใหม่ๆ เมื่อได้รับคำแนะนำและคำปรึกษาจากผู้นำ

“...เวลาที่มาตรฐานทางบัญชีเปลี่ยนแปลงใหม่ หัวหน้าก็จะมาถามว่าเราเข้าใจในมาตรฐานบัญชีใหม่หรือยัง และก็หาชวนคุยต่อเพื่อให้เราเข้าใจในงานจริง...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 16)

“...อย่างตอนที่เอางานไปส่งหัวหน้าเค้า เค้าก็จะถามเราต่อว่าทำไมเราถึงวิเคราะห์ห้ออกมาแบบนี้ ทำไมไม่ทำแบบอื่น ถามแบบลึกมากๆ จนเราก็ต้องไปค้นเลยว่าสิ่งที่เราตอบเค้าไปมันถูกหรือไม่...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 5)

- การสอนและการช่วยเหลือ: ผู้นำจะให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการทำงานและควรจะเป็นอย่างไร และให้เวลาและพื้นที่ให้พนักงานตัดสินใจและทำงานเอง

“...ให้งานที่ยากๆ มาทำ คอยอยู่เป็นที่ปรึกษาอยู่ใกล้ๆ แต่จะไม่บอกทั้งหมด เค้าจะปล่อยให้เราได้คิดเองทำเอง และมาแนะนำส่วนที่เรายังขาด...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 21)

“...เค้าหาทางออกให้กับปัญหาที่เราคิดว่ามันหาทางออกไม่ได้ เค้าช่วยไถ่ ถ้าเราไม่ได้ปรึกษาเค้าเราคงหาคำตอบสำหรับงานของเราไม่ได้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 27)

- การเปิดโอกาสและการสนับสนุนในการเติบโต: พนักงานได้รับโอกาสให้ทำงานในงานที่เค้ายังขาดคน ทำให้พนักงานสามารถแสดงศักยภาพและพัฒนาตนเองได้ และอาจมีโอกาสรับตำแหน่งในอนาคต

“...มีครั้งหนึ่งที่เค้าปล่อยให้เรา Present งานกับผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเรารู้สึกว่ามันเป็นโอกาสดีมาก ๆ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่

6)



“...ให้โอกาสให้เราไปทำงานในสายงานอื่น ที่เค้ากำลังขาดคนทำให้เราได้แสดงศักยภาพที่เรามี พอเราสามารถทำได้ก็เลยได้ปรับตำแหน่งเป็นพนักงานอาวุโส...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 25)

- มอบอำนาจในการตัดสินใจการทำงาน: พนักงานอยู่ได้บังคับบัญชาจะได้รับความเสรีในการดำเนินงานโดยไม่ต้องได้รับคำสั่งหรือติดตามงานอย่างเฝ้า แต่เมื่อพนักงานมีปัญหาเค้าสามารถขอคำปรึกษาได้ตลอดเวลา

“...ตอนที่เค้าถามเราว่าเรื่องนี้เราเข้าใจว่าจะอะไรแล้วก็รับฟังความเห็นเรา จากนั้นก็สอนเราว่าควรจะเป็นอย่างไร และให้เราตัดสินใจในการทำงานเอง...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 10)

“...อย่างบางเรื่อง เค้าก็บอกว่าไม่ต้องมาผ่านเค้าทุกครั้งก็ได้ตัดสินใจเองได้เลย แต่ถ้าไม่มั่นใจก็มาถามได้ มันทำให้เรารู้สึกว่าหัวหน้าเค้ามั่นใจ เห็นค่าในตัวเรา...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 29)

- การเปิดโอกาสให้พนักงานมีประสบการณ์ใหม่: พนักงานได้รับโอกาสทำงานในงานที่มีประสบการณ์น้อย และได้รับคำแนะนำที่ดีในการพัฒนาและเติบโตในบทบาทใหม่

“...ให้โอกาสให้เราได้ทำงาน ในงานที่เรามีประสบการณ์น้อยมาก ให้คำปรึกษาอย่างดี จนกลายเป็นว่าเราชอบในงานๆ นี้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 2)

“...เปิดโอกาสให้เราได้ลองทำอะไรหลายๆ อย่าง เพื่อดูว่าเราเหมาะกับงานอะไร แล้วก็ส่งเสริมให้เราพัฒนาไปได้อย่างถูกต้อง...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 15)

- การสร้างความมั่นใจและให้กำลังใจ: พนักงานได้รับการสนับสนุนและกำลังใจจากผู้นำ ทำให้พนักงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานและมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง

“...ถ้าอย่างตอนที่ต้องติดต่อกับคนภายนอกใหม่ๆ เค้าก็จะยืนอยู่ข้างๆ เรา รอจนกว่าเราจะคุยโทรศัพท์เสร็จ มันทำให้เรามั่นใจมากยิ่งขึ้น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 12)

- การมีความร่วมมือและเกี่ยวข้องกับทีม: ผู้นำที่เคารพความสำเร็จเป็นทีม และร่วมมือในการแก้ไขปัญหา โดยจะรับฟังความคิดเห็นและมองว่าความสำเร็จของทีมสำคัญกว่าความสำเร็จของบุคคล (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 19)

“...ตอนที่ทีมมี Engagement ร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นและหาทางออกด้วยกัน เมื่อสามารถแก้ไขปัญหาได้ ก็จะมองถึงความสำเร็จเป็นทีมมากกว่าตัวบุคคล...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 8)

“...หัวหน้าเค้าชอบใน Brainstorm มาก เวลาที่มีปัญหาก็จะเปิดประชุมเล็กๆ แล้วโยนปัญหาเข้าที่ประชุม ให้ทุกคนช่วยกันคิด ทำให้เราทำงานได้ดีขึ้น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 23)



## 2. คุณคิดว่าพฤติกรรมใดของผู้นำจะส่งผลต่อประสิทธิภาพเชิงลบในการทำงานของพนักงาน

ตารางที่ 4.8 พฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพเชิงลบในการทำงานของพนักงาน

รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ขาดการสื่อสารชัดเจน	6	20
ขาดการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ	4	13.33
ขาดการมอบหมายงานที่ชัดเจน	12	40
ขาดการเกี่ยวข้องและสนับสนุน	4	13.33
ขาดความรับผิดชอบ	1	3.34
ขาดการนำทางและการจัดการทีม	3	10
รวม		100

จากข้อมูลในตารางที่ 4.8 ประชากรกลุ่มตัวอย่างคิดว่าพฤติกรรมที่สามารถลดทอนประสิทธิภาพในการทำงาน คือ ผู้นำที่ขาดการมอบหมายงานที่ชัดเจน ทำให้เจ้าพนักงานสับสนและไม่รู้ว่าควรจะทำสิ่งไหนในเวลาที่กำหนดคิดเป็นร้อยละ 40 รองลงมาคือ ขาดการสื่อสารชัดเจนจะทำให้พนักงานที่คิดว่างานที่ทำถูกต้องและเกิดความสับสนในการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 20

นอกจากนั้นยังมีรูปแบบของกลยุทธ์หรือพฤติกรรมของผู้นำที่ลดทอนประสิทธิภาพในการทำงาน โดยสามารถจัดกลุ่มได้ดังนี้

- ขาดการสื่อสารชัดเจน: ผู้นำไม่สื่อสารเป้าหมายของงานให้พนักงานเข้าใจอย่างชัดเจน ทำให้พนักงานคิดว่างานที่ทำถูกต้องและเกิดความสับสนในการดำเนินงาน

“...เค้าแบบมีอะไรไม่พูดตรงๆ ชอบให้พี่ในทีมมาบอกว่าต้องการอะไร ก็สงสัยว่าทำไมไม่มาพูดกับเราเองเลย จะได้เข้าใจตรงกัน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 10)

“...เค้าพูดไม่เคลียร์ ไม่รู้ว่าเค้าสื่อสารไม่ดีหรือเปล่า เหมือนเค้าก็ยุ่งๆ อยู่ว่าตัวเองต้องการงานอะไร คนที่ต้องไปทำงานต่อก็สับสน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 6)

- ขาดการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ: ผู้นำไม่สามารถให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ให้พนักงานได้ ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกไม่มั่นใจในการดำเนินงานและไม่รู้ว่าผู้นำจะเอางานของเราไปทำหรือช่วยเราในการแก้ไขปัญหาหรือไม่

“...เค้าพยายามให้เราเรียนรู้งานเอง ซึ่งเราก็จับต้นชนปลายไม่ถูก กลายเป็นว่างานที่ออกมาไม่มีประสิทธิภาพ ผิดบ่อย บางทีก็ผิดที่เดิม หัวหน้าเองก็ไม่ไว้ใจ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 23)

“...เค้าชอบแอบแก้งานเราโดยที่ไม่บอกเรา บางทีเรามาเจออีกที ตอนรายงานที่ส่งให้ผู้บริหาร ซึ่งมันไม่ใช่สิ่งที่เราทำไป แต่พอเค้าไม่บอกว่าเค้าแก้ให้เรากลายเป็นว่าเราก็มั่นใจงานของเราแล้ว...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 7)

- ขาดการมอบหมายงานที่ชัดเจน: ผู้นำไม่มีการกำหนดงานให้พนักงานอย่างชัดเจน ทำให้พนักงานสับสนและไม่รู้ว่าควรจะทำอะไรในเวลาที่กำหนด

“...การที่เค้าสั่งงานไม่ชัดเจนตั้งแต่แรก พอเราเอางานไปส่ง เค้าก็มาบอกว่าเค้าอยากได้อีกแบบ ซึ่งถ้าเค้าบอกตั้งแต่แรกมันก็จะไม่เสียเวลาแก้งาน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 1)

“...บางทีก็มาพุดๆ ไม่บอกให้ชัดตั้งแต่แรกว่าอยากได้วันไหน แล้วมาเฉลยทีหลังว่าจะเอาเลย งานอื่นมันก็สะดุดไปด้วย...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 4)

- ขาดการเกี่ยวข้องและสนับสนุน: ผู้นำไม่มีการเข้ามาช่วยหรือดูแลงานที่พนักงานทำ แม้แต่เมื่อพนักงานมีความจำเป็นหรือต้องการความช่วยเหลือ

“...เราไม่รู้ว่าหากทำผิดหัวหน้าจะอยู่ชัฟพอร์ต หรือช่วยเหลือเราไหม ทำอะไรก็ระแวง งานที่ควรเสร็จเร็วก็กลายเป็นว่า เราทำช้ามาก ไม่มีความมั่นใจ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 29)

“...เค้าไม่เคยมาถามเราเลยว่างานเราคิดชัดเจนไหม อยากให้พี่ช่วยอะไรหรือเปล่า บางทีคนเป็นลูกน้องก็อยากให้หัวหน้าหันมาถามเราบ้าง...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 8)

- ขาดความรับผิดชอบ: ผู้นำไม่รับผิดชอบในการติดตามงานที่พนักงานทำ และไม่ดูแลให้เราเติบโตและพัฒนาศักยภาพเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

“...เค้าเป็นหัวหน้าใจดีมาก เพราะว่าเค้าใกล้ชิดเกษียณ ทำงานมา ก็ตรวจ ถ้าเราไม่ทำงานก็ไม่ตาม ผลที่ตามมาคือเราก็กายเป็นคนเฉื่อยๆ ไม่ได้ดึงศักยภาพเราออกมาได้อย่างที่ควรจะเป็น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 15)

- ขาดการนำทางและการจัดการทีม: ผู้นำไม่มีการนำทางทีมให้เข้าใจเป้าหมายและรายละเอียดของงาน และไม่สามารถจัดการทีมให้เป็นไปตามที่ควรจะเป็น

“...ปล่อยให้ในทีมทำงานกันเอง โดยที่ไม่เข้ามาบริหารจัดการงานก็โหลดที่คนไม่ก็คน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 24)

“...เค้าชอบเรียกน้องไปคุยแบบตัวต่อตัวบ่อยๆ ซึ่งแบบบางทีคนที่นั่งอยู่ที่โต๊ะก็แอบคิดในใจว่า เค้าเอาเราไปว่าหรือเปล่า มันเกิดความไม่เชื่อใจกันระหว่างคนในทีมด้วยกันเอง...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 9)

#### 4.4 ความคาดหวังที่มีต่อผู้นำ

1. รูปแบบของภาวะผู้นำ/ผู้นำในอุดมคติแบบใด ที่คุณคิดว่าเมื่อได้ร่วมงานด้วยจะเกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

ตารางที่ 4.9 รูปแบบของผู้นำในอุดมคติ

รูปแบบของผู้นำ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้นำที่เป็นผู้สอนและผู้เรียนรู้	4	13.33
ผู้นำที่ทำตัวเป็นแบบอย่าง	5	16.67
ผู้นำที่เข้าใจและรับฟัง	7	23.33
ผู้นำที่ให้คำแนะนำและสนับสนุน	9	30
ผู้นำที่สามารถไว้วางใจได้	3	10

ผู้นำที่มีความเมตตา	2	6.67
รวม		100

จากข้อมูลในตารางที่ 4.9 ประชากรกลุ่มตัวอย่างต้องการร่วมงานด้วยสูงสุดคือ ผู้นำที่ให้คำแนะนำและสนับสนุน คิดเป็นร้อยละ 30 เนื่องจากผู้นำที่ให้คำแนะนำและสนับสนุน จะช่วยให้คำแนะนำในกระบวนการทำงานและการแก้ไขปัญหา ช่วยสร้างความมั่นใจและความพร้อมในการรับผิดชอบของพนักงาน รองลงมาคือผู้นำที่เข้าใจและรับฟัง คิดเป็นร้อยละ 23.33 เนื่องจากเป็นการให้พื้นที่และโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถและแสดงความคิดเห็นของตน

นอกจากนั้นยังมีรูปแบบของผู้นำที่กลุ่มประชากรตัวอย่างต้องการที่จะร่วมงานด้วย โดยสามารถจัดกลุ่มได้ดังนี้

- ผู้นำที่เป็นผู้สอนและผู้เรียนรู้ : ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้สอนและให้คำแนะนำในการทำงานให้กับทีม และพร้อมที่จะเรียนรู้จากพนักงานอีกฝ่ายด้วย การสอนและเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยนความรู้จะสร้างการเติบโตและความพร้อมในการรับผิดชอบของทั้งผู้นำและพนักงาน

“...น่าจะเป็นผู้นำที่สอนเราได้ คอยแนะนำวิธีในการทำงานให้เรา และหากเรามีข้อเสนอแนะเค้าก็พร้อมที่จะเปิดใจรับฟังด้วยความยินดี...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 5)

“...ผู้นำที่สอนเราและก็พร้อมที่จะเรียนฝึกเรียนถูกไปด้วยกัน ถ้าผู้นำเราไม่คิดกรอบการทำงานแบบเดิมๆ พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงงานมันก็น่าจะสนุกยิ่งขึ้น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 2)

- ผู้นำที่ทำตัวเป็นแบบอย่าง : ผู้นำที่ดีควรเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานและพฤติกรรมการทำงาน พนักงานจะมองไปที่ผู้นำเพื่อให้ได้แรงบันดาลใจ และสัมผัสกับความรับผิดชอบที่ต้องปฏิบัติ การเป็นตัวอย่างที่ดียังช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความเข้าใจระหว่างผู้นำและพนักงาน

“...อยากได้หัวหน้าที่เป็นแบบอย่าง เป็น role model มันก็น่าจะดี ถ้าเค้าทำให้เรารู้สึกว่าวันหนึ่งเราอยากโตไปเป็นแบบเค้า...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 18)

“...คงอยากได้ผู้นำที่เหมือนเป็นต้นแบบการทำงานให้เราได้ เราคงรู้สึกมันคงในการทำงาน คงแบบอยากมาเจอเค้า อยากมาทำงานในทุกๆ วัน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 22)

- ผู้นำที่เข้าใจและรับฟัง: ผู้นำที่ดีควรเป็นคนที่เข้าใจและรับฟังความคิดเห็นและไอเดียของพนักงาน ให้พื้นที่และโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถและแสดงความคิดเห็นของตน การเป็นผู้ที่เปิดใจและเข้าใจในความต้องการ จะส่งผลต่อความเชื่อมั่นของพนักงานสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้พนักงานรับผิดชอบงานอย่างมีความกระตือรือร้น

“...ผู้นำที่อยากฟังปัญหาของเราจริง ๆ เปิดโอกาสให้เราได้พูดและแสดงความคิดเห็น โดยที่ไม่ตัดสินความคิดเราว่ามันผิดหรือถูก...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 13)

“...อยากได้คนที่เค้ารับฟังไอเดียเรา ไม่นิ่งเฉยกับสิ่งที่เราได้เสนอไป พยายามทำความเข้าใจในความคิดเรา ไม่เอาความคิดของเค้าเป็นหลัก...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 19)

- ผู้นำที่ให้คำแนะนำและสนับสนุน: ผู้นำที่ดีควรให้คำแนะนำและสนับสนุนในกระบวนการทำงานและการแก้ไขปัญหา โดยให้การสนับสนุนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน การให้คำแนะนำและการสนับสนุนที่เหมาะสมจะช่วยสร้างความมั่นใจและความพร้อมในการรับผิดชอบของพนักงาน

“...อยากได้หัวหน้าที่ซัพพอร์ตเรา จริงๆ เค้าไม่ต้องออกหน้าปกป้องเราทุกอย่างก็ได้ แต่อยากได้คนที่ถ้าเรามีปัญหาเค้าพร้อมที่จะช่วยเหลือเรา (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 3)

“...ผู้นำที่ผลักดันเราไปให้โตกว่าเดิม อาจจะไม่ใช่แค่เรื่องตำแหน่งหรือเงินเดือนนะ มันคือแบบความคิดเรา แบบให้เรามี Mind set ที่ดีขึ้นในทุก ๆ วัน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 16)



- ผู้นำที่สามารถไว้วางใจได้: ผู้นำที่ดีควรเป็นหัวหน้าที่พนักงานไว้วางใจ เมื่อรับฟังปัญหาของพนักงาน หากมีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่สามก็ไม่เอาไปพูดต่อ วางตัวเป็นกลาง ไม่ตัดสินปัญหาจากการรับฟังเพียงฝ่ายเดียว แต่จะพยายามแก้ปัญหาคด้วยวิธีที่ไม่กระทบกระเทือนกับอีกฝ่าย การเป็นหัวหน้าที่พนักงานไว้วางใจจะช่วยสร้างความพึงพอใจและความสุขในที่ทำงาน

“...น่าจะเป็นหัวหน้าที่แบบบางที่เรามีปัญหากับเพื่อนร่วมงานเราก็สามารถไปปรึกษาเค้าได้ วางตัวเป็นกลาง ไม่เอาปัญหาเราไปพูดต่อ เพราะอย่างแผนกบัญชีผู้หญิงก็เยอะถ้าเจอหัวหน้าแบบซุบซิบ เอาเรื่องไปพูดต่อปัญหา มันก็จะใหญ่ขึ้น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 4)

“...ผู้นำที่เราสามารถไว้วางใจเค้าได้ สามารถพูดคุยปัญหากับเค้าได้ สามารถเป็นที่พึ่งทางใจให้กับเรา...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 17)

- ผู้นำที่มีความเมตตา: ผู้นำที่ดีควรเป็นคนที่มีความเข้าใจและเสียสละต่อความต้องการของพนักงาน ไม่ใช่พลังงานหรือการกระทำที่สร้างความวุ่นวายแก่พนักงาน แต่เป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาและความสนใจในเรื่องส่วนตัวของพนักงาน ในขณะที่ยังรักษาความเข้มงวดและความเข้าใจในเรื่องงาน การเป็นผู้ที่เมตตาจะช่วยสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน

“...ถ้าได้หัวหน้าที่เค้าเข้าใจในวิถีชีวิตของเราก็น่าจะดี อย่างพี่มีครอบครัวมีลูก บางทีลูกป่วยก็ต้องขาดงานกระทันหัน ถ้าหัวหน้าเข้าใจมันก็น่าจะทำงานได้แบบมีความสุข...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 23)

“...ผู้นำที่แบบมีความเป็นมนุษย์แบบว่าเข้าใจความรู้สึกของพนักงาน ไม่ใช่ว่ามองลูกน้องเป็นหุ่นยนต์จะเอาแต่งานเพียงอย่างเดียว บางทีงานมันโหดเค้าอาจจะช่วยลงมาทำหรือหาทางแก้ไขให้เรา...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 12)

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง “กรณีศึกษากลุ่มลักษณะของผู้นำ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในสายงานบัญชีและการเงิน เจเนอเรชั่นวาย” ผลการวิจัยได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ประชากรตัวอย่างจำนวน 30 คน โดยผู้ที่เข้าร่วมการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ คิดเป็นร้อยละ 63.33 เป็นเพศหญิง และร้อยละ 36.67 เป็นเพศชาย ซึ่งส่วนใหญ่เกิดในช่วง พ.ศ. 2533-2537 คิดเป็นร้อยละ 53.33 รองลงมาคือผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2528-2532 คิดเป็นร้อยละ 36.67 โดยผู้ที่เข้าร่วมการสัมภาษณ์สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีร้อยละ 73 และร้อยละ 27 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกันคือ ผู้ที่มาจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่คิดเป็นร้อยละ 43.67 หัวหน้างานร้อยละ 23.33 ผู้จัดการร้อยละ 30 และที่น้อยที่สุดคือระดับผู้อำนวยการคิดเป็นเพียงร้อยละ 3 หรือจำนวน 1 ท่าน เหตุผลส่วนหนึ่งมาจากตำแหน่งผู้อำนวยการเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง จึงจำเป็นต้องมีวุฒิและคุณวุฒิ จึงทำให้มีสัดส่วนผู้เข้าร่วมวิจัยที่อยู่ในช่วงเจเนอเรชั่นวายค่อนข้างต่ำ

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยใช้ขอบเขตเนื้อหาด้านภาวะผู้นำ 4 ลักษณะ โดย Avery (2014) แบ่งออกเป็น 1. ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม 2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน 3. ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ 4. ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ และ รูปแบบภาวะผู้นำโดย Likert (1961) แบ่งออกเป็น 1. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-Oriented Behaviors) และ 2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Behaviors) ในการสรุปประเด็น เพื่อให้ทราบถึงทัศนคติของพนักงานบริษัทเอกชนในสายงานบัญชีและการเงิน เจเนอเรชั่นวาย ทั้งในด้านบวกและด้านลบที่มีต่อผู้นำ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

### 5.1.1 ผลการวิจัยกับคำถามงานวิจัย

จากผลการวิจัยจากหัวข้อ 5.1.1 สามารถตอบคำถามงานวิจัยดังนี้

#### 1. รูปแบบของภาวะผู้นำใดที่มีความเหมาะสมกับสายงานบัญชีและการเงิน :

จากการศึกษาลักษณะงานของสายงานบัญชีและการเงิน ใช้เกณฑ์ในการจำแนกตาม ส่วนงานสามารถแบ่งส่วนงานได้ออกเป็น 4 ส่วน คือส่วนงานที่ให้คำปรึกษา ส่วนงานวางแผน ส่วนงานที่ปฏิบัติตามมาตรฐานทางบัญชีและการเงิน และ ส่วนงานเจรจา เมื่อนำรูปแบบภาวะผู้นำ 4 ลักษณะ โดย Avery (2014) มาใช้วิเคราะห์ร่วมสามารถสรุปได้ดังนี้

ส่วนงานที่ให้คำปรึกษา เช่น ส่วนงานระบบบัญชี รูปแบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมในส่วนงานนี้คือ ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ (Organic Leadership) เนื่องจากพนักงานที่ทำงานในส่วนงานนี้มีความเชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาที่แตกต่างกัน การที่ผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคน ได้เป็นผู้นำตามสถานการณ์หรืองานที่ตนเองถนัด จะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนงานวางแผน เช่น ส่วนงานงบประมาณ ส่วนงานพยากรณ์ ส่วนงานบริหารความเสี่ยง ส่วนงานบัญชีบริหาร รูปแบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมในส่วนงานนี้คือ ผู้นำด้านวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) เนื่องจากส่วนงานวางแผน เป็นงานที่ต้องใช้ประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ พนักงานในส่วนงานนี้จึงจำเป็นที่จะต้องพูดคุยเพื่อหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน หากผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการแลกเปลี่ยนมุมมอง วิธีการในการทำงาน ยอมรับความเห็นที่แตกต่าง ก็จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีมากยิ่งขึ้น

ส่วนงานที่ปฏิบัติตามมาตรฐานทางบัญชีและการเงิน เช่น ส่วนงานบัญชีแยกประเภท ส่วนงานบัญชีเจ้าหนี้ ส่วนงานบัญชีลูกหนี้ ส่วนงานการเงินจ่าย รูปแบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมในส่วนงานนี้คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เนื่องจากเป็นส่วนงานที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อกำหนดอย่างเคร่งครัด และต้องใช้ความละเอียดรอบคอบค่อนข้างมาก พนักงานในส่วนงานนี้ต้องทำงานแข่งกับเวลาและแรงกดดัน ทำให้มีพนักงานบางส่วนรู้สึกว่าการที่ตนเองทำ เป็นงานทำแบบเดิมทุกวัน ไม่ค่อยได้มีโอกาสที่จะใช้วิธีการทำงานใหม่ ๆ เนื่องจากเป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานหรือข้อกำหนด หากผู้นำเลือกใช้วิธีการแลกเปลี่ยนในการบริหาร โดยที่หากพนักงานทำงานในส่วนงานที่รับผิดชอบเสร็จเร็วกว่ากำหนด หรือไม่ผิดพลาด จะได้รับผลตอบแทนที่มากขึ้น ก็จะสามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดความตื่นตัวในการทำงานได้

ส่วนงานเจรจา เช่น ส่วนงานจัดหาเงิน รูปแบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมในส่วนงานนี้คือ ผู้นำด้านวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) เนื่องจากงานเจรจาเป็นงานที่ต้องปรึกษารับหรือกับหลายส่วนงาน ต้องการความคิดเห็นจากหลายภาคส่วน เพื่อหาข้อสรุปในการออกไปเจรจาแต่ละ

ครั้ง เมื่อทีมมีการพูดคุยกันจะสามารถปิดช่องโหว่ เมื่อต้องไปเจรจากับบุคคลภายนอกได้ หากผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยน ปรีกษาหารือ ก็จะเป็นการช่วยให้พนักงานได้เตรียมความพร้อมก่อนที่จะไปเจรจาจริง

จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำดั้งเดิม (Classical Leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำที่ไม่ได้ถูกพูดถึง เนื่องจากจะทำให้พนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชา รู้สึกหวาดกลัว รู้สึกว่าทำงานภายใต้คำสั่งการ ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ หากผู้นำเลือกใช้วิธีนี้ในระยะยาวจะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

หากใช้เกณฑ์ในการจำแนกตามตำแหน่งงาน พนักงานที่อยู่ในระดับปฏิบัติการ จะต้องการผู้นำที่มีความสามารถด้านเทคนิค (Hard Skill) หรือผู้นำเก่งงาน ในขณะที่พนักงานที่อยู่ในระดับหัวหน้างาน ผู้จัดการ และผู้อำนวยการจะต้องการผู้นำที่มีทักษะความสามารถเชิงสมรรถนะ (Soft Skills) หรือความเก่งคน ซึ่งสอดคล้องกับพนักงานในระดับปฏิบัติการประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี จะต้องการผู้นำที่มีความสามารถด้านเทคนิค (Hard Skill) หรือผู้นำเก่งงาน เนื่องจากพนักงานในระดับนี้ต้องการผู้นำที่สามารถสอนงานได้ เมื่องานประสบปัญหาจากการทำงาน ผู้นำจะต้องสามารถให้คำแนะนำหรือหาทางออกให้ได้ เพื่อที่จะเสริมสร้างความรู้และความมั่นใจในการทำงาน แต่ในทางตรงกันข้ามพนักงานที่อยู่ในระดับหัวหน้างานขึ้นไปหรือผู้ที่อายุงานมากกว่า 5 ปี กลับให้ความสำคัญผู้นำที่มีทักษะความสามารถเชิงสมรรถนะ (Soft Skills) หรือความเก่งคน เนื่องจากพนักงานในระดับนี้มองว่าตนเองมีความรู้ความสามารถในเนื้อหาของตนเองเพียงพอแล้ว จากประสบการณ์ในการทำงานของตนเองที่ผ่านมา สิ่งที่ต้องการเรียนรู้เพิ่มเติมจากผู้นำ นอกงานเรื่องงานจึงเป็นการบริหาร การจัดการทีม พนักงานในระดับนี้มองว่าทักษะในด้าน Soft Skills เป็นทักษะที่ผู้บริหารพึงมี เป็นทักษะที่เมื่อได้รับการถ่ายทอดมาแล้วก็ต้องใช้เวลาในการฝึกฝนและเรียนรู้ด้วยตนเองต่อไปอีก และทักษะด้าน Soft Skills จะช่วยส่งเสริมให้ตัวพนักงานเองสามารถปรับเปลี่ยนตำแหน่งได้ส่วนงาน

แต่อย่างไรก็ตาม ไม่มีรูปแบบภาวะของผู้นำใด ที่จะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดหรือดีที่สุด เนื่องจากภาวะของผู้นำในแต่ละรูปแบบ จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่แตกต่างกัน จึงไม่สามารถระบุรูปแบบการบริหารงานที่ตายตัวหรือคงที่ได้ สิ่งที่ผู้นำควรทำคือปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลาหรือแต่ละตัวบุคคล สิ่งหนึ่งที่ผู้นำพึงรู้คือผู้นำไม่สามารถใช้วิธีการบริหารงานแบบเดียวกันกับพนักงานทุกคนได้ ผู้นำควรจะสังเกตหรือวิเคราะห์ว่าภายใต้ความแตกต่างของพนักงานแต่ละคน สิ่งที่พนักงานต้องการจากตัวผู้นำคือสิ่งใด จากการสัมภาษณ์พบว่ารูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสายงานการเงิน

และบัญชีจะต้องเป็นผู้ที่รู้สึก รู้จริงในเรื่องงาน และสามารถบริหารคนและทีม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานทุกคนล้วนอยากได้ผู้นำที่เก่งทั้งในเรื่องงานและการบริหารจัดการคน

2. ในความเห็นของพนักงานในสายงานบัญชีและการเงิน คิดว่ารูปแบบของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานหรือไม่:

การบริหารภายใต้รูปแบบของผู้นำที่แตกต่างกันย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการทำงานของพนักงาน ในกรณีที่พนักงานรู้สึกว่าตนเองสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะของผู้นำที่อยู่ได้บังคับบัญชาในขณะนั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีวิธีการทำงานใกล้เคียงกัน มีการสอนงานที่ดี มีความรับผิดชอบและช่วยเหลือพนักงานเมื่อมีปัญหา สามารถสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและสนับสนุนให้พนักงานได้เกิดการพัฒนาทักษะและความรับผิดชอบในงานของตนเอง ให้คำแนะนำและชื่นชมผลงานของพนักงาน รับฟังและสนใจปัญหาของพนักงาน เป็นตัวอย่างที่ดีและกล้าในการตัดสินใจ คอยสนับสนุนและให้คำปรึกษาในทุกด้าน สามารถเป็นเพื่อนสนิทที่พร้อมช่วยเหลือทั้งในและนอกสถานที่ทำงาน รวมถึงเป็นผู้รับผิดชอบและพัฒนาพนักงานให้เป็นคนเก่งขึ้น สรุปคือผู้นำที่สามารถสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน สร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นและสนับสนุนให้พนักงานมีประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงาน จะเป็นผู้ที่ส่งเสริมกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

ในทางตรงกันข้าม พนักงานที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของผู้นำที่มีลักษณะที่ชอบเข้ามายุ่งเรื่องส่วนตัวของพนักงานมากเกินไป จนทำให้พนักงานรู้สึกขาดความเป็นส่วนตัว ขาดการสื่อสารชัดเจน ไม่รับฟังความคิดเห็นของพนักงานในทีม ขาดการบริหารจัดการทีม ขาดการให้คำปรึกษาและคำแนะนำหรือเมื่อพนักงานพบปัญหาตัวผู้นำจะนิ่งเฉยหรือเข้ามาแก้ไขปัญหาลำบากเกินไป ขาดการมอบหมายงานที่ชัดเจน รวมถึงพฤติกรรมที่แสดงว่าไม่ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน ไม่ว่าจะการใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสมไม่เคารพสิทธิความเป็นคน การต่อว่าพนักงานในบริเวณพื้นที่สาธารณะด้วยถ้อยคำที่รุนแรงและน้ำเสียงที่แสดงถึงความไม่พอใจเป็นอย่างมาก ไม่สามารถบริหารจัดการอารมณ์ได้ พฤติกรรมที่กล่าวมานั้นล้วนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานเชิงลบของพนักงาน หรือในบางสถานการณ์ การที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมเชิงลบจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการลาออกของพนักงานภายใต้บังคับบัญชา

3. ผู้นำที่พนักงานสายบัญชีและการเงินมีความคาดหวังที่จะร่วมงานด้วยมีลักษณะแบบใด :



จากผลการศึกษาพบว่าลักษณะของผู้นำที่พนักงานในสายงานบัญชีและการเงินต้องการร่วมงานด้วยสูงสุดสามอันดับแรก คือ หนึ่งผู้นำที่ให้คำแนะนำและสนับสนุน โดยที่พนักงานต้องการให้ผู้นำเข้ามาช่วยในการให้คำแนะนำและสนับสนุนในกระบวนการทำงานและการแก้ไขปัญหา ให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน ซึ่งการให้คำแนะนำและการสนับสนุนที่เหมาะสมจะช่วยสร้างความมั่นใจและความพร้อมในการรับผิดชอบของพนักงานผู้นำที่เข้าใจและรับฟัง สองผู้นำที่เข้าใจและรับฟัง โดยที่พนักงานต้องการผู้นำที่เข้าใจและรับฟังความคิดเห็นและไอเดียของพนักงาน ให้พื้นที่และโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถและแสดงความคิดเห็นของตน และสามผู้นำที่ทำตัวเป็นแบบอย่าง โดยที่พนักงานต้องการผู้นำที่สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน เพื่อช่วยเสริมสร้างแรงบันดาลใจและการเป็นตัวอย่างที่ดียังช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความเข้าใจระหว่างผู้นำและพนักงาน

โดยสรุปคือผู้นำที่พนักงานต้องการร่วมงานด้วย จะต้องเป็นบุคคลที่มีลักษณะเอาใจใส่ในเอกสารและงานของพนักงานเพื่อไม่ให้ภาระงานตกอยู่กับพนักงาน ควรปฏิบัติตาม Job Description และควรมีการชี้แจงแนวทาง วิธีการในการทำงานให้ชัดเจน ไม่ควรแสดงพฤติกรรมแสดงออกที่แสดงให้เห็นการโมโหหรือที่ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ เพราะจะทำให้เกิดความไม่พอใจกันภายในที่ทำงานและเกิดความไม่เชื่อมั่นในตัวผู้นำ นอกจากนี้ควรชี้แจงข่าวสารที่ได้รับจากระดับบริหารและไม่ปล่อยให้พนักงานเข้าถึงข้อมูลจากเพื่อนพนักงานทีมอื่น ควรเข้าใจและใส่ใจถึงรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ ในเรื่องของส่วนตัวหรือชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน ควรรับผิดชอบต่อข้อผิดพลาดของพนักงานที่อยู่ภายใต้ความดูแลควรดูแลและปกป้องพนักงานในทีมด้วยความเท่าเทียมกัน เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามหลักการทำงานของทีม และสุดท้ายควรตระหนักถึงและยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล กล่าวโดยสรุปคือผู้นำที่บริษัทเอกชนในสายงานบัญชีและการเงินเจเนอเรชั่นวาย ต้องมีความรอบรู้ทั้งในด้านการทำงานและสามารถบริหารจัดการคนได้ดี

จากการสัมภาษณ์ได้พบประเด็นเพิ่มเติมคือ พนักงานที่อยู่ในเจเนอเรชั่นวายเริ่มให้ความสำคัญกับ work life balance แต่เนื่องจากภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเพิ่มสูงขึ้นตามช่วงอายุ จึงมีพนักงานหลายคนเลือกที่จะทำงานหนักในวันจันทร์-ศุกร์ และต้องการใช้วันหยุดสุดสัปดาห์ทำกิจกรรมเพื่อเป็นการพักผ่อน โดยที่ไม่ต้องการให้มีเรื่องงานเข้ามากระทบการพักผ่อน ดังนั้นตัวผู้นำเองควรที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับพฤติกรรมหรือความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของพนักงาน ซึ่งหากต้องการที่จะติดต่อพนักงานในวันหยุดควรที่จะเป็นเรื่องที่ด่วนหรือเป็นเหตุการณ์ที่ฉุกเฉินเท่านั้น เพื่อสร้างวัฒนธรรมในการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป



### 5.1.2 ผลการวิจัยเปรียบเทียบกับการทบทวนวรรณกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมพบความสอดคล้องดังนี้ ผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็น ว่าแรงจูงใจในการทำงาน พฤติกรรมการทำงาน ทักษะการทำงาน รูปแบบการบริหารงานล้วนมีผล ต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคน จูตินันท์ ประชุมวงษ์(2559) และสุนันทา (2563) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า คุณลักษณะผู้นำเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้นำสามารถบริหารองค์กรหรือสถาน ประกอบการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้ที่วิจัยที่ว่า รูปแบบของภาวะผู้นำมีผู้นำที่แตกต่างกัน ย่อมส่งต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่ แตกต่างกันไป กล่าวคือหากพนักงานได้ร่วมงานผู้นำที่สามารถนำทาง ชี้นำ หรือส่งเสริมให้ผู้นำได้บังคับ ได้รับโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพก็จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน จากผลการเก็บข้อมูล พบว่าผู้นำที่ให้คำแนะนำและสนับสนุน เป็นรูปแบบที่พนักงานต้องการร่วมงานด้วยมากที่สุด สูงถึง ร้อยละ 30

สุนันทา ทระพีเชร (2563) ได้กล่าวไว้ คุณลักษณะผู้นำด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย ตัดสินใจอย่างรวดเร็วและเด็ดขาด จัดลำดับความสำคัญของงานอย่างชัดเจน และสนับสนุนการนำ เทคโนโลยีมาใช้งานส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกับงานวิจัยในครั้งนี้คือ จากผลการเก็บข้อมูลพบว่าพฤติกรรมที่ขัดขวางต่อประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดสามอันดับแรก คือ ขาดการมอบหมายงานที่ชัดเจน ขาดการพูดคุยหรือสื่อสารชัดเจน และขาดการให้คำปรึกษาและ คำแนะนำ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ KATHERIN (2022) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำควร สร้างสภาพแวดล้อมสำหรับการทำงานที่ดี ควรเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนว่ารางวัลหรือแรงจูงใจที่พนักงานต้องการคือสิ่งใด ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานอาจมาใน รูปแบบของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ การได้เป็นหัวหน้างาน การถูกมอบหมายให้ทำงานที่สำคัญ ๆ เป็นต้น หากผู้นำทราบถึงแรงจูงใจของพนักงานที่แท้จริงของ พนักงานแต่ละคนจะสามารถช่วยลดอัตราการลาออกได้

แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยจะไม่ขอสรุปว่ารูปแบบของภาวะผู้นำที่จะสามารถบริหารงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดหรือดีที่สุด ซึ่งจะสอดคล้องกับผลการวิจัยของปองภพ (2565) ที่ได้ กล่าวไว้ว่า ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดดีที่สุด และรูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกันส่งผลต่อการทำงานที่ ต่างกันแสดงให้เห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำแต่ละแบบมีทั้งข้อดี และข้อเสีย ผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพ จะต้องเลือกใช้รูปแบบการบริหารงานให้เหมาะสมกับแต่ละตามสถานการณ์ ผู้นำที่ดีจะต้องให้ ความสำคัญทั้งในด้านบริหารงานโดยให้ผู้ร่วมงานสามารถเข้าใจและปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จนประสบความสำเร็จ และการบริหารจัดการคนหรือทีม สามารถจัดการกับอารมณ์และคำพูดได้ดี มีพฤติกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ ผู้บังคับบัญชามีโอกาสได้เติบโตในสายอาชีพจะต้องมี

ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ดังนั้นผู้นำต้องมีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกล้าเผชิญกับเหตุการณ์

## 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้นำ

การที่ผู้นำจะสามารถบริหารงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำควรที่จะให้ความสำคัญทั้งในด้านบริหารงานและการบริหารคน ซึ่งตัวผู้นำควรที่จะพัฒนาตนเองทั้งในเรื่องงานและการบริหารจัดการคนหรือทีมอยู่ตลอดเวลา การที่พนักงานทำงานภายใต้ผู้นำที่เก่งงาน เชี่ยวชาญในงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย จะช่วยเพิ่มความมั่นใจให้แก่พนักงาน ผู้นำที่สามารถมอบหมายงานอย่างชัดเจนและคอยช่วยเหลือ เมื่อพนักงานพบปัญหา คอยให้คำแนะนำ จะช่วยให้พนักงานภายใต้บังคับบัญชามีผลการทำงานที่ดี เป็นการสนับสนุนให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเอง และเป็นรากฐานสำคัญในการเติบโตในสายอาชีพ อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการงานให้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ไม่ใช่หน้าที่เพียงอย่างเดียวของผู้นำ ผู้นำยังต้องมีความสามารถในการจัดการทีม เข้าใจในความต้องการของแต่ละบุคคล เพื่อที่จะทำให้การบริหารพนักงานภายใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามเป้าหมายและสร้างสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความสุขและความพึงพอใจ จะช่วยให้พนักงานสามารถสร้างผลงานที่ดีและสร้างความสำเร็จของพนักงานอีกเช่นกัน

## 5.3 ข้อจำกัดการวิจัย

1. เนื่องจากเป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับทัศนคติ ผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์บางส่วนเลือกที่จะแสดงความความคิดเห็นในด้านบวกมากกว่าด้านลบ เนื่องจากกลัวว่าจะกระทบภาพลักษณ์ของตนเอง ทำให้ข้อมูลที่ได้อาจจะไม่ได้ตรงกับทัศนคติของผู้เข้าร่วมวิจัยอย่างแท้จริง
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยไม่มีความกระจายตัวของข้อมูล โดยผู้เข้าร่วมวิจัยส่วนใหญ่จะอยู่ในตำแหน่งปฏิบัติการและผู้จัดการ ซึ่งจะเห็นได้ว่าในระดับอำนาจการได้มีการสัมภาษณ์เพียงแค่นั้นคน ทำให้ไม่ได้รับความเห็นจากพนักงานในทุกระดับได้อย่างทั่วถึง

## 5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

1. การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ควรจะให้มีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจงโดยให้มีการกระจายตัวในทุกตำแหน่งในจำนวนที่เท่า ๆ กัน
2. การศึกษางานวิจัยในครั้งนี้เป็นการทำวิจัยเชิงคุณภาพ(Qualitative Research) มีผู้เข้าร่วมงานวิจัยจำนวน 30 คน การทำวิจัยในครั้งถัดไปควรจะได้รับข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างให้เพิ่มมากขึ้น โดยการทำวิจัยเชิงปริมาณ(Quantitative Research) เข้ามาร่วมด้วย เพื่อหาความสอดคล้องของข้อมูล
3. ควรที่จะทำการศึกษาในเรื่องกลุ่มลักษณะของผู้นำ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานกับสายงานหรือกลุ่มช่วงอายุอื่นเพิ่มเติม เพื่อหาความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้จากงานวิจัย



## บรรณานุกรม

- Avery, G.C. (2004). *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*. (pp. 19). SAGE
- Draft, L. *Leaderships: Theory and practice*. Orlando: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers, 1999.
- Belrhiti, Z., Van Damme, W., Belalia, A., & Marchal, B. (2019). The effect of leadership on public service motivation: a multiple embedded case study in Morocco. *BMJ Open*. <https://bmjopen.bmj.com/content/bmjopen/10/1/e033010.full.pdf>
- Malik, W., Javed, M., & Hassan, S. A. (2017c). Influence of transformational leadership components on job satisfaction and organizational commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), 147–166. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/188286/1/pjcss363.pdf>
- Owens, R. G. *Organizational behavior in education: Instructional leadership and school reform*. 7<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and bacon, 2001.
- Samad, S. (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 486–493. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1215>
- Seetharaman, A. (2016). Accounting and Financial Systems and Tools for Effective Leadership and Management. <http://journal.stie-mce.ac.id/index.php/jabminternational/article/view/107>
- Yukl, G.A. *Leadership in organization*. New Jersey: Prentice – Hall, 1989.
- กาญจน์ติมา เกษมสวัสดิ์ (2564). ปัจจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้. *วิทยาลัยการจัดการ, มหาวิทยาลัยมหิดล*.
- คนธรัตน์ อ้นขวัญเมือง (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากร: กรณีศึกษาสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. *คณะรัฐศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*
- จิรวรรณ บัญวัฒนาภรณ์. (2556). ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม กองบัญชาการ ตำรวจสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. *วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ*.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ชมพูนุท ศิลวัฒน์วาศ์ (2565), Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนใน ธุรกิจที่ปรึกษา ด้านการก่อสร้าง. วิทยาลัยการจัดการ. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชูชิต ชายทวีป, ธนิษฐา สมัย. (2563). การวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรักษา พนักงานให้คงอยู่ในองค์กร. วารสารนวัตกรรมกรรมการบริหารและการจัดการ วิทยาลัย นวัตกรรมจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.
- จิตินันท์ ประชุมวงษ์ (2559). ภาวะความเป็นผู้นำและการบริหารความหลากหลายในองค์กร. วิทยาลัยการจัดการ. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ณัฐพร คุรุกุล(2561), การศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและ ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ใน ธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง. วิทยาลัยการจัดการ. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชนนาถ ศรีจิตพิพัฒนกุล. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานกับประสิทธิภาพการ ทำงาน กรณีศึกษาบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจญี่ปุ่น). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
- บุรพัทธ์ ดำนวิไล (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง ประเทศไทยสำนักงานกลาง. คณะรัฐศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปองภพ มุนินทร์กร (2565). ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำ ของพนักงานระดับบริหารในตำแหน่ง ผู้จัดการ ที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าหน่วยงาน : กรณีศึกษาธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร. วิทยาลัยการ จัดการ. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปญญูญา แซ่หลิว (2564), คุณลักษณะของนักบัญชีในยุค New Normal ภายใต้อสถานการณ์โควิด-19 และหลังจากหมดสถานการณ์ โควิด-19. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- พิมสุดา วิสัยกล้า (2564), การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความพึงพอใจและ ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตามแนวคิด Sustainable Leadership. วิทยาลัยการจัดการ. มหาวิทยาลัยมหิดล.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ (2552). การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. คณะครุศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ภัคจิรา ขงกิงเจริญลาภ (2565). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแห่งอนาคตในบริษัทมหาชน. วิทยาลัยการจัดการ. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ภาวิดา พูลเกิด (2560). ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำ ที่ส่งผลต่อความไว้วางใจของพนักงาน ช่วงอายุเจนเนอเรชันวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยาลัยการจัดการ. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบิน ต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership. วิทยาลัยการจัดการ. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- มาศญา ศรีสุข (2564). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้ารับ หรือไม่รับราชการ ของคนรุ่นใหม่ ที่จบการศึกษาจากสาขาวิชาที่มีวิชาชีพเฉพาะ กรณีศึกษา สาขาวิชาบัญชี/การเงิน. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. คณะรัฐศาสตร์
- เมธิยา พันธุ์ชะวงษ์ (2564). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จ. วิทยาลัยการจัดการ. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วรัทม์ พัชรโนทัย (2562). ภาวะผู้นำและปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติ: กรณีศึกษาธุรกิจผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง. วิทยาลัยการจัดการ. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วัชรพร ภัทรสัตยากร (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจ ของพนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership กรณีศึกษา : กลุ่มธุรกิจจัดหางาน ในประเทศไทย. วิทยาลัยการจัดการ. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สิรภพ ศรีณรงค์ มินาโตะ (2560). ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ กรุงเทพมหานคร. วิทยาลัยการจัดการ. มหาวิทยาลัยมหิดล.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุนันทา ทรเพชร (2563). คุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแบบ work from home ใน สภาวะ การณ์ โควิด 19 ของชน าคารขนาด ใหญ่ แห่ง หนึ่ง . มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพัตรา แซ่ห้วน (2564). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของ พนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ใน ธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง.. วิทยาลัยการจัดการ. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศุภาพิชญ์ อินแดง (2565). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของกลุ่มเจเนอเรชั่น วายในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยาลัยการจัดการ. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อารีรัตน์ ไหลเลื่อน(2565). การศึกษาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกิดขึ้นกับการทำงาน และโครงสร้างแผนกของสายงานบัญชีการเงิน กรณีศึกษาบริษัทจดทะเบียนแห่งหนึ่งในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกลุ่มธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรม และอาหาร. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์






ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

## การรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนชุดกลาง

	COA No. MU-CIRB 2023/082.2405
<b>Mahidol University Central Institutional Review Board</b>	
<i>Certificate of Approval</i>	
Protocol No.: MU-CIRB 2023/134.2004	
Title of Project: A Case Study of Efficiency and Effective Leadership Style of Generation Y Employees at Accounting and Financial Department in Private Company	
Type of Review: Expedited Review	
Approval Includes:	
1) Principal Investigator: Miss Hathaichanok Sritala Affiliation: College of Management, Mahidol University Research Site: College of Management, Mahidol University	
2) Submission Form Version Date 16 May 2023	
3) Protocol Version Date 19 May 2023	
4) Participant Information Sheet Version Date 16 May 2023	
5) Informed Consent Form Version Date 16 May 2023	
6) Interview Guideline Version Date 19 May 2023	
7) Recruitment Material Version Date 24 May 2023	
MU-CIRB is in Full Compliance with International Guidelines for Human Research Protection such as Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guidelines and the International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP)	
Date of Approval: 24 May 2023	
Date of Expiration: 23 May 2024	
Signature of Chairperson: .....	
	(Associate Professor Dr. Penchan Pradubmook Sherer) MU-CIRB Chair
* See list of Co-Investigators at the back page	
Page 1 of 2	

ภาคผนวก ข  
สำเนาใบรับรองการผ่านการอบรม CITI Program

		Completion Date 13-Apr-2023 Expiration Date 13-Apr-2027 Record ID 53135970
This is to certify that:		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Not valid for renewal of certification through CME.</div>
<b>Hathaichanok Sritala</b>		
Has completed the following CITI Program course:		
<b>Human Subjects Research</b> (Curriculum Group) <b>IRB Staff Social, Behavioral &amp; Humanity Panel</b> (Course Learner Group) <b>1 - Basic Stage</b> (Stage)		
Under requirements set by:		
<b>Mahidol University</b>		
Verify at <a href="http://www.citiprogram.org/verify/?w769f8045-113e-4b33-8697-1b7292196faa-53135970">www.citiprogram.org/verify/?w769f8045-113e-4b33-8697-1b7292196faa-53135970</a>		 Collaborative Institutional Training Initiative 101 NE 3rd Avenue, Suite 320 Fort Lauderdale, FL 33301 US <a href="http://www.citiprogram.org">www.citiprogram.org</a>