

ความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหาร
โครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด

จิตวัชร ธิรจิรนนท์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารทั่วไป
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
เมษายน 2558
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์
ของ นายจิตติวัชร ธีรจิรนนท์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

.....
.....

(อาจารย์จักรชัย สือประเสริฐสิทธิ์)

คณะกรรมการควบคุมมาตรฐานงานนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต)

..... กรรมการ

(อาจารย์จักรชัย สือประเสริฐสิทธิ์)

..... กรรมการและเลขานุการ

(อาจารย์ชิตพล ชัยมะดัน)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชนีธ์ ธารเสนา)

วันที่...๕...เดือน...๕...พ.ศ...255๕.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์ ในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท คีบเบิ้ล เอ (1991) จำกัด สำเร็จลงได้ด้วยความสำเร็จ จากหลายท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง โดยเฉพาะอาจารย์จักรชัย สื่อประเสริฐสุทธิ และอาจารย์จิตพล ชัยมะดัน อาจารย์ที่ปรึกษาในการจัดทำงานนิพนธ์ที่ ครอบคลุมแนวคิด แนวทางในการศึกษา คำแนะนำ ได้ช่วยเหลือเสนอแนะ และแก้ไขปัญหา ในทุก ๆ ด้าน ของการทำงานนิพนธ์ ส่งผลให้การศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีซึ่งเป็นประโยชน์ ต่อการศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างดียิ่ง ผู้ศึกษาจึงขอกราบขอบคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ เพื่อน ๆ ที่ช่วยเหลือทุก ๆ อย่าง ทั้งให้กำลังใจผู้วิจัยตลอดเวลาด้วยความห่วงใย จนทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้จบลงด้วยดี

ท้ายที่สุด การวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จลงไม่ได้ หากขาดความร่วมมือจากผู้บริหารทุกระดับ และพนักงาน หน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท คีบเบิ้ล เอ (1991) จำกัด ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถามทำให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วน และได้ผลการศึกษาที่เป็นประโยชน์ ต่อหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท คีบเบิ้ล เอ (1991) จำกัด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณจากใจจริง

คุณค่าและประโยชน์ของงานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้เป็นแนวทางการศึกษา แก่ผู้ที่สนใจต่อไป

ฐิติวัชร ธิรจิรนนท์

56930153: สาขาวิชา: การบริหารทั่วไป; ปร.ม. (การบริหารทั่วไป)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ/ คุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์/ หน่วยงานบริหาร โครงการ/ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด

จิตวิจารย์ ธีรจิรนนท์: ความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด (EMPLOYEE OPINION TOWARD DESIRED CHARACTERISTICS OF PROJECT MANAGERS IN PROJECT ADMINISTRATION UNIT AT DOUBLE A (1991) CO.,LTD.) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: จักรชัย สือประเสริฐสิทธิ์, ศศ.ม. 129 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

งานนิพนธ์ เรื่อง “ ความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์ ในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริง ตามความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านภาวะความเป็นผู้นำ ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร และด้านคุณธรรม ประชากรที่นำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติงาน หน่วยงานบริหาร โครงการ ในบริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด จำนวน 57 คนโดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์ ในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) โดยภาพรวมความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่คาดหวังและที่เป็นจริง มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่คาดหวังด้านบุคลิกภาพ มีค่าเฉลี่ย มากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านภาวะความเป็นผู้นำ อย่างไรก็ตามทั้งด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย

เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริง ตามความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด พบว่าเมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ว ส่วนใหญ่ค่าเฉลี่ยความคาดหวังมีมากกว่าค่าเฉลี่ยตามความเป็นจริง โดยค่าส่วนต่างค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่เป็นจริง ด้านที่มีส่วนต่างค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรกได้แก่ ด้านภาวะความเป็นผู้นำ รองลงมาคือ ด้านบุคลิกภาพ ในทางตรงข้ามทั้งด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านคุณธรรม กลับมีส่วนต่างค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

56930153: MAJOR: PUBLIC ADMINISTRATION (GENERAL ADMINISTRATION)
KEYWORDS: LEADERSHIP / DESIRED CHARACTERISTICS OF PROJECT MANAGERS/
UNIT FOR PROJECT ADMINISTRATION/ DOUBLE A (1991) PUBLIC.
CO., LTD.

THITIWAT THIRAJIRANANT: EMPLOYEE OPINION TOWARD DESIRED
CHARACTERISTICS OF PROJECT MANAGERS IN PROJECT ADMINISTRATION UNIT
AT DOUBLE A (1991) CO.,LTD. MAJOR ADVISOR: CHAKCHAI SUEPRASERTSITH,
M.A. 129 P. 2015.

The purposes of this study were to examine desired characteristics of project managers for a unit of project administration at Double A (1991) Co., Ltd. Also, this study attempted to compare desired and actual characteristics of project managers in terms of their personality, human relationship, leadership, knowledge and competence in administration, and ethics. The population participating in this study was 57 staff at operational level, working for project administration unit at Double A (1991) Co., Ltd. The instrument used to collect the data was a questionnaire. The statistical tests for data analysis included frequency, percentage, means, and standard deviation.

The results of the study revealed that the means score for the subjects' opinion toward desired and actual characteristics of project managers was found at the highest level. When considering each aspect, it was found that the subjects rated the desired characteristics of project managers in relation to their personality with the highest means score, followed by the characteristics relating to leadership. Regarding human relationship, knowledge and competence in administration, they were two aspects of characteristics of project managers that were rated with low means score.

Based on the results from the comparison, it was shown that the means score for expected characteristics of project managers was higher than that of actual characteristics. The highest means score for the discrepancy between desired and actual characteristics of project managers was the characteristics in relation to leadership, followed by the aspect of personality. Finally, the means score for the discrepancy between desired and actual characteristics in relation to human relationship, knowledge and competence in administration of project managers was found minimal.

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | จ |
| สารบัญ | ฉ |
| สารบัญตาราง | ช |
| สารบัญภาพ | ฉ |
| บทที่ | |
| 1 บทนำ..... | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 2 |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย..... | 3 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 3 |
| ขอบเขตของการวิจัย | 4 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ..... | 4 |
| 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 7 |
| ความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ และผู้บริหาร | 8 |
| ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ | 12 |
| แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง | 17 |
| คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร | 22 |
| ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานบริหาร โครงการบริษัท ดับเบิ้ล เอ (1991) จำกัด..... | 41 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 43 |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย..... | 49 |
| ประชากร | 49 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 49 |
| การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ..... | 50 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล | 51 |

สารบัญ (ต่อ)

| บทที่ | หน้า |
|--|------|
| การวิเคราะห์ข้อมูล | 52 |
| เกณฑ์การแปลผล | 52 |
| 4 ผลการวิจัย | 54 |
| ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม | 55 |
| ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดับเบิลเอ (1991) จำกัด | 57 |
| ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริงในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) | 64 |
| ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์ และคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่เป็นจริง ตามความคิดเห็นของพนักงาน ในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด..... | 70 |
| 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... | 77 |
| สรุปผลการวิจัย..... | 77 |
| อภิปรายผล..... | 78 |
| ข้อเสนอแนะ | 80 |
| บรรณานุกรม..... | 82 |
| ภาคผนวก | 88 |
| ภาคผนวก ก..... | 89 |
| ภาคผนวก ข..... | 95 |
| ภาคผนวก ค..... | 102 |
| ภาคผนวก ง..... | 112 |
| ประวัติย่อของผู้วิจัย | 129 |

สารบัญตาราง

| ตารางที่ | | หน้า |
|----------|--|------|
| 1 | จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล | 55 |
| 2 | จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน ต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท คีบเบิ้ล เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านบุคลิกภาพ”..... | 57 |
| 3 | จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน ต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท คีบเบิ้ล เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านมนุษยสัมพันธ์” | 58 |
| 4 | จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน ต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท คีบเบิ้ล เอ (1991) จำกัดใน “ด้านภาวะความเป็นผู้นำ” | 60 |
| 5 | จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน ต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท คีบเบิ้ล เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร” | 61 |
| 6 | จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน ต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท คีบเบิ้ล เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านคุณธรรม”..... | 63 |
| 7 | จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน ต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริงในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท คีบเบิ้ล เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านบุคลิกภาพ”..... | 64 |
| 8 | จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน ต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริงในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท คีบเบิ้ล เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านมนุษยสัมพันธ์” | 65 |
| 9 | จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน ต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริงในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท คีบเบิ้ล เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านความเป็นผู้นำ” | 66 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า |
|--|------|
| 10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน ต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริงในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร”..... | 67 |
| 11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน ต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริงในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านคุณธรรม”..... | 69 |
| 12 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและส่วนต่างค่าเฉลี่ย ของคุณลักษณะ ของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริง ตามความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด โดยภาพรวม | 70 |
| 13 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและส่วนต่างค่าเฉลี่ย ของคุณลักษณะ ของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริง ตามความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านบุคลิกภาพ”..... | 71 |
| 14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและส่วนต่างค่าเฉลี่ย ของคุณลักษณะ ของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริง ตามความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านมนุษยสัมพันธ์” | 72 |
| 15 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและส่วนต่างค่าเฉลี่ย ของคุณลักษณะ ของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริง ตามความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านภาวะความเป็นผู้นำ” | 73 |
| 16 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและส่วนต่างค่าเฉลี่ย ของคุณลักษณะ ของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริง ตามความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านความรู้ทางการบริหาร”..... | 74 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | | หน้า |
|----------|---|------|
| 17 | เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและส่วนต่างค่าเฉลี่ย ของคุณลักษณะ ของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริง ตามความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านคุณธรรม” | 75 |
| 18 | กรอบแนวคิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร | 90 |

สารบัญภาพ

| ภาพที่ | | หน้า |
|--------|--|------|
| 1 | กรอบแนวคิดในการวิจัย..... | 3 |
| 2 | พฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ..... | 13 |
| 3 | การจัดการของ Blake and Mouton..... | 16 |
| 4 | องค์กรหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด..... | 43 |

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ศหัสวรรษที่ 21 องค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและธุรกิจต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างไม่ต่อเนื่องกะทันหัน รุนแรง การแข่งขันมีซับซ้อนขึ้น โดยเฉพาะการปรับโครงสร้างระบบราชการ ธุรกิจ อุตสาหกรรม และการแทรกแซงจากต่างประเทศ โดยเฉพาะกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งนับวันจะมีบทบาทและอิทธิพลมากขึ้น เนื่องจากการก่อตั้งองค์การการค้าโลก (World trade organization: WTO) ที่ผ่อนปรนและยกเลิกกฎระเบียบต่าง ๆ ในการคุ้มครองทางการค้าระหว่างประเทศที่เรียกกันว่า “การเปิดเสรีทางการค้า” อีกทั้งเทคโนโลยีทางการสื่อสารคมนาคม (Telecommunications) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology: IT) ทำให้การดำเนินงานข้ามพรมแดนของธุรกิจทำได้ง่ายขึ้น ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งภายในและระหว่างประเทศที่เรียกว่า โลกไร้พรมแดน ทำให้องค์การธุรกิจต้องมีการลงทุนในด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะธำรงรักษาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร (Resources utilization) และการดำเนินงานของตนเอง ให้สอดคล้องกับโอกาสและภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป องค์กรจึงต้องหาแนวทางในการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) การเพิ่มผลผลิต โดยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับปรุงกระบวนการในการทำงาน การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ด้วยการหาวิธีการที่เหมาะสมในการดำเนินงาน พยายามลดของเสีย ต้นทุน การจัดการสินค้าคงคลัง ตลอดจนนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาเป็นหัวใจในการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต อันนำไปสู่ความได้เปรียบความสามารถในการแข่งขันระดับโลก (ชนรัฐ สมหวังประเสริฐ, 2546, หน้า 1)

การสร้างองค์กรคู่ความยิ่งใหญ่เป็นกระบวนการที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ไม่ใช่สิ่งที่จบสิ้นในตัวของมันเอง เมื่อใดก็ตามที่คิดว่าองค์กรของตัวเองยิ่งใหญ่แล้ว เมื่อนั้น ผลงานก็จะไม่ต่างจากเดิมหรืออาจขึ้น ๆ ลง ๆ ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องเปรียบเทียบความก้าวหน้ากับสถานะเดิมของตนเองอยู่ตลอดเวลา (Collins, 2546)

บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด (มหาชน) ได้จดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัท ตั้งแต่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2534 โดยประกอบธุรกิจหลักประเภทผู้ผลิตและจำหน่ายเยื่อกระดาษ และกระดาษพิมพ์เขียน และได้จดทะเบียนแปรสภาพเป็น บริษัทมหาชน จำกัด เมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2537 และจดทะเบียนเปลี่ยนชื่อจากบริษัท แอ็ดวานซ์ อะโกร จำกัด (มหาชน) เป็น บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2555 ปัจจุบันมีทุนจด

ทะเบียนเป็น 5,809.51 ล้านบาท และมีทุนชำระแล้วเป็น 4,833.34 ล้านบาท (บริษัท คีบีบี เอ (1991) จำกัด (มหาชน), 2555)

จากประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานบริหารโครงการบริษัท คีบีบี เอ (1991) จำกัด ของผู้วิจัย พบปัญหาหลายด้าน และมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหลายครั้งเนื่องมาจากคุณลักษณะความเป็นผู้จัดการโครงการไม่ตรงตามความต้องการขององค์กร ที่ต้องประกอบไปด้วยด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านความมีภาวะผู้นำ ความสามารถทางการบริหารคน บริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดไม่ว่าจะเป็น งบประมาณ ระยะเวลาดำเนินโครงการ และการควบคุมคุณภาพโครงการที่จะมีผลระยะยาวตลอดระยะเวลาเดินเครื่องจักรจนไปถึงเครื่องจักรหมดอายุไข อีกทั้งสภาพการทำงานของผู้บริหารระดับกลางที่ต้องรับภาระแรงกดดันจากนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในการสื่อสารและนำนโยบายมาปฏิบัติ รวมถึงการบริหารคนภายใต้การบังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับ และปฏิบัติตามงานที่ได้รับมอบหมาย

ดังนั้น จากสิ่งที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานบริหารโครงการบริษัท คีบีบี เอ (1991) จำกัด ได้มองเห็นถึงปัญหาและมีความสนใจต้องการที่จะศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท คีบีบี เอ (1991) จำกัด เป็นอย่างไร ? และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท คีบีบี เอ (1991) จำกัด ว่าแตกต่างกันหรือไม่ ? หากแตกต่างกันแตกต่างกันอย่างไร? เพื่อนำเอาผลของการศึกษามาเป็นข้อมูลการกำหนดคุณลักษณะของหัวหน้างาน ผู้บริหาร และเป็นแนวทางในการพิจารณาคุณสมบัติของบุคลากรก่อนแต่งตั้งดำรงตำแหน่งดังกล่าวในอนาคตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

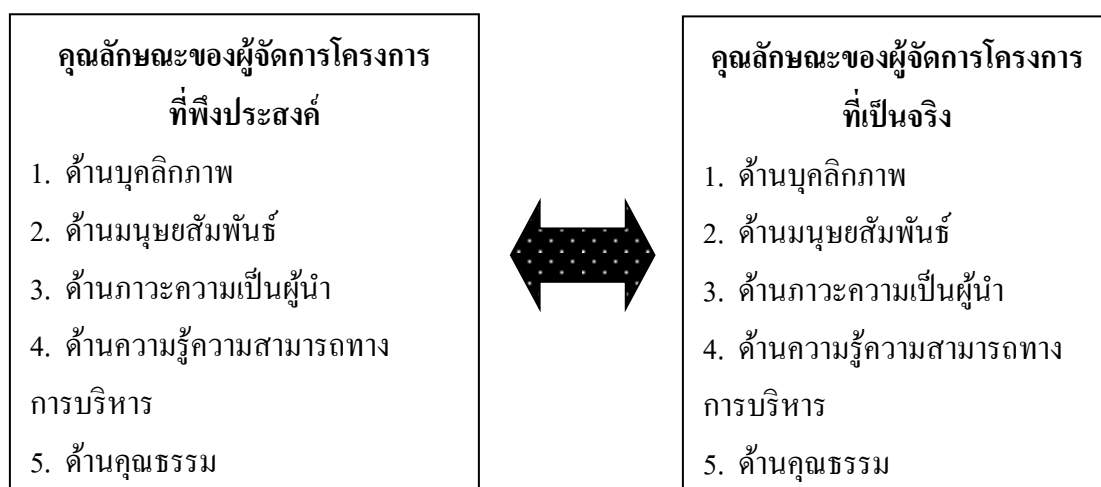
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท คีบีบี เอ (1991) จำกัด
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่เป็นจริง ตามความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท คีบีบี เอ (1991) จำกัด

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดกรอบแนวคิดสำหรับคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์ และคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่ปรากฏขึ้นจริง จากแนวคิดของจิตติมา เชิดชูชาติ (2552) ที่กำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ออกเป็น 5 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 3) ด้านภาวะความเป็นผู้นำ 4) ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร และ 5) ด้านคุณธรรม

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาสนใจเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์ และคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบถึง ความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด
2. เพื่อให้ทราบถึง การเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์ และคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่เป็นจริง ตามความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด
3. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้จัดการโครงการของบริษัทในการพัฒนาคุณลักษณะของตนให้เหมาะสมกับการทำงาน และเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้จัดการ

โครงการของหน่วยงานบริหารโครงการบริษัท รวมทั้งเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์ และคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่เป็นจริง ในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความเป็นผู้บริหาร ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร และด้านคุณธรรม
2. ขอบเขตด้านพื้นที่ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานประจำพนักงานสัญญาจ้างในหน่วยงานบริหารโครงการบริษัท จำนวน 57 คน (บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด (มหาชน), 2557)
3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ในการศึกษาครั้งนี้ศึกษาในระหว่างเดือนธันวาคม พ.ศ. 2557 ถึง เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2558 โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างวันที่ 2-7 มีนาคม พ.ศ. 2558

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งอาจหมายถึง ผู้บริหารระดับกลาง โดยในการศึกษาครั้งนี้จะหมายถึงผู้จัดการโครงการ

ผู้จัดการโครงการ หมายถึง ผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการวางแผนงาน มอบหมายงาน ผลักดัน ควบคุม ติดตามผลและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในโครงการ รวมถึงเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลงานทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในโครงการ ตลอดจนมีหน้าที่ดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงเพื่อกำหนดนโยบายให้ผู้จัดการระดับล่าง ได้นำแผนงานไปปฏิบัติ

พนักงาน หมายถึง บุคลากรบริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด ที่ทำหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ โดยเป็นพนักงานประจำและพนักงานสัญญาจ้าง

โครงการหลักที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ขณะนี้ หมายถึง โครงการที่พนักงานให้และใช้เวลาในการปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันมากที่สุด โดยโครงการในบริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด มีดังนี้

(1) โครงการ NPP5a TG98MW (2) โครงการ WTP5a (3) โครงการ PP9 (4) โครงการ NPP5a Solar Power (5) โครงการ E85 (6) โครงการ IPP & CHP (7) โครงการ Pulp3

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ หมายถึง ลักษณะดีเด่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จ อันเป็นความคาดหวังของพนักงานในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท คับเบิ้ล เอ (1991) จำกัด ที่มีต่อผู้บริหารระดับกลาง ใน 5 ด้าน ประกอบด้วย

ด้านบุคลิกภาพ หมายถึง คือ คุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการตามความคาดหวังของพนักงาน เกี่ยวกับ ลักษณะด้านร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ การมีวินัยในตนเอง อาทิเช่น การตรงต่อเวลา และการแสดงออกทางสังคม

ด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการตามความคาดหวังของพนักงาน เกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคมของตัวผู้จัดการ โครงการ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจ อันดี อาทิ การเป็นกันเองกับพนักงาน การควบคุมอารมณ์ตนเอง ความรู้จักกาลเทศะ และการดูแล ในด้านต่าง ๆ ของพนักงาน

ด้านภาวะความเป็นผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการตามความคาดหวังของพนักงาน เกี่ยวกับความสามารถของผู้จัดการ โครงการในการมีความมุ่งมั่นและตั้งใจผู้อื่นให้ปฏิบัติงานได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมถึงมีความสามารถในการตัดสินใจ และไม่หลีกเลี่ยงปัญหา

ด้านความสามารถทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการตามความคาดหวังของพนักงาน เกี่ยวกับความสามารถของผู้จัดการ โครงการในการมีสติปัญญาฉลาดรอบรู้การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสื่อสาร มีความรู้ในด้านวิชาชีพ และสามารถใช้ศิลปะในการทำงาน อาทิ การมอบหมายงาน สั่งการ การเป็นที่ปรึกษาสอนงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมาย

ด้านคุณธรรม หมายถึง คุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการตามความคาดหวังของพนักงาน เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้จัดการ โครงการซึ่งแสดงออกด้านคุณงามความดี ความงามของบุคคลที่กระทำไปด้วยจิตสำนึกและได้ปฏิบัติงานเป็นนิสัย เป็นที่ยอมรับของสังคม ประกอบด้วย การมีความยุติธรรม ความมีศีลธรรม ความซื่อสัตย์ รวมถึงความมีเมตตากรุณา และศีลธรรม

คุณลักษณะที่เป็นจริง หมายถึง ลักษณะดีเด่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จ ตามการรับรู้ของพนักงานในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท คับเบิ้ล เอ (1991) จำกัด ที่มีต่อผู้บริหารระดับกลางใน 5 ด้าน ประกอบด้วย

ด้านบุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการตามความคาดหวังของพนักงาน เกี่ยวกับ ลักษณะด้านร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ การมีวินัยในตนเอง อาทิเช่น การตรง

ต่อเวลา และการแสดงออกทางสังคม

ด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้จัดการโครงการตามความคาดหวังของพนักงาน เกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคมของตัวผู้จัดการ โครงการ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดี อาทิ การเป็นกันเองกับพนักงาน การควบคุมอารมณ์ตนเอง ความรู้จักกาลเทศะ และการดูแลในด้านต่าง ๆ ของพนักงาน

ด้านภาวะความเป็นผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของผู้จัดการโครงการตามความคาดหวังของพนักงาน เกี่ยวกับความสามารถของผู้จัดการโครงการในการมีความมุ่งมั่นและจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติงานได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมถึงมีความสามารถในการตัดสินใจและไม่หลีกเลี่ยงปัญหา

ด้านความสามารถทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะของผู้จัดการโครงการตามความคาดหวังของพนักงาน เกี่ยวกับความสามารถของผู้จัดการโครงการในการมีสติปัญญาฉลาดรอบรู้ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสื่อสาร มีความรู้ในด้านวิชาชีพ และสามารถใช้ศิลปะในการทำงาน อาทิ การมอบหมายงาน สั่งการ การเป็นที่ปรึกษาสอนงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมาย

ด้านคุณธรรม หมายถึง คุณลักษณะของผู้จัดการโครงการตามความคาดหวังของพนักงาน เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้จัดการโครงการซึ่งแสดงออกด้านคุณงามความดี ความงามของบุคคลที่กระทำไปด้วยจิตสำนึกและได้ปฏิบัติงานเป็นนิสัย เป็นที่ยอมรับของสังคม ประกอบด้วย การมีความยุติธรรม ความมีศีลธรรม ความซื่อสัตย์ รวมถึงความมีเมตตากรุณา และศีลธรรม

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการ ที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท คีบเบิ้ล เอ (1991) จำกัด เพื่อให้การวิจัย ดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ ดังนี้

1. ความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ และผู้บริหาร
 - 1.1 ความหมายของผู้นำ
 - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.3 ความหมายของผู้บริหาร และระดับการบริหาร
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
 - 2.1 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮไอ
 - 2.2 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน
 - 2.3 พฤติกรรมมุ่งงาน
 - 2.4 พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน
 - 2.5 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
 - 2.6 การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการ
3. แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง
 - 3.1 ความหมายของความคาดหวัง
 - 3.2 ทฤษฎีความคาดหวัง
 - 3.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความคาดหวัง
4. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร
 - 4.1 บุคลิกภาพ
 - 4.2 มนุษยสัมพันธ์
 - 4.3 ภาวะความเป็นผู้นำ
 - 4.4 ความรู้ความสามารถในการบริหาร
 - 4.5 คุณธรรมและจริยธรรม
5. ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานบริหารโครงการบริษัท คีบเบิ้ล เอ (1991) จำกัด
 - 5.1 ประวัติความเป็นมา ภาพรวม และหน่วยงานบริหารโครงการ ฯ

5.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ

5.3 โครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ของของผู้จัดการ โครงการหน่วยงานบริหาร
โครงการ ฯ

5.4 ผลการดำเนินงานของหน่วยการบริหาร โครงการ ฯ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ และผู้บริหาร

ผู้นำและผู้บริหารเป็นคำที่ถูกเรียกใช้ควบคู่กันเสมอ ๆ ผู้นำอาจเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้า
หน่วยงานในองค์กรหรืออาจไม่ใช่ก็ได้ แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำของหน่วยงานหรือองค์กร
และที่สำคัญคือ ผู้บริหารที่ดีควรจะเป็นผู้นำที่ดีด้วย

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) ทั้งสองคำนี้มีสอดคล้องและแตกต่างกัน
ในเวลาเดียวกัน มีนักวิชาการ ได้กล่าวไว้ดังนี้

กิตติ ดยัคคานนท์ (2536, หน้า 18-24) กล่าวถึง ผู้นำ คือ บุคคลที่มีศิลปะที่จะสามารถ
มีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยเขาให้ความไว้วางใจ และเชื่อใจอย่างเต็มที่
พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือและมีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงใจ

มยุรี รัตนมุง (2534, หน้า 27) ให้ความหมายของผู้นำเป็น 2 นัย คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจโดยตำแหน่ง หรือ
โดยการได้รับคัดเลือก ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง
2. ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่ง บุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพลนำให้คนอื่นปฏิบัติ
ตามความประสงค์ของตนได้ ตามนัยนี้ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องมีผู้ที่มิมีตำแหน่งการบริหาร ผู้นำประเภท
นี้เป็นผู้นำโดยบทบาทหรือผู้นำนอกแบบ

Halpin (1957, p.12 อ้างถึงใน สารทิ แฉ่มสาย, 2538, หน้า 6) ได้กล่าวสรุปความหมาย
ของผู้นำไว้ว่า ผู้นำควรจะหมายถึงอย่างหนึ่งอย่างใดใน 5 ประการ ต่อไปนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่บทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมาย
ที่เขาวางไว้
4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหน่วยงานตามหน้าที่

อรุณ รักธรรม (2525 อ้างถึงใน สารทิ แฉ่มสาย, 2538, หน้า 8) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับคำยกย่องให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถ

ในการปกครองบังคับบัญชา จะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดี หรือชั่วได้

1. ผู้นำต้องมีความรู้เรื่องหนึ่งเรื่องใด โดยเฉพาะของบุคคลในองค์กร
2. ผู้นำนั้นจะต้องมีผู้ตามหรือที่เรียกว่าลูกน้อง
3. ผู้นำนั้นจะต้องมีสถานภาพที่จะต้องใช้ความรู้
4. ผู้นำนั้นจะต้องทำงาน และทำประโยชน์ให้แก่องค์กร และกลุ่มของตนเองได้

Robbins and Coulter (1999, pp. 552-523) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และมีความสามารถนำบุคคลเหล่านั้นให้ปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายองค์กร

ผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น เมื่อต้องแสดงบทบาทตามสถานภาพ มักมีรูปแบบการแสดงความเป็นผู้นำแตกต่างกัน รูปแบบการแสดงความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญ และมีผู้สนใจให้ความหมายต่างกัน ไปบ้าง แต่ก็มีประเด็นสำคัญคล้ายคลึงกัน

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญยิ่งของนักบริหาร ในการที่จะนำหน่วยงาน หรือองค์กร ไปสู่ความสำเร็จ การจะเป็นผู้นำที่ดี มีความสามารถ จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ การเสริมสร้างพฤติกรรมภาวะผู้นำ นับเป็นศิลปะแบบหนึ่ง ที่สามารถเรียนรู้และปรับปรุงได้ ความหมาย ภาวะผู้นำนั้น มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้คำนิยามไว้หลายประการ ดังนี้

Baveles (1948 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2522) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า คือ ศิลปะของการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน และนำคนแต่ละคนไปโดยที่คนเหล่านั้นมีความเชื่ออย่างเต็มใจ มีความมั่นใจในตัวผู้นำ มีความเคารพนับถือ และให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อจะปฏิบัติกิจการให้ลุล่วงไปด้วยดี

Ordway (1951 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2522) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า เป็นการใช้อิทธิพลจูงใจคนร่วมมือกันทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งคนเหล่านั้นเองเห็นว่า เป็นสิ่งอันพึงปรารถนาของเขา

กิตติ ดยัคคานนท์ (2530, หน้า 20) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการ

สื่อความหมาย หรือการติดต่อกันและกัน ให้ร่วมมือกับคนดำเนินการจนกระทั่งสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ที่กำหนดให้การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้ ฉะนั้น ไม่ว่าคนนั้น จะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าใจ แต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น แต่เป็นลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบไม่เหมือนกัน

Koontz and Wehrlich (1993 อ้างถึงใน ดิน ปรัชพฤทธิ, 2534, หน้า 616) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง อิทธิพล ศิลปะหรือกระบวนการของการแสดงอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

Fiedler (1976 อ้างถึงใน ดิน ปรัชพฤทธิ, 2534, หน้า 616) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำว่า การที่ผู้นำมีอำนาจเหนือผู้อื่น อำนาจเหนือผู้อื่นนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติงานได้คนเดียวเป็นผลสำเร็จ อย่างไรก็ตามอำนาจเหนือผู้อื่นของผู้นำยังรวมไปถึงการหา มาตรการ ที่จะทำให้ผู้ตาม ได้ยอมรับ หรืออย่างน้อยก็เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความประสงค์ของผู้นำ ด้วย

ดิน ปรัชพฤทธิ (2534, หน้า 618) ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) พยายาม ที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกาย กำลังใจ เพื่อจูงใจหรือคลอใจให้ผู้ตามกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้ เป็นไปตามความประสงค์ของตน และเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม และการจูงใจหรือคลอใจ เช่นนั้น จะต้องไม่เป็นการบังคับตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย

กวี วงศ์พูน (2538, หน้า 18) ได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำ โดยแสดงออกให้เป็นความหมาย ที่สำคัญไว้ 3 ประการ คือ

1. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเป็นผู้นำ
2. ความสามารถของหัวหน้าที่จะเอาชนะจิตใจลูกน้อง
3. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องบากบั่นฟันฝ่าอุปสรรคในการนำ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 99) ให้คำนิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการจูงใจให้ผู้อื่น ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

สมพงษ์ เกษมสิน (2541, หน้า 420) ให้คำนิยามของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและ อำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อกันและกัน เพื่อมุ่งบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Robbins and Coulter (1999, pp. 552-523) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ใน สถานการณ์

หนึ่ง ๆ

จากการศึกษาความหมายของคำว่า ผู้นำ และ ภาวะผู้นำ จากบุคคลต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง การที่ผู้ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก ติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งเน้นให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

ความหมายของผู้บริหาร และระดับการบริหาร

Halpin (1966, pp. 95-97 อ้างถึงใน เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2527, หน้า 81-82) ได้กล่าวถึงคำว่า ผู้บริหาร (Administrator) คือ ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ลักษณะ ซึ่ง ได้แก่

1. มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. มีบทบาทเหนือกว่าคนอื่น
3. มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการทำงานในหน่วยงานให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่วางไว้
4. ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

สมใจ เขียวสด (2536, หน้า 103) กล่าวว่า ผู้บริหารคือ ผู้แทนขององค์การที่จะนำบุคลากรดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการบริหาร คือ

1. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
2. ภาวะความเป็นผู้นำที่สามารถนำทีมทำงานด้วยความมั่นใจและรับผิดชอบ
3. การจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นอยากทำงานด้วยความศรัทธา

สุเมธ แสงนันทกุล (2540, หน้า 45-46) กล่าวถึง ผู้บริหาร คือบุคคลที่มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา หรือผู้ได้รับการแต่งตั้ง ยกย่องหรือมอบหมายให้เป็นหัวหน้า หรือผู้ตัดสินใจแทนกลุ่ม และเป็นผู้นำในการดำเนินการให้กลุ่มคนที่มารวมกันทำงาน ให้สำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์

ดังนั้น ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่ได้รับการมอบหมายหรือแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ดำเนินการบริหารจัดการในองค์การ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ๆ ระดับของผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 3 ระดับด้วยคือ

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top manager) ทำหน้าที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยกำหนดนโยบายต่าง ๆ ขององค์การ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle manager) ทำหน้าที่ควบคุมประสานงานกับผู้บริหารระดับต้นให้ดำเนินงานตามนโยบาย และแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และนำผลสำเร็จรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง

3. ผู้บริหารระดับต้น (First-line manager) เป็นผู้บริหารที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติการ และมีโอกาสรับรู้ปัญหาที่จริง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิด และเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ (The ohio state university leadership studies)

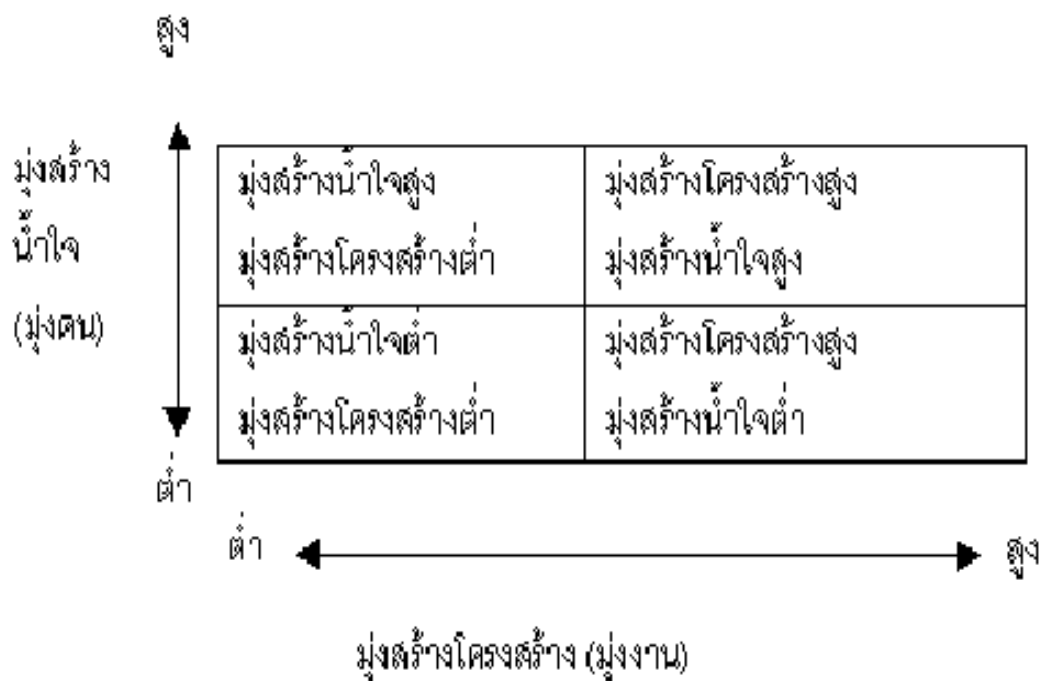
ในช่วงปี ค.ศ. 1945 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาแบบเจาะลึกเพื่อหาพฤติกรรมผู้นำในการปฏิบัติ หน้าที่ต่าง ๆ พบว่า พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่นั้น แยกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

พฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้างหรือมุ่งงาน (Initiating structure) คือพฤติกรรมที่ผู้นำจัดโครงสร้างและขอบเขตงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ มอบหมายงาน การจัดทำมาตรฐานงาน การประเมินการปฏิบัติงาน และการเสาะหาวิธีการทำงานและแก้ไขปัญหาที่ดี

พฤติกรรมมุ่งสร้างน้ำใจหรือมุ่งคน (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงความเป็นเพื่อน สนับสนุน และสนใจในความเป็นอยู่และสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งการยอมรับ รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ให้คำปรึกษา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกัน

ตารางที่ 1 ตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งสร้างน้ำใจ (ยูทธนา พรหมณี, ม.ป.ป.)

| พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างน้ำใจ | พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสร้างโครงสร้าง |
|--|---|
| 1. เป็นกันเอง | 1. วางแผน |
| 2. ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา | 2. ประสานงาน |
| 3. ยอมรับในผู้ใต้บังคับบัญชา | 3. สั่งการ |
| 4. เปิดตัวสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา | 4. แก้ไขปัญหา |
| 5. คอยช่วยเหลือสนับสนุน | 5. ระบุขอบเขตและบทบาทของ ผู้ใต้บังคับบัญชา |
| 6. รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา | 6. ดำเนินงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน |
| | 7. สร้างความกดดันต่อลูกน้อง |



ภาพที่ 2 พฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (ยูทธนา พรหมณี, ม.ป.ป.)

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The michigan leadership studies)

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน มุ่งเน้นหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม
ของผู้นำกับกระบวนการกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งผลงานของกลุ่มจะใช้เป็นเกณฑ์ใน

การแยกผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือมีประสิทธิภavn้อยการศึกษา
สรุปพฤติกรรมผู้นำเป็น 3 แบบ

พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-oriented behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ใช้เวลาและความพยายามในการทำงานเหมือนกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่จะมุ่งไปที่ภาระหน้าที่ของผู้นำซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดการการทำงาน ช่วยประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ รวมทั้งเทคนิควิธีการทำงานยิ่งกว่านั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแนะนำให้ลูกน้องตั้งเป้าหมายของงานที่ท้าทาย และเป็นไปได้

พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน (Relationship-oriented behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้นำที่ห่วงใย สนับสนุน และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังศรัทธาเชื่อมั่น และมีความเป็นเพื่อน พยายามเข้าใจปัญหาของลูกน้อง ช่วยเหลือลูกน้องมีการพัฒนาในอาชีพ และสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ควบคุมลูกน้องใกล้ชิด ดูแลอยู่ห่าง ๆ อย่างให้เกียรติ ผู้นำจะตั้งเป้าหมาย และให้คำแนะนำ แต่ก็ให้อิสระในการทำงาน

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำ ได้เสนอว่าการนิเทศหรือติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาควรกระทำโดยใช้กลุ่มนิเทศงานจะดีกว่าจะนิเทศคนเดียว เพราะการนิเทศงานโดยกลุ่มจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ นอกจากนี้ ยังช่วยเพิ่มการสื่อสาร เพิ่มความร่วมมือและลดความขัดแย้ง หน้าที่ของผู้นำในกลุ่มนิเทศงาน ควรจะเป็นผู้นำในการอภิปรายผลให้การสนับสนุนให้มีการอภิปรายกำหนดขอบเขต และทิศทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คณะวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Participative leadership)

การศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ โดยผู้นำมีแนวโน้มจะเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นมาร่วมในการตัดสินใจหรือให้มีอิทธิพลในการตัดสินใจของผู้นำ เช่น การปรึกษา การร่วมตัดสินใจ

การตัดสินใจแบบเผด็จการ (Autocratic decision) คือการที่ผู้นำตัดสินใจแต่ลำพังผู้เดียว โดยไม่มีการถามความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น เป็นการตัดสินใจที่ไม่มีอิทธิพลของบุคคลใดต่อการตัดสินใจเลย (No influence by others)

การตัดสินใจแบบปรึกษา (Consultation) คือ การตัดสินใจที่ผู้นำยังคงตัดสินใจเอง แต่ได้มีการปรึกษาและขอความคิดเห็นกับบุคคลต่าง ๆ และนำมาพิจารณาก่อนที่จะทำการตัดสินใจ สรุปว่า การตัดสินใจเริ่มมีอิทธิพลของผู้อื่นต่อการตัดสินใจของผู้นำบ้างแล้ว

การร่วมกันตัดสินใจ (Joint decision) เป็นการตัดสินใจที่ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาร่วมประชุมแล้วอภิปรายถึงปัญหาและทางเลือกต่าง ๆ ที่ดี ก่อนที่จะร่วมกันตัดสินใจโดยที่ผู้นำมีฐานะเป็นเพียงสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่ง ไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของคนอื่น ๆ ผลการตัดสินใจถือเป็นการตัดสินใจของกลุ่ม

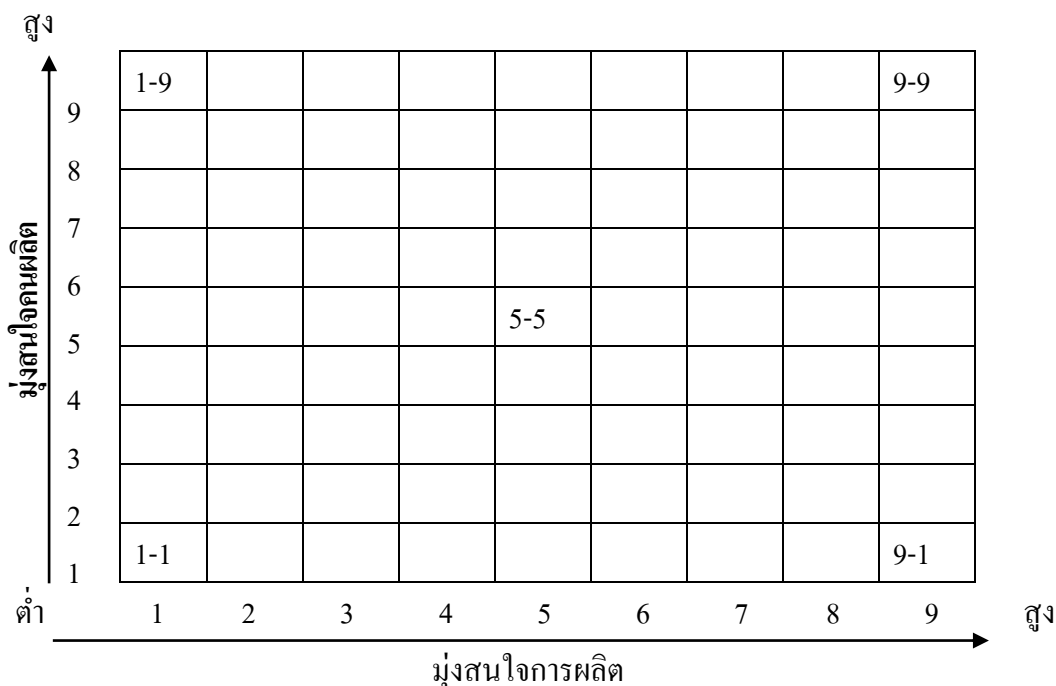
การมอบหมายให้ตัดสินใจ (Delegation) คือ การตัดสินใจที่ผู้นำจะมอบหมายอำนาจหน้าที่นี้ให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ทำการตัดสินใจแทน โดยผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ แต่ในการมอบหมายจะบอกถึงปัญหา และขอบเขตของอำนาจที่พึงจะตัดสินใจแบบนี้ จึงเป็นการตัดสินใจที่ถือว่าไม่มีอิทธิพลของบุคคลอื่นสูงที่สุด (High influence by others)

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีการจัดการ

The managerial grid (Blake & Mouton, 1964 อ้างถึงใน ยุทธนา พรหมณี, ม.ป.ป.) ได้เป็นผู้คิดทฤษฎีการจัดการ (Managerial grid) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ แต่ได้แยกแยะรายละเอียด และบ่งชี้ให้เห็นถึงแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดในทฤษฎีการจัดการ ทฤษฎีการจัดการ จะประกอบไปด้วยพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติคือ มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับการผลิต (Concern for production) และ มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจต่อคนผลิตหรือต่อผู้ปฏิบัติงาน (Concern for people)

มุ่งสนใจการผลิต (Concern for production) มีความหมายถึงการที่ผู้นำสนใจในสิ่งต่าง ๆ เช่น คุณภาพของการตัดสินใจเลือกนโยบาย วิธีการและกระบวนการผลิต การให้ทีมงานวิจัยเกี่ยวกับการผลิต คุณภาพของการบริการ งานที่มีประสิทธิภาพ และปริมาณของผลผลิต

มุ่งสนใจคนผลิต (Concern for people) คือการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเต็มใจยอมรับในเป้าหมาย ของงาน ผู้นำยอมรับและยกย่องในเกียรติของลูกน้อง ศรัทธาในความรับผิดชอบระหว่างลูกน้องกับตนเอง จัดสภาพการทำงานที่ดีให้ และพยายามสร้างความพอใจในการมีความสัมพันธ์



ภาพที่ 3 การจัดการของ Blake and Mouton (ยุทธนา พรหมณี, ม.ป.ป.)

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton (ยุทธนา พรหมณี, ม.ป.ป.) รูปแบบของผู้นำ มี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-oriented/ Authority compliance) แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้ออกคำสั่ง กำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของทีมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country club management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1, 1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิก

ภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of the road management) แบบ 5, 5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ขอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team management) แบบ 9, 9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง

ความหมายของความคาดหวัง

ความคาดหวังเป็นความคิด ความรู้สึก และความมุ่งหวังของบุคคล ดังนั้น จึงมีผู้ให้คำนิยามไว้หลายท่านดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2535 (อ้างถึงใน พระมหาสังคม สังฆพัฒน์, 2544, หน้า 6) ได้ให้คำจำกัดความคำว่า ความคาดหวังไว้ว่า “คาด” หมายถึง ฝักใฝ่ หมายถึง “หวัง” หมายถึง คาดว่าจะได้ ปองไว้ หมายถึง “คาดหวัง” หมายถึง สิ่งที่บุคคลฝักใฝ่ หมายถึงไว้ว่าจะได้รับ ความคาดหวังในภาวะผู้นำ จึงหมายถึง ภาวะผู้นำที่บุคคลคาดหวังจะได้รับจากผู้นำ

Webster's new world dictionary (1976, หน้า 172) ได้ให้ความหมายของความคาดหวังว่าเป็นความมุ่งหวังหรือคาดหวังถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าควรจะเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากความเหมาะสม ความจำเป็นตามสมควรแห่งฐานะหรือสถานภาพ

สมทรง สุวรรณเลิศ, วิชา ปญฺญานนํ และสุมมนา ศิริสวัสดิ์ (2512 อ้างถึงใน เต็มดวง เจริญสุข, 2532, หน้า 14) ให้ความหมายของความคาดหวังว่า หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความมุ่งหวังที่ผู้รับบริการคิดว่าจะมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จในการศึกษา

Hangros (1960 อ้างถึงใน เสกสิทธิ์ อินทร์พรม, 2533, หน้า 19) กล่าวว่า อิทธิพลของความคาดหวังของบุคคลไม่ว่าจะเป็นความคาดหวังต่อสิ่งใดก็ตาม จะทำให้บุคคลนั้นทุ่มเท ความสนใจ หรือแม้การแสดงพฤติกรรมในรูปแบบใด ๆ เพื่อให้ได้มาสิ่งที่ตนเองมุ่งหวัง และจะวางเฉยต่อทุก ๆ สิ่งที่อยู่นอกเหนือสิ่งที่ตนเองหวังเอาไว้

Murray (1962 อ้างถึงใน เต็มดวง เจริญสุข, 2532, หน้า 14) กล่าวว่า ความคาดหวังว่า หมายถึง ระดับผลงานที่บุคคลกำหนดหรือคาดหวังว่าจะทำได้ เพื่อให้บุคคลทำงานที่เคยทำ และความคาดหวังนั้นเป็นระดับที่บุคคลปรารถนาจะไปให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการทำงาน

Funk and Wagnalls (1963 อ้างถึงใน ประเทือง สูงสุวรรณ, 2534, หน้า 28) กล่าวถึงความคาดหวังต่อการกระทำหรือสถานการณ์ว่า เป็นความเชื่อมั่นที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดว่าน่าจะมี น่าจะเป็นอย่างที่คาดไว้

Clay (1988 อ้างถึงใน ประเทือง สูงสุวรรณ, 2534, หน้า 28) ได้กล่าวถึงความคาดหวังต่อการกระทำหรือสถานการณ์ว่าเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอนาคตที่ดี หรือเป็นความมุ่งหวังที่ทำงานเป็นระดับหรือค่าความน่าจะเป็นของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มุ่งหวังไว้

Sons (1988 อ้างถึงใน ประเทือง สูงสุวรรณ, 2534, หน้า 28) ได้กล่าวถึงความหมายของการคาดหวังว่าเป็นความคาดหวังที่แรงกล้าว่าบางสิ่งบางอย่างจะเกิดขึ้น หรือเป็นความเชื่อมั่นว่าบางสิ่งบางอย่างควรจะเกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้น

สุรางค์ จันทร์เอม (2542, หน้า 44) กล่าวถึงความคาดหวังว่า หมายถึง ความเชื่อว่าสิ่งใด น่าจะเกิดขึ้น และสิ่งใดบ้างน่าจะไม่เกิดขึ้น การคาดหวังจะเกิดขึ้นได้ถูกต้องหรือไม่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

ดังนั้น ความคาดหวังจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับบุคคลทุกคน เพราะหากบุคคลไม่มีความคาดหวังแล้วจะมีแต่ความท้อถอยไม่กล้าลงมือทำงาน หรือหากถูกบังคับให้ทำงาน ก็คงมีแต่ความเฉื่อยชา หมกความพยายาม และจะมีผลต่อการทำงานของบุคคลนั้น ๆ ด้วย ซึ่ง Atkinson (1974 อ้างถึงใน พระมหาสังคม สังฆพัฒน์, 2544) กล่าวไว้ว่า “หากมีความคาดหวังมากความตั้งใจในการทำงานของบุคคลก็จะมีมาก หากมีความคาดหวังน้อยหรือไม่มีเลยจะส่งผลให้ขาดกำลังใจในการทำงาน หรือมีก็เพียงเล็กน้อย งานต่าง ๆ ก็จะไม่สำเร็จ”

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ความคาดหวัง หมายถึง เป็นความคิด ความรู้สึก ความต้องการหรือความมุ่งหวังของบุคคลที่มีต่อบางอย่าง ซึ่งจะเป็น บุคคล เหตุการณ์

การกระทำ ฯลฯ เป็นการคิดไว้ล่วงหน้าและความคาดหวังจะเป็นตามประสบการณ์ของบุคคล โดยคาดคะเนผลจากความสามารถและสภาพของตน

ทฤษฎีความคาดหวัง

ทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวังของบุคคล ได้รับอิทธิพลจาก Vroom (1964 อ้างถึงใน กรกนก วงศ์พันธุ์เศรษฐ์, 2535, หน้า 2) ได้นำแนวคิดทฤษฎีชื่อว่า ทฤษฎี V.I.E. โดย

V มาจากคำว่า Valence หมายถึง ความพึงพอใจ

I มาจากคำว่า Instrumentality หมายถึง สื่อ เครื่องมือ อุปกรณ์ ซึ่งเป็นวิธีที่จะนำไปสู่ ความพึงพอใจ

E มาจากคำว่า Expectancy หมายถึง ความคาดหวังภายในตัวบุคคลนั้น ๆ

ซึ่งบุคคลจะมีความต้องการหลายสิ่งหลายอย่าง และทุกบุคคลมีการแสวงหาโดย อย่างน้อยที่สุด ก็คือ ความต้องการด้านอาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค เมื่อปัจจัยดังกล่าว ได้รับการตอบสนองแล้ว จะมีความต้องการในระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ จากความต้องการในหลายสิ่ง หลายอย่าง ทำให้เกิดความพยายามที่จะกระทำด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง ด้วยสื่อหรือเครื่องมือ อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุความพอใจ หรือเพื่อให้ได้รับผลของการดำเนินการตามที่ได้ แสดงความพยายามเรียกว่า ความคาดหวังหรือความพึงพอใจในสิ่งต่าง ๆ ซึ่งความคาดหวัง อาจจะเป็นไปในทางบวกหรือทางลบก็ได้

ดังนั้น ทฤษฎีความคาดหวัง จึงหมายถึง แรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากบุคคลที่มีความต้องการ หลายอย่างและเชื่อว่าถ้าดำเนินการตามวิธีนี้ จะได้รับผลตอบแทนเช่นกัน เมื่อเป็นเช่นนั้น แล้วจึงตัดสินใจกระทำ ส่วนผลที่ได้รับอาจจะทำให้เกิดความพอใจหรือไม่ก็ได้ แต่มีแรงจูงใจ ให้ทำงาน ตามความเชื่อว่าเป็นไปอย่างทีคาดหวังไว้ กล่าวคือ ทฤษฎีของ วรูม เห็นว่า ความคาดหวังเป็นความพยายามของบุคคลที่ใช้ไปเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ในระดับหนึ่งมานั้น จะถูก กำหนดโดยอิทธิพลของความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ ที่จะเกิดขึ้น โดยตัวบุคคลเอง และสภาพแวดล้อม จะร่วมกันกำหนดพฤติกรรมของตนเองในองค์การอีกประการหนึ่ง

ปัจจัยที่มีผลต่อความคาดหวัง

Hurlock (1973 อ้างถึงใน ปริญญา เลิกสายเฟิง, 2545, หน้า 191-194) ได้กล่าวถึงปัจจัย ที่ทำให้บุคคลมีความคาดหวังต่างกันไว้ ดังนี้

1. วัฒนธรรม (Cultural ideals) วัฒนธรรมที่แตกต่างกันจะทำให้มาตรฐาน ของความคาดหวังของบุคคลต่างกัน ซึ่งมาตรฐานนี้ครอบคลุมถึงระดับความสำเร็จ และทัศนคติ ต่อความสำเร็จเมื่อเด็กเข้าสู่วัยรุ่นจะรับรู้ความคาดหวังของบุคคลในแต่ละสังคมจึงต่างกัน ไป

2. ชนิดของครอบครัว (Kind of family) บุคคลที่มาจากครอบครัวที่มีความมั่นคง มีแนวโน้มที่จะตั้งจุดหมายในอนาคตสูงกว่าบุคคลที่ไม่มีความมั่นคงในครอบครัว และการต้องการย้ายถิ่นบ่อย ๆ จะไม่สามารถคาดหวังหรือวางแผนอนาคตของตนเองได้ชัดเจนเท่ากับบุคคลที่ไม่ต้องย้ายถิ่น ขนาดของครอบครัวมีอิทธิพลต่อการตั้งเป้าหมาย บุคคลที่มาจากครอบครัวขนาดเล็กพ่อแม่สามารถทุ่มเท และส่งเสริมให้มีความคาดหวัง และสามารถวางแผนทางให้ไปสู่ความคาดหวังได้มากกว่าครอบครัวขนาดใหญ่ และครอบครัวที่มีมารดาเป็นผู้นำมีแนวโน้มที่จะมีระดับความคาดหวังสูง อาจเป็นเพราะความสัมพันธ์ทางอารมณ์ระหว่างกัน โดยเฉพาะมารดากับบุตรชาย

3. ชั้นทางสังคม (Ordinal position) กล่าวคือ ครอบครัวที่มีฐานะทางเศรษฐกิจปานกลางและฐานะทางเศรษฐกิจดี บิดามารดาจะให้ความคาดหวังแก่บุตรคนแรกและให้โอกาสแก่บุตรคนแรกมากที่สุด โดยเฉพาะถ้าเป็นบุตรชายซึ่งตรงกันข้ามกับครอบครัวที่มีฐานะทางเศรษฐกิจต่ำ บุตรคนสุดท้ายจะได้รับการส่งเสริมจากบิดามารดาและพี่ ๆ มากที่สุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบิดามารดามีฐานะทางเศรษฐกิจดีขึ้น พี่โตขึ้นและมีงานทำ เพื่อให้สมาชิกคนอื่นในครอบครัวได้ขยับฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมสูงขึ้น

4. วินัย (Discipline) การอบรมเลี้ยงดูแบบอิตาเลียน โดยจะตั้งความคาดหวังไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ในทางตรงข้ามบุคคลที่ได้รับการอบรมเลี้ยงดูแบบประชาธิปไตย จะตั้งความคาดหวังที่สอดคล้องกับความเป็นจริง

5. ฐานะในกลุ่ม (Group status) ฐานะของกลุ่มมีอิทธิพลต่อระดับความคาดหวัง กล่าวคือ ถ้าสภาพฐานะในกลุ่มไม่แตกต่างกัน ความคาดหวังก็จะอยู่ในระดับใกล้เคียงกับความเป็นจริง แต่ในขณะที่สภาพฐานะในกลุ่มแตกต่างกันมาก การคาดหวังที่ต้องการให้ตนเองเลื่อนระดับไปสู่ที่ตนเองคาดหวังก็ย่อมมีสูง

6. การใช้กลไกการหลบหนี (Use of escape mechanisms) กลไกการหลบหนีที่มีผลต่อการตั้งความหวังมากที่สุด การฝันกลางวัน การฝันกลางวันในลักษณะต่าง ๆ กัน ก็มีความสำคัญ เช่น ฝันอยากเป็นพระเอกหรือนางเอก บุคคลก็จะตั้งความคาดหวังไว้ว่าจะต้องประสบความสำเร็จ และหลีกเลี่ยงความล้มเหลว ซึ่งอาจจะเป็นการตั้งความหวังที่ไม่อยู่บนรากฐานของความเห็นจริงนัก

7. การบอกกล่าวถึงความคาดหวัง (Labelization of aspirations) การบอกกล่าวความคาดหวังของตนเองให้กับบุคคลอื่นนั้น มักจะอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงมากกว่าความคาดหวังที่ตนเองเก็บไว้เพียงคนเดียว

8. ความล้มเหลวและความสำเร็จในอดีต (Past failures and successes) บุคคลที่ประสบความสำเร็จเสมอ ๆ มีแนวโน้มที่จะมีความคาดหวังว่าจะประสบความสำเร็จอีกในอนาคต ทำนองเดียวกันบุคคลที่พบความความผิดหวังซ้ำ ๆ มักจะคิดว่าอนาคตจะผิดหวังอีก ประสบการณ์ เช่นนี้จะมีผลต่อการตั้งความหวังในอนาคตว่าบุคคลผู้นั้นจะตั้งความหวังไว้เหมาะสมกับสภาพเป็นจริงหรือไม่เพียงใด

9. เพศ (Sex) บรรยากาศของบ้านและโรงเรียนจะส่งเสริมกระตุ้นให้เด็กชายตั้งความหวังสูงกว่าเด็กหญิง บิดามารดาจะคาดหวังในตัวบุตรชายมากกว่าบุตรหญิง เด็กชายมักจะกระตุ้นให้มีความหวังทางการกีฬา การงานและประกอบอาชีพ แต่เด็กหญิงมักจะคาดหวังที่จะได้รับการยอมรับจากกลุ่มการแต่งงานซึ่งเด็กเองก็ยังไม่รู้ว่าแต่งงานเมื่อไหร่แต่งงานกับใคร ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมหลังการแต่งงานจะเป็นอย่างไร จึงเป็นเรื่องยากที่เด็กหญิงจะวางแผนในเรื่องเหล่านี้ ดังนั้นเด็กหญิงจึงมีแนวโน้มที่จะตั้งจุดมุ่งหมายในระยะสั้นกว่าเด็กชาย แม้ในเรื่องเรียนเด็กหญิงจะวางแผนสั้น เช่น เดือนต่อเดือน

10. เชาวปัญญา (Intelligence) เมื่อเด็กอยู่ในกลุ่มที่มีค่านิยมต่อความสำเร็จสูง เด็กจะตั้งความคาดหวังให้ตนประสบความสำเร็จเหมือนเพื่อน ๆ ในกลุ่ม ซึ่งอาจไม่อยู่บนรากฐานของความเป็นจริง อย่างไรก็ตาม เด็กที่ฉลาดจะตั้งความคาดหวังของตนโดยอาศัยความสนใจและความสามารถของตนมากกว่าทำตามจุดมุ่งหมายที่กลุ่มตั้งไว้ในทางกลับกันเด็กที่ฉลาดน้อยจะตั้งความคาดหวังตามค่านิยมของกลุ่ม

11. บุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อความคาดหวังได้หลายกรณีด้วยกัน ในเรื่องการชดเชย บุคคลที่ไม่ยอมรับตนเองจะตั้งความคาดหวังโดยไม่คำนึงถึงความสามารถของตนเองเพื่อปกปิดความไม่สามารถของตน บุคคลที่มีความมั่นใจในตนเองจะตั้งความคาดหวังที่สอดคล้องกับความตั้งใจ ส่วนบุคคลที่วิตกกังวลต่ำมีแนวโน้มจะตั้งความหวังไว้สูง เนื่องจากคำนึงถึงความสำเร็จของตนมากกว่าความล้มเหลว อาจมีความคาดหวังไม่สอดคล้องกับความจริงได้ ส่วนบุคคลที่มีความวิตกกังวลสูงมักวิตกกังวลอยู่กับความล้มเหลวในอดีต ทำให้มองอนาคตในแง่ดีน้อยกว่าที่ควรเป็น

กล่าวได้ว่า ความคาดหวังเป็นปัจจัยที่กำหนดความเป็นไปในอนาคตของบุคคล การที่บุคคลจะตั้งความคาดหวังต่อตนเองไว้อย่างไรนั้น ย่อมได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมและประสบการณ์ของตนเองด้วย

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

“คุณลักษณะ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Characteristics มีความหมายตามประมวลศัพท์บัญญัติของกรมวิชาการว่า หมายถึง “ลักษณะ” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของ “คุณลักษณะ” ว่าหมายถึง เครื่องมือหรือสิ่งชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล ในเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึก ความคิด และการกระทำ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542)

คุณลักษณะ หมายถึง แบบอย่างแห่งพฤติกรรมหรือสิ่งที่ปรากฏให้เห็นและชี้หรือแสดงถึงความดีหรือลักษณะประจำของบุคคล (พรพรรณ สุทธานนท์, 2538)

George and Jones (1999) ได้ให้ความหมายของ “ลักษณะ” ว่าเป็นส่วนประกอบของบุคลิกภาพ เป็นการบ่งบอกนิสัยของบุคคลโดยเฉพาะเกี่ยวกับความรู้สึก (Feel) ความคิด (Think) และการกระทำ (Act) เช่น การประหม่าอาย (Shy) การวิพากษ์วิจารณ์ (Critical) และการเป็นคนที่มีลักษณะง่าย ๆ (Easygoing) และยังได้จัดรูปแบบของบุคลิกภาพที่อยู่ใน 5 ลำดับต้น ได้แก่ การเป็นคนเปิดเผย ชอบสังคม (Extroversion) การเป็นผู้มีอาการไวต่อความรู้สึก มีความหมกมุ่น (Neuroticism) การเป็นคนที่เข้ากับคนได้ง่าย (Agreeableness) การเป็นคนที่ความพิถีพิถันมีระเบียบวินัยในตัวเอง (Conscientious) และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์หลากหลาย เปิดใจกว้างสนใจสิ่งใหม่ ๆ (Openness to experience)

ดังนั้น ความหมายของคุณลักษณะนั้นพอจะสรุปได้ว่า คุณลักษณะ หมายถึง พฤติกรรมที่ปรากฏให้เห็น หรือลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคลในเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึก ความคิด และการกระทำ

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ด้าน ได้แก่ บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ ภาวะความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถในการบริหาร และคุณธรรม และจริยธรรม (จิราภรณ์ วุฒิกักดี, 2542; Stogdill, 1975; สุทัศน์ อนุพันธ์, 2542)

1. บุคลิกภาพ

บุคลิกภาพของคนเรามีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานต่าง ๆ ด้วยความศรัทธา ความเชื่อถือ การให้ความเคารพนับถือของผู้ร่วมงาน ความรู้สึกนิยมชมชอบ บุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อความรู้สึกและอารมณ์ของผู้พบเห็น

ธรรมรส โชติคุณุช (2524) ได้ให้ความหมายของคำว่า “บุคลิกภาพ” ว่า คือ คุณลักษณะต่าง ๆ ที่รวมกันในตัวบุคคล ไม่จำเป็นว่าพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเหล่านี้ จะต้องดีหรือไม่ดี ผิดหรือถูก

บุคลิกภาพที่ดีจะชวนให้ผู้อื่นศรัทธา และมีความนิยมชมชอบ ซึ่งทำให้กลายเป็นผู้นำได้ง่ายขึ้น เพราะบุคลิกภาพที่ใครเห็นใครชอบจะดึงดูใจและจูงใจคน ทำให้มิตรภาพระหว่างกัน

อย่างรวดเร็ว การมีบุคลิกภาพที่ดีจะเป็นฐานะให้บุคคลสร้างตัวได้ง่ายขึ้นและสอดคล้องกับ การมีบุคลิกภาพที่ดีจะเหมาะสมและจำเป็นและมีความสำคัญต่อผู้นำหรือผู้บริหารเป็นอย่างมาก เพราะบุคลิกภาพมีผลโดยตรงต่อกิจการของผู้บริหาร (อุทัย หิรัญโต, 2529; วุฒิชัย จานง, 2523)

คุณลักษณะด้านส่วนตัว คือ คุณลักษณะทั่วไปของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับร่างกาย บุคลิกภาพ การตัดสินใจ เป็นลักษณะประจำตัวของผู้นำที่เป็นปกติ ซึ่งแสดงคุณลักษณะโดยรวมของผู้นำคน นั้น คือ คุณลักษณะด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ

ลักษณะทางร่างกาย ได้แก่ สุขภาพ พลังงาน ความอดทนและบุคลิกลักษณะที่น่านิยม

สุขภาพทางร่างกาย ได้แก่ สภาพร่างกาย จิตใจ อารมณ์ที่สมบูรณ์ ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ความผิดปกติของร่างกาย ตลอดจนสามารถทำให้มนุษย์ดำเนินชีวิตได้โดยมีสมรรถภาพ (ศิริวรรณ สัญชานนท์, ม.ป.ป., หน้า 180) ได้กล่าวว่า การมีสุขภาพดี คือ การมีสุขภาพร่างกายและสุขภาพทาง จิตดี ย่อมทำให้บุคลิกสดชื่นแจ่มใส ร่าเริง สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำนอกจากจะต้อง รับภาระหนักทั้งร่างกายและจิตใจในเรื่องของงานแล้ว ยังต้องเข้าสังคมและจะต้องเข้าร่วมกับชุมชน ทั้งกิจกรรมที่เป็นพิธีการและไม่พิธีการ ทั้งในเวลาราชการและนอกเวลาราชการ สุขภาพร่างกาย และจิตใจจึงต้องแข็งแรง สุขาดา ทองสุกผล (2541, หน้า 1) ได้เสนอกลวิธีปรับปรุงแก้ไขให้มี บุคลิกลักษณะที่ดี ดังนี้ คือ จงเป็นคนใจกว้างขวาง จงให้ความร่วมมือกับผู้อื่น จงเป็นของตัวเอง จงแสวงหาคำแนะนำ จงลงมือกระทำจนกว่าจะถูกต้อง จงตรวจสอบผลความก้าวหน้าของท่าน ลักษณะทางจิตใจ ได้แก่ ความรู้สึกนึกคิด นิสัย ที่เป็นเอกลักษณ์ที่ดีในตัวเอง

วินัยในตนเอง

การมีวินัยในตนเองมีความสำคัญมาก เพราะผู้ใดก็ตามสามารถบังคับจิตใจตนเองให้ทำ ในสิ่งที่ตนเองกำหนดในทางที่ถูกที่ควร ผู้บริหารหรือผู้นำเป็นกำลังสำคัญที่จะชี้แนะผู้นำที่ดีต้อง มีวินัยในตนเองให้เป็นตัวอย่างที่ดีและขณะเดียวกันต้องกดดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีวินัย ในตนเองด้วย

ตรงต่อเวลา

ผู้นำที่รู้จักคุณค่าของเวลา และสามารถใช้เวลาทุกวินาทีให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเอง และส่วนรวม หรือองค์กรได้อย่างเต็มที่ ย่อมประกอบกิจการต่าง ๆ ได้สำเร็จลุล่วงด้วยดีเสมอ การรู้จักคุณค่าของเวลา ถือเป็นแนวปฏิบัติที่ผู้นำต้องเอาใจใส่และปฏิบัติให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผลงานในเวลาที่กำหนดหรือมีอยู่ ดังที่ (สำรอง เฟิงหนู, ม.ป.ป., หน้า 99) ได้กล่าวว่า ผู้นำต้องรู้จักบริหารเวลา เนื่องด้วยเวลาเป็นสิ่งที่มีความมาก โดยเฉพาะผู้นำเวลาที่ผ่านไปทุกนาทีจึงมีคุณค่า ซึ่งผู้นำควรบริหารเวลาดังนี้ คือ

1. จัดลำดับความสำคัญของงาน
2. จัดทำแผนหรือปฏิทินการปฏิบัติงาน
3. ปฏิบัติตามปฏิทิน

จากแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ สรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง พฤติกรรมทุกอย่างของบุคคลทั้งทางด้านร่างกาย และความรู้สึกนึกคิด อันเป็นผลมาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งบุคลิกภาพนี้ เป็นส่วนประกอบที่สำคัญอันหนึ่งในการที่จะเอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ในองค์กร ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

2. มนุษยสัมพันธ์

คำว่า “มนุษยสัมพันธ์” ราชบัณฑิตยสถาน (2525) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดี

พรหมทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ (2527) ได้ให้ความหมายของคำว่า “มนุษยสัมพันธ์” ว่ามนุษยสัมพันธ์นั้น เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์ดีระหว่างบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่ นับถือ ความจงรักภักดี และความร่วมมือโดยความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของสิทธิมนุษยชน

สมบูรณ์ อุปลัมภ์ (2523) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้หลายประการ และได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับผู้นำที่ดีในด้านมนุษยสัมพันธ์ไว้ ดังนี้ ผู้นำที่ดีควรมีมนุษยสัมพันธ์ดี รู้จักสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดี ระหว่างบุคคลกับบุคคลและระหว่างบุคคลกับกลุ่มบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

Devis (1967 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542) ได้สรุปลักษณะที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งเกี่ยวข้องกับด้านมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้ ผู้นำควรมีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations attitudes) บรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ มักจะทำงานโดยอาศัยการพึ่งพาผู้อื่น อันได้แก่ ผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน ดังนั้นผู้นำจึงต้องสร้างความเข้าใจทางสังคมและพัฒนาทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ให้สูงขึ้น

วิจิตร วุฒบางกุล และสุพิชญา ชีระกุล (2523) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 ประการ แต่ที่เกี่ยวข้องกับด้านมนุษยสัมพันธ์ มีดังนี้ ผู้บริหารควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทั้งในและนอกโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญคือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย รู้จักยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

มีความยืดหยุ่น เปิดเผยและเป็นกันเอง

ผู้บริหารที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างความร่วมมือกับกลุ่มในฐานะผู้นำที่ได้ทั้งงานและน้ำใจ จำเป็นต้องอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์ รู้จักใช้วิธีการจูงใจคนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม โดยมีความพอใจทางเศรษฐกิจ สังคม และจิตใจ

องค์ประกอบในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

1. การรับรู้ เป็นการตีความหมายหรือการเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ตามที่ได้มีประสบการณ์ การรับรู้จะมีอิทธิพลต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างยิ่ง บุคคลจึงต้องศึกษาให้ทราบว่าแต่ละคนมีการรับรู้แตกต่างกันเหมือนกันอย่างไร การรับรู้ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์ มี 2 ลักษณะ คือ

1.1 การรับรู้ตนเอง การเข้าใจตนเองว่าเป็นอย่างไร บุคคลบางคนจะรับรู้ตนเองว่าเป็นคนดี เก่ง มีความสามารถ เพราะเขาเคยได้รับการยกย่องชมเชยจากบุคคลในครอบครัวและบุคคลรอบข้างมาตลอดเวลา บุคคลประเภทนี้จะมีรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองและมีความเชื่อมั่นในตนเอง ใจมุ่งมั่น มองโลกในแง่ดี อารมณ์และความรู้สึกที่แสดงต่อผู้อื่น ก็เป็นไปทางบวก ตรงกันข้ามกับบุคคลที่รับรู้ว่าตนเองไม่ดี บุคคลประเภทนี้มักจะมีปมด้อย ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และมองโลกอื่นในแง่ร้าย การแสดงพฤติกรรม และอารมณ์ไปในทางลบ จึงอาจกล่าวได้ว่า การรับรู้ตนเองที่แตกต่างกันย่อมทำบุคคลแสดงออกต่างกัน

1.2 การรับรู้ผู้อื่น การรับรู้ผู้อื่นว่าเป็นคนเช่นไร อาจจะได้รับการบอกเล่าหรืออาจจะเคยได้รับการโต้ตอบมาก่อน หรือประสบการณ์ที่เราเคยรับรู้ทำให้เกิดความคาดหวังและมีทัศนคติที่มีต่อบุคคลดังกล่าว ในการติดต่อสัมพันธ์กันนั้น คนเรามักจะมีอคติเพราะการรับรู้บุคคลเป็นอคติอคติเหล่านี้ เกิดจากการรับรู้บุคคลทั้งทางด้านบวกด้านลบ ทำให้คนมีปฏิกิริยาโต้ตอบต่างกัน

2. ความเชื่อ ความเชื่อมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเป็นอย่างยิ่ง เพราะความเชื่อจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่สำคัญ จะเห็นได้จากความเชื่อในเรื่องลัทธิศาสนา เป็นต้น

3. ทัศนคติ ทัศนคติเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์เพราะทัศนคติเป็นเรื่องของความรู้สึกชอบ ไม่ชอบ อันเป็นผลมาจากความคิด ความเชื่อ ฉะนั้น ถ้าเราต้องการให้คนอื่นมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ต้องสร้างความเชื่อให้เกิดขึ้นกับผู้อื่น การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทัศนคตินั้นกับผู้บังคับบัญชาอาจทำได้ 2 ทาง

3.1 สร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้น ซึ่งมักจะเป็นการเริ่มต้นในขณะที่แต่ละคนเริ่มรู้จักกันเริ่มเข้ามาร่วมงานกันครั้งแรก

3.2 เปลี่ยนทัศนคติ การเปลี่ยนทัศนคติจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้ติดต่อสัมพันธ์ชั่วระยะเวลาหนึ่งแล้ว ทัศนคติที่ไม่ดีจะเกิดขึ้นทั้งนี้อาจจะเกิดจากความสงสัยกลางแกลงใจต่อกัน

และแสดงพฤติกรรมที่ไม่ดีต่อกัน จะเปลี่ยนทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา โดยการแจ้งข้อเท็จจริง ต่อให้ทราบเมื่อผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติที่มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีก็จะเกิดขึ้น

4. ค่านิยม ค่านิยม หมายถึง การให้ค่าแก่สิ่งต่าง ๆ ว่าสิ่งใดดีหรือไม่ดี อะไรควรไม่ควร ค่านิยมจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในสังคม ในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ จึงต้องคำนึงถึงเรื่องนี้ให้มาก เมื่อมนุษย์มีค่านิยมที่แตกต่างกัน จึงเป็นการเหมาะสมที่จะต้องมีความต้องการให้สอดคล้องกับค่านิยมที่แตกต่างกัน

แนวทางในการปฏิบัติเพื่อการสร้างมนุษย์สัมพันธ์

1. การสร้างรอยยิ้ม รอยยิ้มสามารถสร้างมิตรภาพเพิ่ม ช่วยลดความเครียดทุกภาวะการณ์ และให้ความสุขแก่ทุกคน

2. สร้างอารมณ์ขัน อารมณ์ขันเป็นที่ปรารถนาของสังคม คนที่มีอารมณ์ขันจะเป็นที่ปรารถนาของสังคม ซึ่งจะสามารถสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี

3. การสร้างเสน่ห์ การสร้างเสน่ห์ คือ การสร้างลักษณะที่ชวนให้ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

4. การควบคุมอารมณ์ตนเอง อารมณ์มีอิทธิพลอย่างมากต่อร่างกาย จิตใจ ปัญญา และเจตคติ การที่เรามีมนุษย์สัมพันธ์กับคนอื่น จะต้องคนเป็นที่รู้จักควบคุมอารมณ์ของตน ได้อย่างดีโดยเฉพาะอารมณ์ทางลบ เช่น อารมณ์โกรธ เสียใจ กังวล

5. การเป็นผู้ตรงต่อเวลา การตรงต่อเวลาเป็นการแสดงถึงการมีวินัย การบังคับตัวเอง และความไม่ประมาทเฉื่อยชา ถ้าเราตรงเวลา เราย่อมเป็นที่รักแก่คนที่ติดต่อเกี่ยวข้องเป็นวิธีการหนึ่งที่จะสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับคนอื่น

6. ความรู้จักกาลเทศะ การรู้จักกาลเทศะ คือ การทำอะไรโดยไม่ขัดต่อกฎเกณฑ์ และระเบียบสังคม ไม่ทำตัวเด่นโดยไม่คิดถึงความรู้สึกของคนอื่น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า มนุษย์สัมพันธ์ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการถ่ายทอด ความรู้สึกนึกคิดไปยังผู้อื่นเพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่ นับถือ ความจงรักภักดี และความร่วมมือ และความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันในองค์กรและจะเห็นได้ชัดเจนว่ามนุษย์สัมพันธ์มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ เพราะในการที่บุคคล จะทำงานร่วมกันได้ดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานผู้บริหาร และผู้ได้บังคับบัญชา ต้องมีความเข้าใจ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3. ภาวะความเป็นผู้นำ

ในความหมายของภาวะผู้นำ พะยอม วงศ์สารศรี (2538) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลหรืออำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมาย

ปลายทาง

สุมธ เดียวาสเรศ (2527) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจอิทธิพล หรือ อำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้

Stogdill (1999 อ้างถึงใน ชูเกียรติ ดำธนะทรัพย์, 2542) ได้รวบรวมความหมาย ของภาวะผู้นำที่ให้ความหมายเอาไว้จาก 11 แก่มุมด้วยกัน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการเน้นถึงกระบวนการของกลุ่ม เช่น ภาวะผู้นำ คือ ความเด่นหรือความมีอำนาจของบุคคลหนึ่งหรือสองสามคนเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่ม ในกระบวนการของการควบคุมปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทางสังคม
2. ภาวะผู้นำในฐานะบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพนั้น ๆ ยกตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่คนคนหนึ่งมีบุคลิกภาพ (Personality) คุณลักษณะ (Character) และลักษณะการ (Trait) ที่พึงประสงค์มากกว่าคนอื่น ๆ
3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะของการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตาม วัตถุประสงค์ ของตน เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำ ที่จะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความประสงค์ ของตน ตลอดจนทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง เคารพนับถือ มีความจงรักภักดี และให้ความร่วมมือ
4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล ยกตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลเพื่อเปลี่ยนแปลงความประพฤติของผู้อื่น
5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม ยกตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้คนอื่น ๆ กระทำการหรือสนองตอบ ต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของตนไปในทิศทางที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม
6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวน หรือเกลี้ยกล่อม ยกตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับคนด้วยวิธีชักชวนและตั้งใจมากกว่าที่จะเป็นการอำนวยความสะดวก หรือสื่อไปในทางที่จะใช้การบังคับข่มขู่
7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ด้านอำนาจ ยกตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจที่สมาชิกในกลุ่มมีอยู่แตกต่างกัน
8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ยกตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังพลวัต (Dynamic force) ซึ่งกระตุ้น จูงใจ และประสานงาน ของการจรรีเยบการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลของปฏิภริยาโต้ตอบ ยกตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งบุคคลอื่น ๆ ยอมคล้อยตามความประสงค์ของผู้นำ เพราะบุคคลเหล่านั้นประสงค์ที่จะกระทำการเช่นนั้นด้วยความสมัครใจ มิใช่ถูกบังคับให้กระทำ

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบทบาทที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ผลของปฏิภริยาโต้ตอบระหว่างบุคคลที่มีบทบาทที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในปฏิภริยา โต้ตอบดังกล่าว นั้น มีทั้งบุคคลที่มีบทบาทสูงกว่า (ผู้นำ) และบทบาทที่ต่ำกว่า (ผู้ตาม)

11. ภาวะผู้นำในฐานะจากที่เป็นความริเริ่มในการทำงาน ยกตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การริเริ่มและบำรุงรักษาเกี่ยวกับโครงสร้างของความคาดหวัง และปฏิภริยาโต้ตอบระหว่างกันความสามารถในการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นขบวนการที่จำเป็น และมีความสำคัญต่อภาวะของความเป็นผู้นำในการบริหารงานเป็นอย่างมาก บรรจบ เนียมมณี (2533) ได้ชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร ในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็คือ ความสามารถในการตัดสินใจ เช่นเดียวกับ กิตติ ดยัคคานนท์ (2533) กล่าวว่า ผู้นำนี้คือผู้ที่ได้รับมอบหมายความไว้วางใจแต่งตั้งหรือยกย่องให้เป็นผู้ตัดสินใจแทนกลุ่มหรือคณะ การตัดสินใจจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหาร ในการตัดสินใจนั้นจะต้องใช้ความรอบคอบอย่างสูง เพราะถ้าพลาดไปแล้วจะพาความเสียหายมาให้หมู่คณะ ฉะนั้น ก่อนจะตัดสินใจอะไร จะต้องยึดหลักการตัดสินใจ มีอยู่ 9 ประการ คือ

1. ค้นหารวบรวมข้อมูลที่ต้องการและเชื่อถือได้
2. ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. อย่ามองอะไรแต่เพียงด้านเดียว
4. ต้องมีความกล้าและใจกล้า
5. เลือกจังหวะและเวลา
6. การตัดสินใจนั้นสามารถเปลี่ยนได้ตามกาลเทศะ
7. ต้องมีการประสานงานกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
8. งานเล็กหรืองานด่วนผู้นำต้องตัดสินใจทันทีถ้าเป็นงานใหญ่ควรรใช้คณะกรรมการ
9. ต้องมีการติดตามและประเมินผล

ประเภทของผู้นำ

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2522) ได้จำแนกหลักเกณฑ์การพิจารณาพฤติกรรมผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1. พิจารณาผู้นำที่ได้มาโดยแหล่งอำนาจ แบ่งผู้นำเป็น 2 แบบ ได้แก่

- 1.1 ผู้นำแบบเป็นทางการ ผู้นำแบบนี้อาจได้มาจากการแต่งตั้ง หรือเลือกตั้ง เช่น คณบดีคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- 1.2 ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ ผู้นำแบบนี้ได้มาจากการยกย่องของกลุ่ม เช่น ผู้แทนครู กลุ่มโรงเรียนเอกชน
2. การพิจารณาผู้นำที่ได้จากลักษณะวิธีการใช้อำนาจ แบ่งผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่
 - 2.1 ผู้นำแบบอัตตนิยม หรือผู้นำแบบเผด็จการ เป็นผู้นำที่ชอบใช้อำนาจสั่งการ โดยไม่มีการปรึกษาหารือก่อน
 - 2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน อย่างเต็มที่
 - 2.3 ผู้นำแบบตามสบาย เป็นผู้นำที่ไม่ยอมใช้อำนาจ จะให้อิสระเสรีแก่เพื่อนร่วมงาน อย่างเต็มที่
3. พิจารณาผู้นำจากพฤติกรรมของผู้นำ แบ่งได้ 4 แบบ ได้แก่
 - 3.1 ผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจ
 - 3.2 ผู้นำที่เคร่งครัดต่อระเบียบ
 - 3.3 ผู้นำที่ตื่นตัวอยู่เสมอ
 - 3.4 ผู้นำที่ถือผลผลิตเป็นสำคัญ

สุเมธ เดียววิเศษ (2527) ได้เสนอแบบของผู้นำตามแนวคิดของ (Getzels and Gube) ว่าแบบของผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้ จะเน้นความสำคัญทางสถาบันมีดีมากกว่า บุคคลมีดี เป็นผู้นำที่ยึดถือสถาบัน บทบาท และความหวังจากภายนอกเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจ และระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ใ้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด
2. ผู้นำแบบยึดหลักบุคคลเป็นหลัก เป็นผู้นำที่อาศัยความคิดเห็น การตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางการตัดสินใจ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ไม่ว่าจะปฏิบัติงานอะไรก็มักจะคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความเดือดร้อน ของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งอื่นใดเสมอ เป็นผู้นำที่มีลักษณะเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในหน่วยงาน

Likert (1997 อ้างถึงใน ประพันธ์ ทรศนิยากร, 2540) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำจากหลาย ๆ หน่วยงาน มีทั้งวงการอุตสาหกรรม บริษัทประกันภัย และหน่วยงานของทางราชการ หลังจากได้ทำการวิเคราะห์แล้ว สรุปรูปแบบของผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงาน เป็นลักษณะผู้นำที่ให้ความสนใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาและการสร้างกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายของการปฏิบัติที่สูงสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงเป้าหมายอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีเสรีภาพในการทำงาน
2. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Job centered) เป็นผู้นำที่มีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีการใช้สิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นการผลิต มีการกำหนดอัตราการผลิตกับอัตราค่าตอบแทน มีการใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ ให้สามารถประเมินการผลิตเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ Likert (1997 อ้างถึงใน ประพันธ์ วรรณนิยากร, 2540) ยังได้สรุปไว้อีกว่า ระบบการบริหารภายในองค์กรที่บ่งชี้ถึงพฤติกรรมผู้นำนิยมใช้ในการบริหารมี 4 ระบบ คือ

1. ระบบเผด็จการทรราช เป็นระบบที่ผู้นำนิยมใช้อำนาจการทำงานเน้นการออกคำสั่ง และมีการกำหนดการควบคุมอย่างใกล้ชิด
2. ระบบเผด็จการทรราช เป็นระบบที่ผู้นำนิยมใช้อำนาจการทำงานเน้นการออกคำสั่ง และมีการกำหนดการควบคุมอย่างใกล้ชิด
3. ระบบการปรึกษาหารือ เป็นระบบที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยการให้คำปรึกษาหารือ แต่การตัดสินใจส่วนใหญ่ยังเป็นเรื่องของผู้นำองค์การอยู่
4. ระบบให้เข้ามามีส่วนร่วม เป็นระบบของผู้นำแบบประชาธิปไตย ให้โอกาสแก่ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้เกิดการยอมรับ เชื่อมั่นซึ่งกันและกัน

จากแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นการที่ผู้นำใช้อิทธิพลอำนาจหน้าที่และความสามารถในการจูงใจของบุคคลหนึ่งในการทำให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำการหรือตอบสนองการกระทำไปในทิศทางที่ตนต้องการ โดยทั่วไปแล้วผู้นำมีลักษณะแตกต่างไปจากผู้บริหารอย่างน้อยสองประการ คือ ประการแรก ผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ตนได้รับมอบหมายงานตามระเบียบแบบแผน โดยมีอำนาจหน้าที่ตามระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้น ได้บัญญัติไว้ ส่วนผู้นำ เป็นบุคคลที่สามารถจูงใจบุคคลอื่นในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และเลื่อมใสศรัทธา ผู้นำและผู้บริหารอาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันก็ได้แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่เขาอาจจะไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงผู้นำที่แท้จริงอาจจะเป็นบุคคลอื่นซึ่งไม่ใช่ผู้บริหารก็ได้ แต่เขามีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นประพฤติ หรือปฏิบัติตามความคิด ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งแต่อย่างใดเลย ประการสอง ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ปฏิบัติตามแนวทางเดิมที่เคยปฏิบัติมา เคยทำอย่างไรก็ทำอย่างนั้น โดยไม่คิดหาหนทางหรือวิธีการใหม่มาใช้ เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้น

มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถและความคิด ริเริ่มในการที่จะนำวิธีการ
แปลก ๆ ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ ผู้นำควรจะมีลักษณะ
ของการเป็นผู้นำที่ดี เพราะผู้นำเป็นบุคคลสำคัญและเป็นตัวนำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิด
ผลดีในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้องค์กรดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

ความรู้ความสามารถในการบริหาร

ในการบริหารองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น บุคคล
ที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่ดี มิใช่มีแต่อำนาจกฎหมาย หากแต่ต้อง
ทำให้บุคคลรู้จัก และยอมรับตนเองในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
ในการบริหารงานในสังคมไทยนั้น ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ มีชีวิตและมีความทนทาน
มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบ มีความฉลาด
และมีไหวพริบ ใจกว้างดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดู และการให้รางวัล มีพรหมวิหาร 4 มีความหนัก
แน่นไม่หุนเหว รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย ยุติธรรมซื่อสัตย์และสุจริต ตรงต่อเวลา ขยันและอุทิศ
เวลาให้แก่งาน กล้ารับผิดชอบ มีความจริงใจในการพูด และกระทำทุกชนิด อ่อนหวาน นอบน้อม
เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ รู้จักเลือกใช้คน มีความอดทนเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้ง
หรือคำพูดที่ไม่เป็นมิตรทุกชนิด ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ ฉลาดในการกระตุ้นเตือน
เมื่อผู้น้อยล่าช้าหรือทำผิด หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถและรู้วิธีปฏิบัติงาน
โดยเหมาะสม ให้ผู้น้อยพบปะได้ง่าย กินอยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนได้ทุกชั้น ชมคนเป็น ขยันชมคน
ไม่ดูค่า หรือเล่นงานผู้ใดต่อหน้าผู้อื่น รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้ว่าถูก บิบบังคับ ให้เกียรติ
ความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ อยู่เสมอ ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย สั่งงานเป็น ถูกจังหวะเหมาะกับ
คนที่รับงานไปปฏิบัติ เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้น้อยรักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับ
และกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส ละเว้นประพฤติก้าวที่จะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพ
ของวัฒนธรรมไทย มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน รู้จักถนอมน้ำใจ รู้จักสร้างและระวัง
รักษาบุคลิกภาพของตนเสมอ ส่วนลักษณะของความเป็นผู้นำในด้านความรู้ความสามารถ
ซึ่งประกอบด้วยลักษณะทางสติปัญญา ได้แก่ สามัญสำนึก ความคิดสมเหตุสมผล การตัดสินใจ
การเห็นการณ์ไกล และความแนบเนียน และนอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่สำคัญ
ได้แก่ ความรู้ ความอดทน ลักษณะท่าทางดี ความกระตือรือร้น ความเห็นแก่ตัว ความซื่อสัตย์
ความภักดี และการตัดสินใจ (ภิญโญ สาธร, 2523; บัญชา แก้วเกตุทอง, 2523)

สติปัญญาฉลาดรอบรู้

ความสามารถทางสติปัญญาเป็นสิ่งจำเป็นมาก ดังที่ (กิตติ ตยัคคานนท์, 2533) ได้กล่าวไว้
ว่า สติปัญญาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของผู้นำในการบริหาร ซึ่งอาจพิจารณาได้จาก

ความสามารถทางด้านภาษา กระบวนการติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญสำหรับผู้นำ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพราะความสามารถทางด้านภาษาของผู้นำจะทำให้ลดข้อผิดพลาดในเรื่องการติดต่อสื่อสาร

1. ความสามารถทางด้านเหตุผล ความมีเหตุผลเป็นเรื่องสำคัญของผู้นำที่จะสามารถหาเหตุต่าง ๆ จากสาเหตุต่าง ๆ และสามารถที่จะแปลความหมาย
2. ความสามารถจดจำ เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับความสามารถด้านสมอง และความสามารถที่จะนำไปปฏิบัติ
3. ความสามารถด้านความรู้ทั่วไป เป็นความสามารถในการเรียนรู้ การรวบรวม และการแยกแยะปัญหา สรุปข้อปัญหาต่าง ๆ
4. ความสามารถในการวินิจฉัย เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำ ที่ต้องตั้งใจใคร่ครวญเกี่ยวกับการตัดสินใจ
5. ความสามารถในการยืดหยุ่น ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ผู้นำที่ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะเป็นผู้นำที่ไม่ได้ เป็นได้แต่ผู้ตาม แต่ถ้ามีเหตุบังเอิญได้ขึ้นเป็นผู้บริหารหรือผู้นำ จะด้วยเหตุผลใดก็ตาม เช่น ใช้ระบบอุปถัมภ์หรืออิทธิพล จนกระทั่งได้มีโอกาสเป็นผู้บริหารหน่วยงานนั้น หน่วยงานนั้นก็จะไม่เจริญรุ่งเรืองเท่าที่ควร เพราะความรุ่งเรือง ของหน่วยงานขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย คือ

1. ความเจริญตามธรรมชาติซึ่งเป็นความเจริญตามปกติ เช่น หน่วยงานหนึ่ง ผู้นำบริหารงานไปตามขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้แล้วและตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรรมาในแต่ละปี ผลงานที่เกิดขึ้นก็เป็นไปตามปกติ
2. ความเจริญจากความคิดสร้างสรรค์ เป็นความเจริญรุ่งเรืองจากผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน คิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ มาทำ พลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้นำ จะเป็นปัจจัยที่มีแรงเสริมให้การทำงานของหน่วยงานเจริญรุดหน้าเป็นทวีคูณ

การศึกษาหาความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ เพราะความรู้เป็นผลโดยตรงกับการปฏิบัติงาน นักวิชาการส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกันว่า ผู้นำที่ดีควรจำเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และเป็นนักวิชาการมีความรู้ทางการศึกษา และหมั่นศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่เสมอ ซึ่ง (สาร์อง เฟ็งหนู, ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึง วิธีการศึกษาหาความรู้ของผู้นำ ซึ่งสามารถปฏิบัติได้ดังนี้ การศึกษาเพิ่มเติมเป็นการเพิ่มพูนความรู้โดยตรงและมีโครงการปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ดีขึ้น การอ่านทำให้ทุกโอกาส เมื่ออ่านแล้วนำความคิดของผู้เขียนมาพิจารณา

ไต่ตรง การฟังปาฐกถา การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ รับข่าวสารที่เป็นเอกสารทางวิชาการ และความรู้รอบตัวต่าง ๆ สำรวจตัวเอง และส่วนสำคัญประการหนึ่งในการศึกษาหาความรู้ คือ วุฒิการศึกษา เพราะวุฒิการศึกษาเป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถของคนคนนั้น เนื่องจากโดยทั่วไปสังคมมักจะให้การยอมรับแต่ผู้ที่มีระดับการศึกษาหรือวุฒิการศึกษาในระดับสูง

ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นบทบาทพื้นฐานในด้านโครงสร้างทางทฤษฎีของงานด้านบริหารทุกชนิด และเป็นกลไกอันสำคัญที่จักทำองค์กรต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหน่วยงานใดที่มีระบบการติดต่อสื่อสารไม่ดีพอก็จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง กระบวนการติดต่อสื่อสารจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารที่จะทำให้มนุษย์สัมพันธ์ ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานได้รับการกระทบกระเทือนได้ ในกรณีที่ข่าวสารได้รับการติดต่อสื่อสารไปไม่ทั่วถึงซึ่งจะทำให้คนที่ได้รับการติดต่อฟังพอใจ น้อยใจ และไม่ให้ความร่วมมือในการติดต่อสื่อสารในหน่วยงาน ซึ่ง (จุมพล สวัสดิชยากร, 2520) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารหรือผู้นำมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรแล้วย่อมบรรลุจุดหมายของการนำสื่อสารมาใช้ในองค์กร ดังนี้คือ

1. เพื่อเชื่อมโยงการบริหารของส่วนต่าง ๆ ในแต่ละหน่วยงานให้มีความสอดคล้องและกลมกลืนกัน
2. เพื่อช่วยชี้แจง หรือให้ข้อเท็จจริงต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อนักบริหารที่จะนำไปใช้วินิจฉัยหรือสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อชักซ้อมความเข้าใจและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อันก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อกันในระหว่างสมาชิก รวมทั้งช่วยบำรุงรักษาขวัญ และเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีต่อหน่วยงาน

ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และความสามารถในการติดต่อสื่อสาร เพราะการติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพ ย่อมเป็นช่องทางไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงาน

คุณลักษณะด้านวิชาชีพ

คุณลักษณะด้านวิชาชีพ เป็นความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับวิชาชีพ หรืองานที่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งตรงกับลักษณะงานในตำแหน่งของงานบริหารนั้น ๆ และจะเกี่ยวข้อง กับทักษะการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างใกล้ชิด

ศิลปะในการทำงาน

ผู้บริหารหรือผู้นำที่จะต้องมีความแนบเนียนและเทคนิคในการทำงาน เพื่อให้ดำเนินการ

ราบรื่นไม่ติดขัด ในการทำงานนั้นนอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติแล้วสิ่งที่จะเป็นควมคู่ผสมกลมกลืนไปด้วย คือ ศิลปะในการทำงาน โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้มีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะไว้พอสรุปได้ ดังนี้

ผู้นำจะปฏิบัติงานได้ราบรื่นและสำเร็จไปด้วยดี ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถและทักษะของแต่ละคนที่ใช้ความรู้ และประสบการณ์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นทักษะเฉพาะตัว แต่ก็มีหลักบางประการที่เป็นแนวทางที่ผู้นำหรือผู้บริหาร ควรยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

1. ผู้นำหรือผู้บริหาร ต้องมีเทคนิคในการสั่งการ โดยต้องมีพื้นฐานความรู้ทางจิตวิทยาเกี่ยวกับคน และวิธีการสั่งงานที่เหมาะสมมีลักษณะดังนี้ คือ คำสั่งต้องแจ่มแจ้ง ชัดเจน ผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงตามคำสั่ง ออกคำสั่งเฉพาะคน ไม่ควรออกคำสั่งเป็นกลุ่มใหญ่ การใช้ถ้อยคำ น้ำเสียงและกิริยา เป็นมารยาทที่ควรระวังในการสั่งงานให้ทุกคนมีความรู้สึกทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย แสดงให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้นำเชื่อในความรู้ความสามารถของเขา ออกคำสั่งโดยไม่ต้องอ้างถึงบุคคลที่มีฐานะสูงกว่า
2. ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีวิธีการในอันที่จะได้รับความร่วมมือ วิธีการที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ คือ ให้กลุ่มมีความภูมิใจต่องานที่ทำ ในการตำหนิควรตำหนิเพื่องานมิใช่เรื่องส่วนตัว การตำหนิต้องแจ้งให้ทราบความผิด และแนะวิธีการแก้ไข ให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในกลุ่ม และทราบนโยบายและเรื่องต่าง ๆ ตามสมควร ควรชมเชยและยกย่องให้เมื่อทำงานโดยมีความคิดที่ก้าวหน้า ให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในกลุ่มต้องวางตนให้เหมาะสมและเป็นไปโดยสม่ำเสมอและรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นด้วยความสนใจ
3. ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีวิธีการที่จะก่อให้เกิดและรักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน ดังนี้ คือ วางตัวเป็นตัวอย่างในการทำงาน วางระเบียบอย่างเหมาะสม ควบคุมให้ปฏิบัติตามระเบียบที่วางไว้และยึดหลักการและเหตุผลในการบริหารงาน กระทำสิ่งต่าง ๆ โดยยึดหลักเหตุผล มีความหนักแน่น และเสนอแนะสนับสนุนการกระทำที่ถูกต้อง
4. ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีวิธีการ เพื่อที่จะทำให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกมั่นคง ดังนี้ คือ ให้ทราบว่าการได้สิ่งใด เน้นสิ่งใด ถ้าผลงานใดดีได้มาตรฐานเป็นที่พอใจ ควรประชาสัมพันธ์ให้ทราบโดยทั่วกัน ส่งเสริมผู้ร่วมงาน โดยฝึกหัดและสอนงานให้พร้อมทั้งช่วยเหลือเป็นที่ปรึกษา และส่งเสริมความก้าวหน้าและให้การสนับสนุนเต็มที่ในอาชีพการทำงาน

สามารถมอบหมายงาน

ผู้นำหรือผู้บริหารที่คิดจะต้องรู้จักมอบหมายในอำนาจหน้าที่แห่งตน ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รับไปปฏิบัติ มิใช่ทำเสียเองหมด การมอบหมายงานเป็นศิลปะของผู้นำที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยผู้อื่นที่มีความสามารถเหมาะสม ในกรอบของเวลาที่กำหนด

การมอบหมายงาน หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่โดยตัวผู้บังคับบัญชาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการวางแผน และสั่งการ รวมทั้งการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ภายในส่วนของงานตน โดยปกติแล้วผู้บริหารจะมอบหมายงานบางส่วนไปให้ โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมว่าจะมอบหมายงานมากน้อยเพียงใด จึงจะเป็นการดีที่สุดต่อองค์กร หลักการมอบหมายงานมี 5 ประการ คือ

1. การมอบหมายงานควรกำหนดวัตถุประสงค์ และผลที่คาดว่าจะได้รับที่แน่นอน
2. อำนาจหน้าที่ควรเป็นของคู่กันกับความรับผิดชอบ
3. ควรมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน
4. ภาวะผูกพันไม่สามารถมอบให้ผู้อื่นปฏิบัติแทนได้ แม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะได้มอบหมายงานไป แล้วมิได้หมายความว่าภาระของงานนั้นสิ้นสุดลง ผู้บังคับบัญชาจึงคงจะมีภาวะผูกพันกับงานนั้นอยู่
5. ภาวะผูกพันควรอยู่ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การมอบหมายผูกพันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควรอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่ว่า ผู้บังคับบัญชาเพียงหนึ่งต่อการมอบหมายงานชิ้นหนึ่ง ๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ไม่สับสน ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว

ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม การมอบหมายงานจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหาร คือ ช่วยภาวะผู้บริหารช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นการสร้างขวัญที่ดีให้กับทุกฝ่าย (ธงชัย สันติวงษ์, 2533; พะยอม วงศ์สารศรี, 2531)

คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน

ผู้นำหรือผู้บริหาร จะต้องรู้วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ดีต้องการให้เกิดความสำเร็จจากการบริหารงานของตน สิ่งที่จะช่วยให้ทราบชัดเจนขึ้นอยู่กับว่าเราได้ปฏิบัติงานเป็นอย่างไรดังที่ (อุทัย หิรัญโต, 2520) กล่าวว่า การกำหนดมาตรฐานการทำงาน คือ การสร้างบรรทัดฐานของผลงานที่ต้องการไว้สำหรับเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้ ความแตกต่างระหว่างมาตรฐานกับผลงานที่ทำได้เป็นเครื่องชี้ให้เห็นสมรรถภาพในการทำงานโดยแบ่งมาตรฐานออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. มาตรฐานในอุดมคติ มาตรฐานที่ผู้บังคับบัญชาดำเนินโดยมุ่งหวังที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานให้ได้ผลงานสูงสุด แต่มีน้อยนักที่จะทำงานได้ผลตามมาตรฐาน

2. มาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับในหมู่ผู้ที่เกี่ยวข้อง มาตรฐานลักษณะนี้ถือว่า ถ้าผลงานการปฏิบัติงานต่ำกว่าจุดที่กำหนดว่าเป็นผลงานที่ได้มาตรฐาน ก็ถือว่าการปฏิบัติงานนั้นได้ผลงานต่ำกว่ามาตรฐานที่ต้องการ ซึ่งจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขต่อไป

การจัดองค์การ

การจัดองค์การเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งซึ่งชี้ให้เห็นว่าการบริหารงานมีประสิทธิภาพหรือไม่ ทั้งนี้ เพราะการจัดองค์การเป็นเรื่องของการจัดระเบียบเกี่ยวกับตัวบุคคลความสัมพันธ์และความรับผิดชอบระหว่างบุคคล ซึ่ง (อุทัย หิรัญโต, 2520) กล่าวได้ว่า ลักษณะของตำแหน่งงานวิธีการปฏิบัติ ขอบเขตอำนาจหน้าที่และการประสานงานระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ให้แน่นนอนเพื่อให้การทำงานดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน ซึ่งหลักการที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการจัดองค์การมี 8 ประการ คือ

1. สายการบังคับบัญชา
2. สายการติดต่อสื่อสาร
3. เอกภาพในการบังคับบัญชา
4. ขอบเขตแห่งการควบคุมงาน
5. การแบ่งงานและการกำหนดที่ต้องการความชำนาญเฉพาะ
6. บุคลากร
 - 6.1 การปฏิบัติงานตามสายงานการบังคับบัญชา
 - 6.2 ฝ่ายที่ปรึกษา
 - 6.3 ฝ่ายบริการและให้ความช่วยเหลือ
7. การประสานงาน
8. ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ที่ได้มา โดยหน้าที่หรือตำแหน่ง

ความสามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น เป็นความปรารถนาของผู้บังคับบัญชาทุกคน ซึ่งเป็นผลสะท้อนไปสู่ความสำเร็จ และความมีประสิทธิภาพขององค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานดังที่ (จำเนียร จวงตระกูล, 2531) ได้กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ

1. เพื่อทราบค่าผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของบุคลากร
2. เพื่อทราบจุดเด่นของบุคลากร
3. เพื่อทราบจุดด้อยของบุคลากร

4. เพื่อทราบคุณสมบัติที่จำเป็นแก่การเลื่อนขั้น
5. เพื่อทราบศักยภาพของบุคลากร
6. เพื่อสร้างเสริมและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
7. เพื่อเสริมสร้างและรักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การส่วน (จรัส โพธิศิริ, 2523) เสนอว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญมีอยู่ 6 ขั้นตอน ดังนี้ คือ
 - 7.1 จัดทำหรือกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - 7.2 ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานแล้วปรับปรุงให้เหมาะสม
 - 7.3 สังเกตการณ์ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 7.4 ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัยมาตรฐานการปฏิบัติงานตามที่ตกลงกันแล้ว
 - 7.5 ปรึกษาหารือการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกครั้ง
 - 7.6 ดำเนินการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารหรือผู้บริหารซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ที่มีความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วจะสามารถที่จะพัฒนาบุคลากร และองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในนิยามของการบริหาร Follett (1995 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2538) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหาร คือ “ศิลปะการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น” ซึ่งในความหมายนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในเป้าหมายได้ต้องมีการเตรียมการ ให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานอะไรก็ได้ที่มีความจำเป็น โดยที่ผู้บริหารไม่ได้ปฏิบัติงานดังกล่าวนี้ด้วยตนเอง

สมยศ นาวิการ (2538) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ซึ่งในกระบวนการวางแผน ผู้บริหารจะต้องคิดถึงการทำต่าง ๆ เป็นการล่วงหน้า และในการกระทำต่าง ๆ นี้โดยปกติจะอยู่บนพื้นฐานของวิธีการหรือแผนงานบางอย่าง แทนที่จะเป็นความบังเอิญใจ ในกระบวนการของการจัดองค์การ ผู้บริหารต้องประสานทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งบุคคลและวัตถุขององค์การเข้าด้วยกัน ความมั่นคงขององค์การใดองค์การหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การในการนำทรัพยากรเหล่านี้มาใช้ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และประสานงานดังกล่าวนี้เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ผู้บริหาร ในการสั่งการ ผู้บริหารต้องสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามความต้องการ

ไม่เพียงแต่ผู้บริหารออกแต่คำสั่งเท่านั้น ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของพวกเขาทำงานได้ดีที่สุด และในกระบวนการควบคุม ผู้บริหารต้องแน่ใจว่าองค์การกำลังไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ถ้าหากว่าบางส่วนขององค์การอยู่ในทางเดินที่ผิดแล้วผู้บริหารจะต้องหาให้พบและแก้ไขให้ถูกต้อง

การบริหาร คือ กระบวนการซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ การประสานงาน การรายงานผล และการจัดทำงานงบประมาณ ส่วนกระบวนการบริหาร คือ หน้าที่ในการบริหารของผู้บริหาร สามารถจำแนกออกเป็นหน้าที่ในการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้างาน การสั่งการ และการควบคุม (ศิริอร ชันชหัตถ์, 2541; ธงชัย สันติวงษ์, 2535)

อุทัย หิริญโต (2525) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหาร หมายถึง ขั้นตอนการปฏิบัติตามภารกิจให้สำเร็จ ซึ่งมีการกระทำหลาย ๆ กิจกรรม โดยการกระทำต่าง ๆ ดำเนินต่อเนื่องกันไป ตามลำดับ และพึ่งพิงอาศัยซึ่งกันและกัน ถ้าการกระทำหรือตัวกระทำส่วนใดส่วนหนึ่งบกพร่องหรือเสื่อมทราม ไม่ประสานสัมพันธ์กัน การบริหารก็ไม่อาจมีประสิทธิภาพได้

อรุณ รักธรรม (2527) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานสิ่งหนึ่งสิ่งใดของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มุ่งถึงความสำเร็จร่วมกัน โดยยึดหลักประหยัดและประสิทธิภาพ และความสำเร็จนั้น จะต้องเป็นที่พึงพอใจของผู้บริหาร หรือผลงานนั้น ซึ่งการบริหารงานเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

จากแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ พอที่จะสรุป ได้ว่าความรู้ความสามารถในการบริหาร เป็นหน้าที่ของผู้ที่มีความรู้ความสามารถและรอบรู้ในการวางแผนการจัดองค์การ การบริหารบุคคล การสั่งการและการควบคุม รวมทั้งมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งหน้าที่ในการบริหารเหล่านี้ต่างมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารจะต้องใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์การ ทั้งเงินทุน อุปกรณ์ ข่าวสารและคน เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ คนเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุดสำหรับองค์การไม่ว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์การใดองค์การหนึ่ง โดยเฉพาะจะเป็นอย่างไรก็ตาม ความสามารถโดยเฉพาะในด้านของการบริการ คือ กระบวนการอย่างหนึ่งที่สำคัญมากในการที่จะทำให้เป้าหมายดังกล่าวนี้ประสบความสำเร็จ

คุณธรรมและจริยธรรม

คำว่า “คุณธรรมและจริยธรรม” ราชบัณฑิตยสถาน (2525) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายไว้ว่า “คุณ (คุณนะ) คือ ความดีที่มีประจำอยู่ในสิ่งนั้น ๆ ธรรม (ท่ามะ) คือ คุณความดี ความชอบ ความจริง ความถูกต้อง ความยุติธรรม ดังนั้น คำว่า คุณธรรม คือ สภาพความงามความดี

จริยะ (จะริยะ) คือ กิริยาที่ควรประพฤติ จริยธรรม คือ ธรรมที่เป็นข้อปฏิบัติ”

คุณธรรม เป็นพฤติกรรมที่สำคัญที่ผู้บริหารองค์กรพึงมี เช่น พฤติกรรมดีได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้มีคุณธรรม มีความรู้สึกในการทำงานดี กล่าวตัดสินใจ เป็นที่ยอมรับของสังคม และผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนจริยธรรมหรือศีลธรรมจรยา หมายถึง ความดีหรือความรู้สึกผิดชอบชั่วดีนั่นเอง

เกศราภรณ์ วิทย์ไพจิตร (2544) กล่าวว่า คุณธรรมจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมซึ่งแสดงออกเป็นความดี ความงามของบุคคลที่กระทำไปด้วยจิตสำนึกและได้ปฏิบัติจนเป็นนิสัย เป็นที่ยอมรับของสังคม คุณลักษณะด้านคุณธรรมมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างมาก

สมยศ มีทัศน (2525) กล่าวว่า คุณธรรมที่ผู้บริหารทุกคนควรจะศึกษาและนำมาเป็นหลัก คือ คุณธรรม 4 ประการ ซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลปัจจุบันพระราชทานแก่พสกนิกรชาวไทย ไว้ดังนี้

ประการแรก คือ การรักษาความซัจ ความจริงใจต่อตัวเอง ที่ประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม

ประการที่สอง คือ การรู้จักรวมใจตัวเองให้ประพฤติปฏิบัติในความซัจ ความดีนั้น

ประการที่สาม คือ การอดทน อดกลั้น และอดออม ที่จะไม่ประพฤติล่วงความซื่อสัตย์สุจริตไม่ว่าเหตุประการใด

ประการที่สี่ คือ การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตน เพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง

คุณธรรมทั้ง 4 ประการนี้ สมควรอย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์กรต้องน้อมนำไปปฏิบัติ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้รายงาน และบุคคลทั่วไป เพื่อความเลื่อมใสศรัทธา และเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จในที่สุด

อุดม โปษะกฤษณะ (2536) กล่าวถึง ด้านคุณธรรมไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีความเป็นธรรมวางตนในการดำเนินงานต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรม เทียงธรรม มีศีลธรรม ซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น ต่อหน้าที่และหน่วยงานของตนและผู้อื่น แสดงออกต่อลูกน้องด้วยความจริงใจ และพอสมควรไม่มีอคติ เลือกที่รักมักที่ชังต่อผู้ใด ให้ความเป็นธรรมเสมอหน้ากัน มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานไม่เห็นแก่ตัว เสียดสละ และไม่ใช้สิทธิ์หรือสิทธิพิเศษในทางที่ผิด เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำที่ดี

บัญชา แก้วเกตุทอง (2523) ได้กล่าวถึงลักษณะความเป็นผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะที่เกี่ยวข้องในด้านของคุณธรรมและจริยธรรม ดังนี้

ในส่วนอุปนิสัย ได้แก่ ความจริงใจ ความจงรักภักดี ความสำนึกในหน้าที่ ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความกล้าหาญ ความเข้มแข็ง ความยุติธรรม ความไม่เห็นแก่ตัว ความสนใจในผู้อื่น และความสนใจกว้างขวาง

ในส่วนของศีลธรรมหลักธรรมสำคัญที่จะช่วยในการปฏิบัติงานปราศจากความผิดพลาดและไม่เกิดความประมาท ได้แก่

1. สติสัมปชัญญะ คือ จะต้องระลึกได้ว่าเราทำอะไร เราพูดอะไร คิดอย่างไรในขณะนี้
2. หิริ โอตตตัปปะ คือ ความละอายหรือเกรงกลัวต่อการทำชั่ว
3. ผู้นำที่ดีต้องปราศจากอคติ มีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง
4. ผู้นำที่ดีต้องมีพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา ต้องการให้เขามีความสุข กรุณา ปรารถนาให้เขาพ้นทุกข์ มุทิตา ยินดีที่เขามีความสุข ประสพความสำเร็จและอุเบกขา วางเฉยเมื่อไม่สามารถมีส่วนให้พ้นจากความทุกข์ได้

5. ผู้นำที่ดีต้องยึดมั่นในฆราวาสธรรม 4 ประการ ได้แก่ สัจจะ คือ ความจริง ไม่หลอกลวง ทมะ คือ ความอดกลั้น ข่มใจมิให้หวั่นไหว ขันติ คือ ความอดทนต่อความลำบากจากอะ คือ การเสียดสีเมื่อถึงคราวจะต้องให้

6. ผู้นำที่ดีต้องยึดมั่นใน สังคหัตถุ 4 ประการ ได้แก่ ทาน ให้ปันสิ่งของตามควร แก่กาลเทศะ ปิยวาจา เจรจาไพเราะ อตถจริยา ประพฤติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ สมานัตตรา ตั้งตนไว้ชอบคนเหมาะสมกับฐานะเสมอต้นเสมอปลาย

Smith (1981 อ้างถึงใน ธรรมรส โชติกฤษร, 2524) ได้อธิบายลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้ คือ ต้องฉลาดและมีวิจาร์ณญาณดี ต้องมีความคิดคำนึงดี ต้องมีอารมณ์ดีคงเส้นคงวา ต้องมีความยุติธรรม ต้องมีความรับผิดชอบ และต้องมีอารมณ์ขัน

Puckey (1981 อ้างถึงใน ธรรมรส โชติกฤษร, 2524) ได้อธิบายลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้ คือ ต้องมีความสามารถในการชี้แจงวัตถุประสงค์อันร่วมกัน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง มีความพอใจ มีความเข้าใจ รู้จักมอบหมายการงาน รู้จักร่วมมือประสานงาน มีลักษณะสุขุมในการตัดสินใจ มีความเข้มแข็งมั่นคง มีความสามารถในการนำความก้าวหน้ามาสู่กลุ่มและมีอารมณ์ขัน

ความซื่อสัตย์และความยุติธรรม

ความซื่อสัตย์ และยุติธรรม ทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น เป็นคุณธรรมที่สำคัญ ซึ่งถือว่าเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่จะต้องยึดปฏิบัติ เพราะผู้นำนั้นเป็นหัวหน้าของหน่วยงาน จะต้องรับผิดชอบต่อองค์กร รับผิดชอบต่อบุคลากร ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชา ถ้าขาดความซื่อสัตย์และยุติธรรมย่อมไม่ได้รับความเชื่อถือ ความมั่นใจ ความไว้วางใจ จะส่งผลโดยตรงต่อขวัญของบุคลากร ซึ่ง (สำรองเพ็งหนู, ม.ป.ป., หน้า 70) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์ของผู้นำนั้นประกอบด้วย

1. ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ไม่สับปลับกลับกลอก ไม่คล้อยตามตามพวกที่ลากหรือจูงไปในทางเสื่อมเสีย มั่นคงในการทำความดีของตน ประพฤติตนตรงตามการพูดและการคิด
2. ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน ไม่เอาเวลางานในหน้าที่ไปใช้ทำประโยชน์ส่วนตัว ไม่ใช่อำนาจหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตัว
3. ความซื่อสัตย์ต่อบุคคล ความประพฤติตรงไปตรงมา ไม่คิดคดต่อเพื่อน ไม่ชักชวนไปในทางที่เสื่อมเสีย ไม่สอพลอเพื่อหาผลประโยชน์ เตือนสติและแนะนำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น
4. ความซื่อสัตย์ต่อสังคมและประเทศชาติ ร่วมมือร่วมใจทำงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวหรือเอาดีเข้าตน ไม่ร่วมมือทำงานใด ๆ ที่ผิดกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับของสังคม ส่วนความยุติธรรม คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องเป็นกลางไม่ลำเอียง ในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือโทษต่อผู้อื่นผู้ใดผู้หนึ่ง ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้น จะต้องยึดหลักแห่งความยุติธรรมไว้อย่างมั่นคง

จากแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ สรุปได้ว่า คุณธรรมและจริยธรรมนั้นเป็นเรื่องของผู้ที่ปฏิบัติตัวอยู่ในศีลธรรมอันดี มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความเมตตากรุณา มีความยุติธรรม รักษาสัจจะธรรม ทั้งตนเอง ส่วนรวม ประเทศชาติ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในสังคม โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่สิ่งเหล่านี้กำลังจะขาดหายไปจากคนในสังคมและคุณธรรมและจริยธรรมนี้เอง ที่เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการที่จะบริหารจัดการและนำพาองค์กรให้ก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จได้ในอนาคต

ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานบริหารโครงการบริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด

ประวัติความเป็นมา ภาพรวม และหน่วยงานบริหารโครงการ ฯ

ความเป็นมา

บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด (มหาชน) ได้จดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัท ตั้งแต่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2534 โดยประกอบธุรกิจหลักประเภทผู้ผลิตและจำหน่ายเยื่อกระดาษ และกระดาษพิมพ์เขียน และได้จดทะเบียนแปรสภาพเป็น บริษัทมหาชนจำกัด เมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2537 และจดทะเบียนเปลี่ยนชื่อจากบริษัท แอ็ดวานซ์ อะโกร จำกัด (มหาชน) เป็น บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม พ.ศ. 2553 ปัจจุบันมีทุนจดทะเบียนเป็น 5,809.51 ล้านบาท และมีทุนชำระแล้วเป็น 4,833.34 ล้านบาท (บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด (มหาชน), 2555)

หน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด วิวัฒนาการมาจาก

“หน่วยงาน Inter Project Management (IPM)” ซึ่งโดยภายหลังบริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด

ได้เปลี่ยนโครงสร้างทางการบริหารโดยได้ยุบหน่วยงาน IPM ลงในปี 2550 และในภายหลัง ในปี 2554 ได้มีการรวบรวมทีมงานใหม่จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อดำเนินการก่อสร้าง โรงการ โรงกระดาษ Advance paper mill 3 (APM3) โครงการ โรงงานเอทานอล (E85) และโครงการ Boiler 5A โดยภายในหน่วยงานได้แบ่งส่วนงานออกเป็น 7 แผนก ได้แก่ แผนกพัฒนา นวัตกรรม แผนกกฎหมาย แผนกจัดซื้อ แผนกโยธา แผนกเครื่องกล แผนกไฟฟ้า และแผนกทรัพยากร บุคคลและธุรการ หน่วยงานมีหน้าที่ในการดำเนินการศึกษาความเป็นได้โครงการต่าง ๆ ออกแบบ และบริหารงานโครงการก่อสร้างภายในบริษัท คีบีบี เอ (1991) จำกัดทั้งหมด

ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานบริหารโครงการ ตั้งแต่ พ.ศ. 2554-2557 ได้แก่โครงการ โรงกระดาษ Advance paper mill 3 โครงการ Boiler 5A โครงการ โรงคลอรีนไดออกไซด์ (CLO2) โครงการ โรงปูนขาว (LQP2) โครงการ โรงไฟฟ้า 9.9 เมกะวัตต์ โครงการ โรงบำบัดน้ำเสีย (ETP2A) โครงการ โรงกรองน้ำ (WTP5) โครงการ โรงไฟฟ้า 5A (ขนาด 98 เมกะวัตต์) และปัจจุบันอยู่ระหว่าง ดำเนินโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้า 9 (ขนาด 135 เมกะวัตต์) และโครงการก่อสร้าง โรงงานเอทานอล (E85)

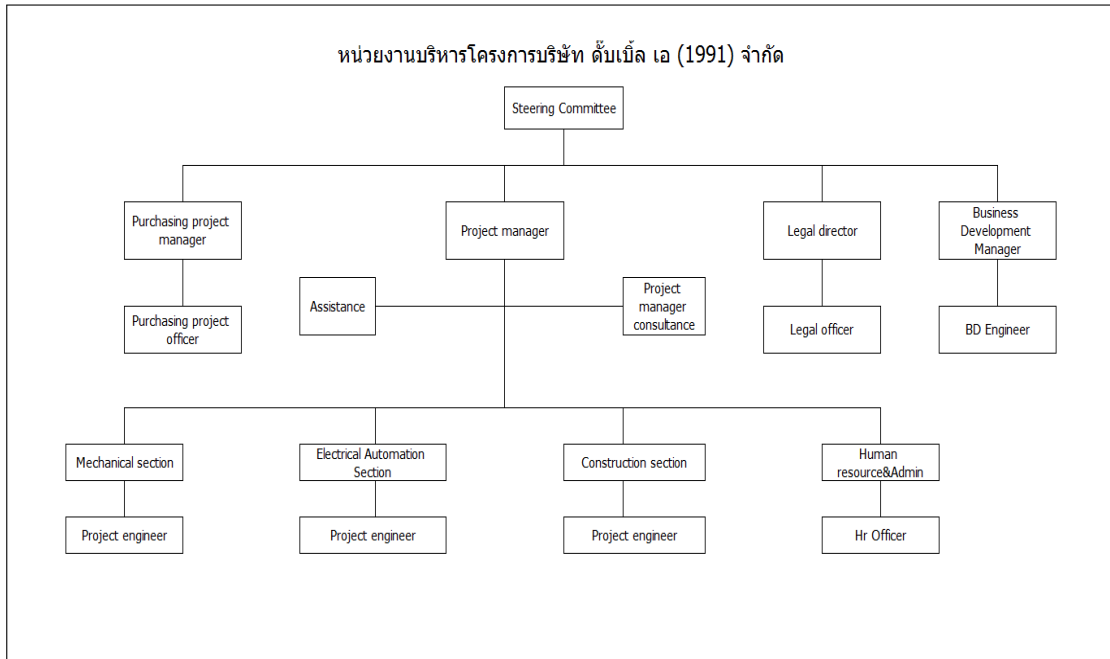
วิสัยทัศน์

คีบีบี เอ มุ่งมั่นสู่การเป็นแบรนด์กระดาษคุณภาพของโลก สร้าง “กระดาษจากคันทนา” เป็นมาตรฐานใหม่ที่ไม่เพียงมุ่งเน้นการผลิตกระดาษคุณภาพที่ดีที่สุดสำหรับผู้ใช้ทั่วโลก แต่ยังใส่ใจ ตั้งแต่วิถีคิด วิถีผลิตกระดาษที่เน้นถึงความยั่งยืนและไม่ทำของเสียให้เสียของ

พันธกิจ

1. ทำให้ “กระดาษจากคันทนา” เป็นทางเลือกใหม่ของผู้บริโภคที่ได้เลือกใช้กระดาษคุณภาพไปพร้อมกับช่วยลดโลกร้อน เพราะการผลิต “กระดาษจากคันทนา” ทำให้เกิดการดูดซับ คาร์บอนไดออกไซด์มากกว่าการปลดปล่อยออกสู่ระบบ (กระดาษคีบีบีเอ 1 ริม ช่วยลด คาร์บอนไดออกไซด์ได้ 12.5 กิโลกรัม)
2. สร้างแหล่งวัตถุดิบที่ยั่งยืน โดย “ต้นกระดาษบนคันทนา” ทำให้เราสามารถพึ่งพาตนเองได้ทางด้านวัตถุดิบ และเป็นแหล่งสร้างรายได้เสริมที่ยั่งยืนแก่สังคมชนบท
3. “ทำของเสีย ไม่ให้เสียของ” โดยนำของเหลือจากการผลิตกระดาษมาเป็นเชื้อเพลิง ผลิตไฟฟ้าใช้เอง ไม่รบกวนแหล่งพลังงานจากภายนอก และเหลือใช้เป็นพลังงานทดแทนของชาติ

โครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ของหน่วยการบริหารโครงการ ฯ



ภาพที่ 3 องค์กรหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด
(บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด (มหาชน), 2557)

อำนาจหน้าที่ของผู้จัดการโครงการหน่วยงานบริหารโครงการ ฯ

ผู้จัดการโครงการมีหน้าที่ในการบริหารจัดการโครงการ ให้เป็นไปตามแผนพัฒนาของบริษัทเพื่อสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท โดยมีหน้าที่ตั้งแต่ศึกษาแผนการพัฒนา วางแผนการขยายโครงการ หรือเพิ่มกำลังการผลิต ศึกษาความเป็นไปได้โครงการ วางแผนการดำเนินโครงการ ออกแบบ จัดซื้อ จัดจ้าง จนถึงการก่อสร้างและทดสอบโครงการ ให้สามารถดำเนินงานได้ตามแผนการที่ทางบริษัทวางเอาไว้ จึงถือเป็นหน่วยงานที่เป็นหัวใจหลักในการพัฒนา และขยายขนาดกำลังการผลิต และธุรกิจองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการโครงการ ได้มีนักวิจัยทั้งนักวิชาการ นักศึกษา ศึกษาถึงภาวะผู้นำหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำไว้ดังนี้

ภูมิพงษ์ ภารพบ (2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดนครศรีธรรมราช วัดดูประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดนครศรีธรรมราช และเปรียบเทียบความพึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของ ผู้บริหาร โรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน และครูปฏิบัติการสอน ที่มี เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน และวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน และเพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน การวิจัยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ใช้กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหาร โรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน และครูปฏิบัติการสอน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 306 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยภาพรวม พบว่าพนักงานมีความพึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบความพึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของ ผู้บริหาร โรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน และครูปฏิบัติการสอน ที่มี เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน และวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน โดยภาพรวมระดับความพึงประสงค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการรวบรวมข้อเสนอแนะคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน ควรเร่งพัฒนาตนเองไปตามลำดับความต้องการของเพื่อนร่วมงานเพื่อความเจริญในการปฏิบัติงาน และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

ชนรัฐ สมหวังประเสริฐ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร ศึกษากรณี บริษัท ฟอลคอนคอนเทนเนอร์ทรานสปอร์ต จำกัด วัดดูประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาถึงความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร และหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะทั่วไปของบุคคลได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลักษณะความรับผิดชอบในงาน และรายได้ กับคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร เป็นการศึกษาวิจัย เชิงบรรยาย เก็บข้อมูลจากพนักงานบริษัท ฟอลคอน คอนเทนเนอร์ทรานสปอร์ต จำกัด จำนวน 107 คน เครื่องมือในการวิจัยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร โดยจำแนกเป็นด้านต่าง ๆ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้น พฤติกรรมผู้บริหารมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทุกระดับ นอกองค์กร ที่มีความคาดหวังในระดับปานกลาง และปรากฏผลทดสอบทางสถิติไม่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะทั่วไปของบุคคลได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพ

การสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลักษณะความรับผิดชอบในงาน และรายได้ กับคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ

พีระ ตันตระกูล (2546) ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการตามทัศนคติของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการตามทัศนคติของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการตามทัศนคติของพนักงานการไฟฟ้า จำแนกตาม เพศ ส่วนงานที่สังกัดต่างกัน และมีชั้นการไฟฟ้าที่สังกัดต่างกัน การวิจัยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ใช้กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 320 ตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า ความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การโดยจำแนกเป็นด้านต่าง ๆ โดยรวมเห็นด้วยมากในทุกข้อ และผลการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการตามทัศนคติของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมแตกต่างกัน

อรุณ พันธุ์บุคดี (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามทัศนคติของพนักงานบริษัท ศรีไทยซูเปอร์แวร์ จำกัด (มหาชน) สาขามตะนคร ชลบุรี วัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามทัศนคติของพนักงานบริษัท ศรีไทยซูเปอร์แวร์ จำกัด (มหาชน) สาขามตะนคร ชลบุรี และเปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้างานบริษัท ศรีไทยซูเปอร์แวร์ จำกัด (มหาชน) สาขามตะนคร ชลบุรี จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน และเพื่อศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำในทัศนคติของพนักงานบริษัท ศรีไทยซูเปอร์แวร์ จำกัด (มหาชน) สาขามตะนคร ชลบุรี จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน การวิจัยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ใช้กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริษัท ศรีไทยซูเปอร์แวร์ จำกัด (มหาชน) สาขามตะนคร ชลบุรี จำนวน 236 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามทัศนคติของพนักงานบริษัท ศรีไทยซูเปอร์แวร์ จำกัด (มหาชน) สาขามตะนคร ชลบุรี ในด้านต่าง ๆ ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง และผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน บริษัท ศรีไทยซูเปอร์แวร์ จำกัด (มหาชน) สาขามตะนคร ชลบุรี โดยจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าโดยส่วนใหญ่เกือบทุกปัจจัย ไม่มีความสัมพันธ์กัน ยกเว้นอายุที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำในทัศนคติของพนักงานบริษัท ศรีไทยซูเปอร์แวร์ จำกัด (มหาชน) สาขามตะนคร ชลบุรี ในรายด้านต่าง ๆ ภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ไพรัตน์ ภูกระจำ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคาดหวังต่อภาวะผู้นำ ผู้บริหารระดับต้นของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานบริการลูกค้า กสท

เขตตะวันตก วัดอุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำตามสภาพที่เป็นจริงของผู้บริหารระดับต้น สำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตตะวันตก บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) และภาวะผู้นำที่พนักงาน สังกัดสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตตะวันตก บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) คาดหวัง ต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น การวิจัยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ใช้กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตตะวันตก ทั้งหมด จำนวน 145 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามสภาพที่เป็นจริงของผู้บริหารระดับต้น สังกัดสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตตะวันตก บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวม มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือมีภาวะผู้นำแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ และภาวะผู้นำแบบเผด็จการเป็นอันดับท้ายสุด และจากการสำรวจความคาดหวังของพนักงานต่อ ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น โดยภาพรวม มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือมีภาวะผู้นำแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ และ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการเป็นอันดับท้ายสุด โดยที่ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ระดับสูงที่สุดที่ระดับมาก

อนุชา สุทธิวานิช (2551) ได้ศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นในทัศนะของพนักงานบริษัท สีมารุทกิจ จำกัด วัดอุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นในทัศนะของพนักงานบริษัท สีมารุทกิจ จำกัด และเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นในทัศนะของพนักงานบริษัท สีมารุทกิจ จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ใช้กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริษัท สีมารุทกิจ จำกัด จำนวน 138 คน ผลการวิจัยพบว่า ความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร โดยจำแนกเป็นด้านต่าง ๆ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ และจากการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นในทัศนะของพนักงานบริษัท สีมารุทกิจ จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานมี อายุ และอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นพนักงานที่มีเพศ วุฒิการศึกษา และสังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีทัศนคติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จิตติมา เชิดชูชาติ (2552) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร บริษัท ซี เอช สตาร์ จำกัด วัดอุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร บริษัท ซี เอช สตาร์ จำกัด และเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน โดยจำแนกตามตัวแปร ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

แบบสอบถามด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาดำรงตำแหน่ง เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานบริษัท ซี เอช สตาร์ จำกัด จำนวน 93 ตัวอย่าง เครื่องมือในการวิจัยใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารด้านต่าง ๆ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารบริษัท ซี เอช สตาร์ จำกัด โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาดำรงตำแหน่ง โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สายพิน สัทธิต (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องลักษณะผู้นำของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานกรณีศึกษา: บริษัท ถาวรน้ำมันพืช จำกัด วัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาลักษณะผู้นำของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท ถาวรน้ำมันพืช จำกัด และศึกษาข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณลักษณะที่ผู้นำของผู้บริหารบริษัท ถาวรน้ำมันพืช จำกัด การวิจัยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ใช้กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริษัท ถาวรน้ำมันพืช จำกัด จำนวน 100 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาลักษณะผู้นำของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท ถาวรน้ำมันพืช จำกัด ในภาพรวม คือเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย และ ข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารพนักงาน ผู้บริหารที่ดีต้องมีผู้บริหารแบบประชาธิปไตย อุตสาหิปไตย และเสรีนิยม โดยเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

จิราพร น้ำฟ้า (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกเทศมนตรี ในทรรชนะของบุคลากรเทศบาลตำบลเกล็ดแก้ว อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี วัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาคณะคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกเทศมนตรีในทรรชนะของบุคลากรเทศบาลตำบลเกล็ดแก้ว อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี และเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกเทศมนตรีในทรรชนะของบุคลากรเทศบาลตำบลเกล็ดแก้ว อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยจำแนกตามปัจจัยเพศ อายุ ระดับการศึกษาตำแหน่งงาน และระยะเวลาการปฏิบัติงาน การวิจัยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ใช้กลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างที่ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเกล็ดแก้ว อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำนวน 73 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาคณะคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของนายกเทศมนตรีในทรรชนะของบุคลากรเทศบาลตำบลเกล็ดแก้ว ในด้านต่าง ๆ ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกเทศมนตรีในทรรชนะของบุคลากรเทศบาลตำบลเกล็ดแก้ว อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล โดยภาพรวมแตกต่างกัน

คำแสน ชัยวงศ์ (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแขนง
ตรวจประเมินผลแผนกศึกษาธิการ และกีฬา แขวงเวียงจันทร์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชน
ลาว วัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแขนงตรวจประเมินผล
แผนกศึกษาธิการ และกีฬา แขวงเวียงจันทร์ สปป. ลาว และเปรียบเทียบความพึงประสงค์
ของพนักงานแผนกศึกษาธิการ และกีฬา แขวงเวียงจันทร์ สปป. ลาว ในคุณลักษณะที่พึงประสงค์
ของหัวหน้าแขนงตรวจประเมินผล จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา
ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน การวิจัยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้คือ
แบบสอบถาม ใช้กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานของแผนกศึกษาธิการ และกีฬา แขวงเวียงจันทร์ สปป.
ลาว จำนวน 114 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแขนง
ตรวจประเมินผลแผนกศึกษาธิการ และกีฬา แขวงเวียงจันทร์ สปป. ลาว โดยภาพรวม พบว่า
พนักงานมีความพึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด และผลการเปรียบเทียบความพึงประสงค์ของ
พนักงานแผนกศึกษาธิการ และกีฬา แขวงเวียงจันทร์ สปป. ลาว ในคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ
หัวหน้าแขนงตรวจประเมินผล จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล โดยภาพรวมแตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ผู้วิจัยมุ่งศึกษา
คุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์ของพนักงานหน่วยงานบริหาร โครงการ ในบริษัท
ดับเบิล เอ (1991) จำกัด ซึ่งมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้ คือ

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. เสนอผลการแปลผล

ประชากร

ประชากรที่นำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติงาน หน่วยงาน
บริหาร โครงการ ในบริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด จำนวน 57 คน (บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด,
2557) โดยในการศึกษาค้นคว้านี้จะดำเนินการศึกษาข้อมูลจากประชากรวิจัยทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Closed-end
questionnaire) คือให้เลือกคำตอบที่ให้มีมา เพื่อความสะดวกของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเครื่องมือ
ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพ
ของพนักงานที่ปฏิบัติงานสังกัดหน่วยงาน โครงการประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง
งาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับด้านคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์และคุณลักษณะ
ของผู้บริหารที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานบริหาร โครงการ
บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด จำนวน 27 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณ
ค่า (Rating scale) 5 ระดับดังนี้

| | | | |
|----------------------|-----|---|-------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ให้ | 5 | คะแนน |
| เห็นด้วย | ให้ | 4 | คะแนน |
| ไม่แน่ใจ | ให้ | 3 | คะแนน |
| ไม่เห็นด้วย | ให้ | 2 | คะแนน |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ให้ | 1 | คะแนน |

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารหรือผู้บริหารจากหนังสือตำราเอกสาร ผลงานวิจัยทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิด และแบบสอบถาม
2. กำหนดขอบเขตในการสร้างแบบสอบถามตามลักษณะของเนื้อหาที่ต้องการทราบ
3. สร้างแบบสอบถามและตรวจสอบแบบสอบถามว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์หรือไม่ จากนั้นนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและนำกลับมาแก้ไข
4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาไปปรึกษากรรมากรผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่านตรวจแก้ไขเพื่อหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถามรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

| | |
|-------------------------------|--|
| 4.1 อาจารย์ชิตพล ชัยมะคัน | อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 4.2 คุณอนันต์ ฉวีรังสี | ผู้จัดการ โครงการหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท คีบเบิ้ล เอ (1991) จำกัด |
| 4.3 คุณคุณวรวิทย์ ลิขิตบรรณกร | ผู้จัดการ โครงการหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท คีบเบิ้ล เอ (1991) จำกัด |
| 4.4 คุณธนงศักดิ์ ศรีสองเมือง | ผู้จัดการ โครงการหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท คีบเบิ้ล เอ (1991) จำกัด |
| 4.5 คุณบุญเกียรติ รงค์บัณฑิต | ผู้จัดการ โครงการหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท คีบเบิ้ล เอ (1991) จำกัด |

สำหรับการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ของแบบสอบถามใช้การพิจารณาจาก ค่าดัชนีความสอดคล้อง ของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: IOC) โดยมีสูตรการหาค่า ดังนี้

$$IOC = \frac{\Sigma R}{N}$$

IOC = ดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม กับนิยามหรือวัตถุประสงค์

ΣR = ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

กำหนดหลักเกณฑ์ การคัดเลือกข้อคำถามดังนี้ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถือว่าเหมาะสมแสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ส่วนข้อคำถามใดมีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 แสดงว่าข้อคำถามนั้น ไม่สอดคล้อง กับนิยามหรือวัตถุประสงค์ การวิจัย ดังนั้นผู้วิจัยควรที่จะปรับปรุงแก้ไขหรือตัดข้อคำถามนั้นทิ้งไป

5. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิไปทดลองใช้ (Try-out) กับประชาชนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างซึ่งผู้วิจัยได้ทดลองกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานหน่วยงาน บริหาร โครงการ บมจ. เอสซีจี เปเปอร์ จำนวน 30 ราย เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการหา ความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability) แบบ Cronbach's alpha ได้ค่า ความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์ เท่ากับ 0.90 และแบบสอบถามคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการตามที่เป็นจริงเท่ากับ 0.97 ซึ่งถือว่า แบบสอบถามนี้มีความเชื่อถือได้สามารถนำไปเก็บข้อมูลจริงต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก พนักงานระดับปฏิบัติงาน หน่วยงานบริหารโครงการ ในบริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำนวน 57 คน
2. ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 2-7 มีนาคม พ.ศ. 2558
3. จากการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไปจำนวน 57 ชุด โดยมีแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาและมีความสมบูรณ์จำนวน 57 ชุด คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์

เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมาผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของข้อมูล
ในแบบสอบถามจำนวน 57 ฉบับ แล้วเตรียมการวิเคราะห์ข้อมูล

4. นำข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมา บันทึกลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้ นำไปวิเคราะห์
ข้อมูลทางสถิติ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่องานวิจัยทางสังคมศาสตร์ ซึ่งจะมีสถิติที่ใช้
ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ในการแจกแจงความถี่
(Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับเกี่ยวกับด้านคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์และคุณลักษณะ
ของผู้บริหารที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานบริหาร โครงการ ในบริษัท
ดับเบิล เอ (1991) จำกัด ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความเป็นผู้บริหาร ด้าน
ความรู้ความสามารถทางการบริหาร และด้านคุณธรรม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive
statistics) ได้แก่ จำนวน (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน (σ)

1.3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหาร
ที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้บริหารที่เป็นจริงในหน่วยงานบริหาร โครงการบริษัท ดับเบิล เอ
(1991) จำกัด โดยใช้การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและส่วนต่างค่าเฉลี่ย
เพื่อเปรียบเทียบในภาพรวม และรายด้าน

เกณฑ์การแปลผล

เกณฑ์ในการแปลผล

$$\text{หาค่าอันตรภาคชั้น} = \frac{(5-1)}{5}$$

$$= 0.80$$

เกณฑ์ในการแปลผล นำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ย โดยทุกช่วงคะแนนมีเกณฑ์ระดับ
ระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้บริหาร ดังนี้

คุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง พนักงานมีความต้องการคุณลักษณะที่พึงประสงค์

อยู่ในระดับน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง พนักงานมีความต้องการคุณลักษณะที่พึงประสงค์

อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง พนักงานมีความต้องการคุณลักษณะที่พึงประสงค์

อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง พนักงานมีความต้องการคุณลักษณะที่พึงประสงค์

อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง พนักงานมีความต้องการคุณลักษณะที่พึงประสงค์

อยู่ในระดับมากที่สุด

คุณลักษณะของผู้บริหารที่เป็นจริง

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง พนักงานมีความเห็นว่าผู้บริหารมีลักษณะเป็นผู้นำ

อยู่ในระดับน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง พนักงานมีความเห็นว่าผู้บริหารมีลักษณะเป็นผู้นำ

อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง พนักงานมีความเห็นว่าผู้บริหารมีลักษณะเป็นผู้นำ

อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง พนักงานมีความเห็นว่าผู้บริหารมีลักษณะเป็นผู้นำ

อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง พนักงานมีความเห็นว่าผู้บริหารมีลักษณะเป็นผู้นำ

อยู่ในระดับมากที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิจัย

จากการวิจัย “ความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดีบีบี เอ (1991) จำกัด” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดีบีบี เอ (1991) จำกัด และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่เป็นจริง ตามความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดีบีบี เอ (1991) จำกัด โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดีบีบี เอ (1991) จำกัด จำนวน 57 คน สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์มีสถิติค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (σ) ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดีบีบี เอ (1991) จำกัด

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่เป็นจริงในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดีบีบี เอ (1991) จำกัด

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่เป็นจริง ตามความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดีบีบี เอ (1991) จำกัด

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 1 จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

| ข้อมูลส่วนบุคคล | จำนวน (N = 57 คน) | ร้อยละ |
|----------------------|-------------------|--------|
| เพศ | | |
| ชาย | 38 | 66.67 |
| หญิง | 19 | 33.33 |
| รวม | 57 | 100.00 |
| สัญชาติ | | |
| ไทย | 49 | 86.00 |
| ต่างชาติ | 8 | 14.00 |
| รวม | 57 | 100.00 |
| อายุ | | |
| 21-30 ปี | 25 | 43.86 |
| 31-40 ปี | 24 | 42.11 |
| 41-50 ปี | 5 | 8.77 |
| 51-60 ปี | 3 | 5.26 |
| รวม | 57 | 100.00 |
| ระดับการศึกษา | | |
| อนุปริญญา/ ปวส. | 3 | 5.26 |
| ปริญญาตรี | 38 | 70.18 |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 14 | 24.56 |
| รวม | 55 | 100.00 |

ตารางที่ 1 (ต่อ)

| ข้อมูลส่วนบุคคล | จำนวน (N = 57 คน) | ร้อยละ |
|--|-------------------|--------|
| สาขาวิชาที่จบ | | |
| โยธา | 7 | 12.28 |
| เครื่องกล/ อุตสาหการ | 17 | 29.82 |
| ไฟฟ้า/ ควบคุม | 15 | 26.32 |
| เคมี/ กระบวนการผลิต/ ออกแบบ | 8 | 14.04 |
| การจัดการ/ สิ่งแวดล้อม/ รัฐศาสตร์/ จป. | 10 | 17.54 |
| รวม | 57 | 100.00 |
| ตำแหน่งงาน | | |
| พนักงานประจำ | 54 | 94.70 |
| พนักงานสัญญาจ้าง | 3 | 5.30 |
| รวม | 57 | 100.00 |
| ระยะเวลาการปฏิบัติงาน | | |
| 1-3 ปี | 4 | 7.00 |
| 3-5 ปี | 22 | 38.60 |
| 5 ปีขึ้นไป | 31 | 54.40 |
| รวม | 57 | 100.00 |
| โครงการหลักที่ปฏิบัติงานอยู่ขณะนี้ | | |
| โครงการ NPP5a TG98MW | 3 | 5.26 |
| โครงการ PP9 | 32 | 56.14 |
| โครงการ E85 | 10 | 17.54 |
| โครงการ NPP5a Solar Power | 2 | 3.51 |
| โครงการ WTP5a | 4 | 7.02 |
| โครงการ IPP & CHP | 4 | 7.02 |
| โครงการ Pulp3 | 2 | 3.51 |
| รวม | 57 | 100.00 |

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้สอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 66.67 โดยมีสัญชาติไทย ร้อยละ 86 ส่วนใหญ่มีอายุ 21-30 ปี ร้อยละ 43.86 ด้านระดับการศึกษาส่วนใหญ่ปริญญาตรี ร้อยละ 70.18 สาขาวิชาที่จบส่วนใหญ่ คือ เครื่องกล/ อุตสาหการ/ เมคคาทรอนิกส์ ร้อยละ 29.82 ส่วนใหญ่เป็นพนักงานประจำ ร้อยละ 94.70 ระยะเวลาปฏิบัติงานส่วนใหญ่ 5 ปีขึ้นไป ร้อยละ 54.40 โครงการหลักที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่ส่วนใหญ่ คือ โครงการ PP9 ร้อยละ 56.14

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด

ตารางที่ 2 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านบุคลิกภาพ”

| ด้านบุคลิกภาพ | จำนวนและร้อยละของระดับความพึงประสงค์ | | | | | μ | σ | แปลความ | อันดับ |
|---|--------------------------------------|---------------|-------------|-------------|----------------------|-------|----------|-----------|--------|
| | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | | | | |
| 1. ผู้จัดการโครงการมีสุขภาพร่างกายจิตใจอารมณ์ที่สมบูรณ์ | 37 (64.90) | 20 (35.10) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.65 | 0.48 | มากที่สุด | 5 |
| 2. ผู้จัดการโครงการเป็นคนใจกว้างและให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย | 42 (73.70) | 14 (24.60) | 1 (1.80) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.72 | 0.49 | มากที่สุด | 3 |
| 3. ผู้จัดการโครงการเป็นผู้ที่สามารถรับฟังคำแนะนำจากผู้อื่น | 44 (77.20) | 13 (22.80) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.77 | 0.42 | มากที่สุด | 1 |
| 4. ผู้จัดการโครงการเป็นผู้มีวินัยในตนเองสามารถควบคุมตนเองได้ในทางที่ถูกต้อง | 41 (71.9) | 15 (26.30) | 1 (1.80) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.77 | 0.50 | มากที่สุด | 1 |

ตารางที่ 2 (ต่อ)

| ด้านบุคลิกภาพ | จำนวนและร้อยละของระดับความพึงประสงค์ | | | | | μ | σ | แปลความ | อันดับ |
|--|--------------------------------------|---------------|-------------|-------------|--------------------------|-------|----------|-----------|--------|
| | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | | | | |
| 5. ผู้จัดการโครงการ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ ผู้ได้บังคับบัญชา | 42 (73.70) | 13 (22.80) | 2 (3.50) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.70 | 0.53 | มากที่สุด | 4 |
| 6. ผู้จัดการโครงการตรง ต่อเวลา และรู้จักคุณค่า ของเวลา | 43 (75.40) | 13 (22.80) | 1 (1.80) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.74 | 0.48 | มากที่สุด | 2 |
| | รวม | | | | | 4.73 | 0.49 | มากที่สุด | |

จากตารางที่ 2 พบว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์ ด้านบุคลิกภาพในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.73$, $\sigma = 0.49$) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า อันดับที่ 1 คือ ทั้งการเป็นผู้ที่สามารถรับฟังคำแนะนำจากผู้อื่น ($\mu = 4.77$, $\sigma = 0.42$) และ การเป็นผู้มีวินัยในตนเอง สามารถควบคุมตนเองได้ในทางที่ถูกต้อง อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.77$, $\sigma = 0.50$) อันดับที่ 2 เป็น การตรงต่อเวลาและรู้จักคุณค่าของเวลา ($\mu = 4.74$, $\sigma = 0.48$) และอันดับสุดท้ายเป็น การมีสุขภาพร่างกาย จิตใจ อารมณ์ที่สมบูรณ์ ($\mu = 4.65$, $\sigma = 0.48$)

ตารางที่ 3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านมนุษยสัมพันธ์”

| ด้านมนุษยสัมพันธ์ | จำนวนและร้อยละของระดับความพึงประสงค์ | | | | | μ | σ | แปลความ | อันดับ |
|---|--------------------------------------|---------------|--------------|-------------|--------------------------|-------|----------|-----------|--------|
| | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | | | | |
| 7. ผู้จัดการโครงการ มีความเป็นกันเองกับ พนักงาน | 32 (56.10) | 18 (31.60) | 6 (10.50) | 1 (1.80) | 0 (0.00) | 4.42 | 0.76 | มากที่สุด | 4 |

ตารางที่ 3 (ต่อ)

| ด้านมนุษยสัมพันธ์ | จำนวนและร้อยละของระดับความพึงประสงค์ | | | | | μ | σ | แปลความ | อันดับ |
|---|--------------------------------------|---------------|-------------|-------------|--------------------------|-------|----------|-----------|--------|
| | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | | | | |
| 8. ผู้จัดการโครงการ มีศิลปะในการโน้มน้าว และเสนอที่ดึงดูดผู้อื่น ให้คล้อยตาม | 32 (56.10) | 24 (42.10) | 0 (0.00) | 1 (1.80) | 0 (0.00) | 4.53 | 0.60 | มากที่สุด | 3 |
| 9. ผู้จัดการโครงการ สามารถควบคุมอารมณ์ ตนเองได้ดีโดยเฉพาะ อารมณ์ ทางลบ เช่น โกรธ เสียใจ กังวล | 37 (64.90) | 17 (29.80) | 3 (5.30) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.60 | 0.59 | มากที่สุด | 1 |
| 10. ผู้จัดการโครงการ ต้องรู้จักวางตัว และรู้กาลเทศะ | 36 (63.20) | 17 (29.80) | 4 (7.00) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.56 | 0.63 | มากที่สุด | 2 |
| | | | รวม | | | 4.53 | 0.64 | มากที่สุด | |

จากตารางที่ 3 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.53$, $\sigma = 0.64$) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า อันดับที่ 1 เป็น การเป็นผู้สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี โดยเฉพาะอารมณ์ ทางลบ เช่น โกรธ เสียใจ กังวล ($\mu = 4.60$, $\sigma = 0.59$) อันดับที่ 2 เป็นการต้องรู้จักวางตัว และรู้กาลเทศะ ($\mu = 4.56$, $\sigma = 0.63$) และอันดับสุดท้ายเป็น การมีความเป็นกันเองกับพนักงาน ($\mu = 4.42$, $\sigma = 0.76$)

ตารางที่ 4 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน
ต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหาร โครงการ
บริษัท ดับเบิ้ล เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านภาวะความเป็นผู้นำ”

| ด้านภาวะความเป็นผู้นำ | จำนวนและร้อยละของระดับความพึงประสงค์ | | | | | μ | σ | แปลความ | อันดับ |
|--|--------------------------------------|---------------|-------------|-----------------|--------------------------|-------|----------|-----------|--------|
| | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็น ด้วย | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | | | | |
| 11. ผู้จัดการโครงการ มีความสามารถในการใช้ อิทธิพลหรืออำนาจ ในการกระตุ้นชี้นำ ให้บุคคลอื่น มีความกระตือรือร้น ตั้งใจทำสิ่งที่ต้องการได้ | 37 (64.90) | 17 (29.80) | 2 (3.50) | 1 (1.80) | 0 (0.00) | 4.58 | 0.65 | มากที่สุด | 2 |
| 12. ผู้จัดการโครงการ มีความสามารถ ในการตัดสินใจ เช่นมองรอบ ด้านกล้าตัดสินใจ มีความคิด ริเริ่ม กล้าเผชิญปัญหา | 44 (77.20) | 12 (21.10) | 1 (1.80) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.75 | 0.47 | มากที่สุด | 1 |
| | รวม | | | | | 4.67 | 0.56 | มากที่สุด | |

จากตารางที่ 4 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ
โครงการที่พึงประสงค์ ด้านภาวะความเป็นผู้นำ ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.67$,
 $\sigma = 0.56$) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า อันดับที่ 1 เป็น ความสามารถในการตัดสินใจ เช่นมองรอบ
ด้าน กล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่ม กล้าเผชิญปัญหา ($\mu = 4.75$, $\sigma = 0.47$) อันดับที่ 2
เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจในการกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่น มีความกระตือรือร้น
ตั้งใจทำสิ่งที่ต้องการได้ ($\mu = 4.58$, $\sigma = 0.65$)

ตารางที่ 5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน
ต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหารโครงการ
บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร”

| ด้านความรู้ความสามารถ ในการบริหาร | จำนวนและร้อยละของระดับความพึงประสงค์ | | | | | μ | σ | แปลความ | อันดับ |
|---|--------------------------------------|---------------|--------------|-------------|--------------------------|-------|----------|-----------|--------|
| | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | | | | |
| 13. ผู้จัดการโครงการ มีความสามารถ ด้านภาษาสูง เช่น ใช้ภาษาอังกฤษสื่อสาร ได้ดี และถูกต้อง | 26 (45.60) | 30 (52.60) | 1 (1.80) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.44 | 0.54 | มากที่สุด | 6 |
| 14. ผู้จัดการโครงการเป็น ผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ | 34 (59.60) | 19 (33.30) | 4 (7.00) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.53 | 0.63 | มากที่สุด | 5 |
| 15. ผู้จัดการโครงการต้อง ขยันหาความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาตนเองและ พนักงาน | 32 (56.10) | 25 (43.90) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.56 | 0.50 | มากที่สุด | 4 |
| 16. ผู้จัดการโครงการ มีความสามารถ ในการประสานงานกับ หน่วยงานต่าง ๆ ได้ดี | 43 (75.40) | 11 (19.30) | 3 (5.30) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.70 | 0.57 | มากที่สุด | 2 |
| 17. ผู้จัดการโครงการ สามารถสื่อสารชี้แจง ในประเด็นปัญหาต่าง ๆ ได้ดีและผู้อื่นเข้าใจ | 38 (66.70) | 18 (31.60) | 1 (1.80) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.65 | 0.52 | มากที่สุด | 3 |
| 18. ผู้จัดการโครงการ เป็นผู้มีความสามารถสูง ในวิชาชีพวิศวกรรม ที่ตนจบมา เช่น เครื่องกล โยธา ไฟฟ้า เป็นต้น | 21 (36.80) | 26 (45.60) | 7 (12.30) | 2 (3.50) | 1 (1.80) | 4.12 | 0.89 | มาก | 7 |
| 19. ผู้จัดการโครงการ สามารถมอบหมายงาน ชัดเจน และเหมาะสมตาม ความสามารถผู้รับ มอบหมาย | 41 (71.90) | 16 (28.10) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.72 | 0.45 | มากที่สุด | 1 |

ตารางที่ 5 (ต่อ)

| ด้านความรู้ความสามารถ ในการบริหาร | จำนวนและร้อยละของระดับความพึงประสงค์ | | | | | μ | σ | แปลความ | อันดับ |
|--|--------------------------------------|---------------|-------------|-------------|--------------------------|-------|----------|-----------|--------|
| | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | | | | |
| 20. ผู้จัดการ โครงการต้อง ให้คำปรึกษาสอนงาน ส่งเสริมผู้ร่วมงาน ให้ก้าวหน้า (ให้เกิด ความมั่นใจ มั่นคง) | 33 (57.90) | 21 (36.80) | 2 (3.50) | 0 (0.00) | 1 (1.80) | 4.49 | 0.74 | มากที่สุด | 5 |
| | รวม | | | | | 4.53 | 0.60 | มากที่สุด | |

จากตารางที่ 5 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.53$, $\sigma = 0.60$) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า อันดับที่ 1 เป็น การมอบหมายงานชัดเจน และเหมาะสมตามความสามารถผู้รับมอบหมาย ($\mu = 4.72$, $\sigma = 0.45$) อันดับที่ 2 เป็นการมีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดี ($\mu = 4.70$, $\sigma = 0.57$) และอันดับสุดท้ายเป็น การเป็นผู้มีความสามารถสูงในวิชาชีพวิศวกรรมที่ตนจบมา เช่น เครื่องกลโยธา ไฟฟ้า เป็นต้น ($\mu = 4.12$, $\sigma = 0.89$)

ตารางที่ 6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน
ต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหารโครงการ
บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านคุณธรรม”

| ด้านคุณธรรม | จำนวนและร้อยละของ ระดับความพึงประสงค์ | | | | | μ | σ | แปลความ | อันดับ |
|---|--|---------------|-------------|-------------|--------------------------|-------|----------|-----------|--------|
| | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | | | | |
| 21. ผู้จัดการโครงการ มีความยุติธรรม ต่อผู้ได้บังคับบัญชา ไม่หยาบ | 42 (73.70) | 15 (26.30) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.74 | 0.44 | มากที่สุด | 1 |
| 22. ผู้จัดการโครงการ เป็นผู้ยึดมั่นในคำพูด ของตนเอง รักษาสัญญา | 35 (61.40) | 21 (36.80) | 1 (1.80) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.60 | 0.53 | มากที่สุด | 4 |
| 23. ผู้จัดการโครงการซื่อสัตย์ ต่อองค์กร มีจิตใจเข้มแข็ง ต่อสิ่งยั่วยุต่าง ๆ | 41 (71.90) | 16 (28.10) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.72 | 0.45 | มากที่สุด | 2 |
| 24. ผู้จัดการโครงการ เห็นประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว | 36 (63.20) | 18 (31.60) | 3 (5.30) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.58 | 0.60 | มากที่สุด | 5 |
| 25. ผู้จัดการโครงการมีจิตใจ โอบอ้อมอารีย์เอื้อเฟื้อ ต่อผู้ได้บังคับบัญชา | 37 (64.90) | 16 (28.10) | 4 (7.00) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.58 | 0.63 | มากที่สุด | 5 |
| 26. ผู้จัดการโครงการ มีความเอื้ออาทรต่อบุคคล ทั่วไป | 28 (49.10) | 21 (36.80) | 5 (8.80) | 2 (3.50) | 1 (1.80) | 4.28 | 0.90 | มากที่สุด | 6 |
| 27. ผู้จัดการโครงการปฏิบัติ ตนโดยไม่ละเมิดศีลธรรม อันดี | 36 (63.20) | 20 (35.10) | 1 (1.80) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.61 | 0.53 | มากที่สุด | 3 |
| | รวม | | | | | 4.59 | 0.58 | มากที่สุด | |

จากตารางที่ 6 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ
โครงการที่พึงประสงค์ ด้านคุณธรรม ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.59, \sigma = 0.58$)
เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า อันดับที่ 1 เป็น การมีความยุติธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชา ไม่หยาบ
($\mu = 4.74, \sigma = 0.44$) อันดับที่ 2 เป็นการซื่อสัตย์ต่อองค์กร มีจิตใจเข้มแข็งต่อสิ่งยั่วยุต่าง ๆ

($\mu = 4.72$, $\sigma = 0.45$) และอันดับสุดท้ายการมีความเชื่ออาทรต่อบุคคลทั่วไป ($\mu = 4.28$, $\sigma = 0.90$)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการ ที่เป็นจริงในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด

ตารางที่ 7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน
ต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริงในหน่วยงานบริหาร โครงการ
บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านบุคลิกภาพ”

| ด้านบุคลิกภาพ | จำนวนและร้อยละ ของระดับที่เป็นจริง | | | | | μ | σ | แปลความ | อันดับ | |
|--|------------------------------------|---------------|--------------|-------------|--------------------------|-------|----------|-----------|-----------|--|
| | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | | | | | |
| 1. ผู้จัดการโครงการ มีสุขภาพร่างกายจิตใจ อารมณ์ที่สมบูรณ์ | 20 (35.10) | 30 (52.60) | 6 (10.50) | 1 (1.80) | 0 (0.00) | 4.21 | 0.70 | มากที่สุด | 6 | |
| 2. ผู้จัดการโครงการเป็น คนใจกว้าง และให้ความร่วมมือกับ ทุกฝ่าย | 30 (52.60) | 20 (35.10) | 6 (10.50) | 1 (1.80) | 0 (0.00) | 4.39 | 0.75 | มากที่สุด | 3 | |
| 3. ผู้จัดการโครงการ เป็นผู้ที่สามารถรับฟัง คำแนะนำจากผู้อื่น | 24 (42.10) | 26 (45.60) | 6 (10.50) | 1 (1.80) | 0 (0.00) | 4.28 | 0.73 | มากที่สุด | 5 | |
| 4. ผู้จัดการโครงการเป็น ผู้มีวินัยในตนเอง สามารถ ควบคุมตนเองได้ในทาง ที่ถูกต้อง | 28 (49.10) | 21 (36.80) | 8 (14.00) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.35 | 0.72 | มากที่สุด | 4 | |
| 5. ผู้จัดการโครงการ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา | 31 (54.40) | 21 (36.80) | 5 (8.80) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.46 | 0.66 | มากที่สุด | 1 | |
| 6. ผู้จัดการโครงการตรง ต่อเวลา และรู้จักคุณค่า ของเวลา | 30 (52.60) | 22 (38.60) | 4 (7.00) | 1 (1.80) | 0 (0.00) | 4.42 | 0.71 | มากที่สุด | 2 | |
| | | | | | | รวม | 4.35 | 0.54 | มากที่สุด | |

จากตารางที่ 7 พบว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่เป็นจริง ด้านบุคลิกภาพในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.35$, $\sigma = 0.54$) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า อันดับที่ 1 คือ การเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.46$, $\sigma = 0.66$) อันดับที่ 2 เป็น การตรงต่อเวลาและรู้จักคุณค่าของเวลา ($\mu = 4.42$, $\sigma = 0.71$) และอันดับสุดท้ายเป็น การมีสุขภาพร่างกาย จิตใจ อารมณ์ที่สมบูรณ์ ($\mu = 4.21$, $\sigma = 0.70$)

ตารางที่ 8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่เป็นจริงในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านมนุษยสัมพันธ์”

| ด้านมนุษยสัมพันธ์ | จำนวนและร้อยละของระดับที่เป็นจริง | | | | | μ | σ | แปลความ | อันดับ |
|--|-----------------------------------|---------------|---------------|-------------|----------------------|-------|----------|-----------|--------|
| | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | | | | |
| 7. ผู้จัดการโครงการมีความเป็นกันเองกับพนักงาน | 30 (52.60) | 20 (35.10) | 6 (10.50) | 1 (1.80) | 0 (0.00) | 4.39 | 0.75 | มากที่สุด | 2 |
| 8. ผู้จัดการโครงการมีศิลปะในการโน้มน้าวและเสนอที่ดึงดูดผู้อื่นให้คล้อยตาม | 22 (38.60) | 25 (43.90) | 10 (17.50) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.21 | 0.73 | มากที่สุด | 3 |
| 9. ผู้จัดการโครงการสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีโดยเฉพาะอารมณ์ ทางลบ เช่น โกรธ เสียใจ กังวล | 15 (26.30) | 25 (43.90) | 14 (24.60) | 3 (5.30) | 0 (0.00) | 3.91 | 0.85 | มาก | 4 |
| 10. ผู้จัดการโครงการต้องรู้จักวางตัว และรู้จักกาลเทศะ | 30 (52.60) | 23 (40.40) | 4 (7.00) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.46 | 0.63 | มากที่สุด | 1 |
| | รวม | | | | | 4.24 | 0.58 | มากที่สุด | |

จากตารางที่ 8 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่เป็นจริง ด้านมนุษยสัมพันธ์ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.24$, $\sigma = 0.58$) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า อันดับที่ 1 คือ การต้องรู้จักวางตัว และรู้จักกาลเทศะ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.46$, $\sigma = 0.63$) อันดับที่ 2 เป็น การมีความเป็นกันเองกับพนักงาน ($\mu = 4.39$, $\sigma = 0.75$)

และอันดับสุดท้ายเป็น ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีโดยเฉพาะ อารมณ์ ทางลบ เช่น โกรธ เสียใจ กังวล ($\mu = 3.91, \sigma = 0.85$)

ตารางที่ 9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน
ต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่เป็นจริงในหน่วยงานบริหารโครงการ
บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านความเป็นผู้นำ”

| ด้านภาวะความเป็นผู้นำ | จำนวนและร้อยละของระดับที่เป็นจริง | | | | | μ | σ | แปล ความ | อันดับ |
|--|-----------------------------------|---------------|---------------|-------------|--------------------------|-------|----------|-------------|--------|
| | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | | | | |
| 11. ผู้จัดการโครงการ มีความสามารถในการใช้ อิทธิพลหรืออำนาจ ในการกระตุ้นชี้นำ ให้บุคคลอื่น มีความกระตือรือร้น ตั้งใจทำสิ่งที่ต้องการได้ | 21 (36.80) | 25 (43.90) | 10 (17.50) | 1 (1.80) | 0 (0.00) | 4.16 | 0.77 | มาก | 2 |
| 12. ผู้จัดการโครงการ มีความสามารถ ในการตัดสินใจ เช่นมอง รอบด้าน กล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่ม กล้าเผชิญ ปัญหา | 29 (50.90) | 20 (35.10) | 7 (12.30) | 1 (1.80) | 0 (0.00) | 4.35 | 0.77 | มากที่สุด | 1 |
| | รวม | | | | | 4.25 | 0.70 | มากที่สุด | |

จากตารางที่ 9 พบว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ
โครงการที่เป็นจริง ด้านความเป็นผู้นำในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.25, \sigma = 0.70$)
เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า อันดับที่ 1 คือ การมีความสามารถในการตัดสินใจ เช่นมองรอบด้าน
กล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่ม กล้าเผชิญปัญหา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.35, \sigma = 0.77$)
รองลงมาคือความสามารถในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจในการกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่น
มีความกระตือรือร้น ตั้งใจทำสิ่งที่ต้องการได้ ($\mu = 4.16, \sigma = 0.77$)

ตารางที่ 10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน
ต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่เป็นจริงในหน่วยงานบริหารโครงการ
บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร”

| ด้านความรู้ความสามารถ ทางการบริหาร | จำนวนและร้อยละของระดับที่เป็นจริง | | | | | μ | σ | แปลความ | อันดับ |
|---|-----------------------------------|---------------|---------------|-----------------|--------------------------|-------|----------|-----------|--------|
| | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็น ด้วย | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | | | | |
| 13. ผู้จัดการโครงการ มีความสามารถด้านภาษาสูง เช่น ใช้ภาษาอังกฤษสื่อสาร ได้ดีและถูกต้อง | 17 (29.80) | 36 (63.20) | 4 (7.00) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.23 | 0.57 | มากที่สุด | 2 |
| 14. ผู้จัดการโครงการเป็น ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ | 19 (33.30) | 24 (42.10) | 14 (24.60) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.09 | 0.76 | มาก | 3 |
| 15. ผู้จัดการโครงการต้อง ขยันหาความรู้ใหม่ ๆ มา พัฒนาตนเองและพนักงาน | 16 (28.10) | 28 (49.10) | 12 (21.10) | 1 (1.80) | 0 (0.00) | 4.04 | 0.76 | มาก | 4 |
| 16. ผู้จัดการโครงการ มีความสามารถ ในการประสานงานกับ หน่วยงานต่าง ๆ ได้ดี | 31 (54.40) | 20 (35.10) | 5 (8.80) | 1 (1.80) | 0 (0.00) | 4.42 | 0.73 | มากที่สุด | 1 |
| 17. ผู้จัดการโครงการ สามารถสื่อสารชี้แจง ในประเด็นปัญหาต่าง ๆ ได้ดีและผู้อื่นเข้าใจ | 29 (50.90) | 23 (40.40) | 5 (8.80) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.42 | 0.65 | มากที่สุด | 1 |
| 18. ผู้จัดการโครงการ เป็นผู้มีความสามารถสูง ในวิชาชีพวิศวกรรม ที่ตนจบมา เช่น เครื่องกล โยธา ไฟฟ้า เป็นต้น | 22 (38.60) | 27 (47.40) | 7 (12.30) | 1 (1.80) | 0 (0.00) | 4.23 | 0.73 | มาก | 2 |
| 19. ผู้จัดการโครงการ สามารถมอบหมายงาน ชัดเจน และเหมาะสมตาม ความสามารถผู้รับ มอบหมาย | 15 (26.30) | 29 (50.90) | 11 (19.30) | 2 (3.50) | 0 (0.00) | 4.00 | 0.78 | มาก | 6 |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| ด้านความรู้ความสามารถ ทางการบริหาร | จำนวนและร้อยละของระดับที่เป็นจริง | | | | | μ | σ | แปลความ | อันดับ |
|---|-----------------------------------|---------------|---------------|-----------------|--------------------------|-------|----------|---------|--------|
| | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็น ด้วย | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | | | | |
| 20. ผู้จัดการโครงการ ต้องให้คำปรึกษาสอนงาน ส่งเสริมผู้ร่วมงาน ให้ก้าวหน้า (ให้เกิด ความมั่นใจ มั่นคง) | 15 (26.30) | 29 (50.90) | 12 (21.10) | 1 (1.80) | 0 (0.00) | 4.02 | 0.74 | มาก | 5 |
| | รวม | | | | | 4.18 | 0.55 | มาก | |

จากตารางที่ 10 พบว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่เป็นจริง ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหารในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.18$, $\sigma = 0.55$) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า อันดับที่ 1 คือ ทั้งความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดี ($\mu = 4.42$, $\sigma = 0.73$) และ การมีความสามารถในการสื่อสารชี้แจงในประเด็นปัญหาต่าง ๆ ได้ดีและผู้อื่นเข้าใจ ($\mu = 4.42$, $\sigma = 0.65$) ทั้งสองข้ออยู่ในระดับมากที่สุด อันดับที่ 2

เป็นการเป็นผู้มีความสามารถสูงในวิชาชีพวิศวกรรมที่ตนจบมา ($\mu = 4.23$, $\sigma = 0.73$) และอันดับสุดท้ายเป็น สามารถมอบหมายงานชัดเจน และเหมาะสมตามความสามารถผู้รับมอบหมาย ($\mu = 4.00$, $\sigma = 0.78$)

ตารางที่ 11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน
ต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริงในหน่วยงานบริหาร โครงการ
บริษัท คีบเบิ้ล เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านคุณธรรม”

| ด้านคุณธรรม | จำนวนและร้อยละของระดับที่เป็นจริง | | | | | μ | σ | แปล ความ | อันดับ |
|---|-----------------------------------|---------------|---------------|-------------|--------------------------|-------|----------|-------------|--------|
| | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | | | | |
| 21. ผู้จัดการ โครงการ มีความยุติธรรมต่อ ผู้ได้บังคับบัญชา ไม่หุเบา | 20 (35.10) | 26 (45.60) | 11 (19.30) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.16 | 0.73 | มาก | 7 |
| 22. ผู้จัดการ โครงการเป็น ผู้เชื่อมั่นในคำพูดของ ตนเอง รักษาสัญญา | 22 (38.60) | 29 (50.90) | 6 (10.50) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.28 | 0.65 | มากที่สุด | 5 |
| 23. ผู้จัดการ โครงการ ซื่อสัตย์ต่อองค์กร มีจิตใจ เข้มแข็งต่อสิ่งขั้วต่างๆ | 28 (49.10) | 22 (38.60) | 7 (12.30) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.37 | 0.70 | มากที่สุด | 2 |
| 24. ผู้จัดการ โครงการ เห็นประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว | 28 (49.10) | 20 (35.10) | 9 (15.80) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.33 | 0.74 | มากที่สุด | 4 |
| 25. ผู้จัดการ โครงการ มีจิตใจโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อต่อ ผู้ได้บังคับบัญชา | 28 (49.10) | 21 (36.80) | 8 (14.00) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.35 | 0.72 | มากที่สุด | 3 |
| 26. ผู้จัดการ โครงการ มีความเอื้ออาทรต่อบุคคล ทั่วไป | 21 (36.80) | 29 (50.90) | 6 (10.50) | 0 (0.00) | 1 (1.80) | 4.21 | 0.77 | มากที่สุด | 6 |
| 27. ผู้จัดการ โครงการ ปฏิบัติตนโดยไม่ละเมิด ศีลธรรมอันดี | 30 (52.60) | 21 (36.80) | 6 (10.50) | 0 (0.00) | 0 (0.00) | 4.42 | 0.68 | มากที่สุด | 1 |
| | | | รวม | | | 4.30 | 0.58 | มากที่สุด | |

จากตารางที่ 11 พบว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ
โครงการที่เป็นจริงด้านคุณธรรม ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.30$, $\sigma = 0.58$)
เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า อันดับที่ 1 เป็น การปฏิบัติตนโดยไม่ละเมิดศีลธรรมอันดี ($\mu = 4.42$,
 $\sigma = 0.68$) อันดับที่ 2 เป็นการซื่อสัตย์ต่อองค์กร มีจิตใจเข้มแข็งต่อสิ่งขั้วต่างๆ ($\mu = 4.37$,

$\sigma = 0.70$) และอันดับสุดท้ายการมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่หุเบา ($\mu = 4.16$, $\sigma = 0.73$)

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่เป็นจริง ตามความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด

ตารางที่ 12 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและส่วนต่างค่าเฉลี่ย ของคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่เป็นจริง ตามความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด โดยภาพรวม

| คุณลักษณะของผู้หน้าที่พึงประสงค์ | คาดหวัง | | | ที่เป็นจริง | | | ส่วนต่างค่าเฉลี่ย |
|----------------------------------|---------|----------|-----------|-------------|----------|-----------|-------------------|
| | μ | σ | แปลผล | μ | σ | แปลผล | |
| ด้านบุคลิกภาพ | 4.71 | 0.35 | มากที่สุด | 4.35 | 0.54 | มากที่สุด | 0.36 |
| ด้านมนุษยสัมพันธ์ | 4.53 | 0.47 | มากที่สุด | 4.24 | 0.58 | มากที่สุด | 0.29 |
| ด้านภาวะความเป็นผู้นำ | 4.67 | 0.46 | มากที่สุด | 4.25 | 0.70 | มากที่สุด | 0.42 |
| ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร | 4.53 | 0.42 | มากที่สุด | 4.18 | 0.55 | มาก | 0.35 |
| ด้านคุณธรรม | 4.59 | 0.43 | มากที่สุด | 4.30 | 0.58 | มากที่สุด | 0.29 |
| รวม | 4.59 | 0.35 | มากที่สุด | 4.26 | 0.52 | มากที่สุด | 0.34 |

จากตารางที่ 12 พบว่า ส่วนต่างค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่เป็นจริง โดยภาพรวมส่วนต่างค่าเฉลี่ยคือ 0.34 (4.59-4.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในด้านภาวะความเป็นผู้นำมีส่วนต่างค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรกเท่ากับ 0.42 รองลงมาคือ ด้านบุคลิกภาพ มีส่วนต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.36 และในทางตรงข้าม ส่วนต่างค่าเฉลี่ย ทั้งด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านคุณธรรม กลับมีส่วนต่างค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เพียง 0.29

ตารางที่ 13 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและส่วนต่างค่าเฉลี่ย ของคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริง ตามความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท คีบีบี เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านบุคลิกภาพ”

| ด้านบุคลิกภาพ | คาดหวัง | | | ที่เป็นจริง | | | ส่วนต่าง ค่าเฉลี่ย |
|--|---------|----------|-----------|-------------|----------|-----------|-----------------------|
| | μ | σ | แปลผล | μ | σ | แปลผล | |
| ผู้จัดการ โครงการมีความสุขพรั่งกาย จิตใจ อารมณ์ที่สมบูรณ์ | 4.65 | 0.48 | มากที่สุด | 4.21 | 0.70 | มากที่สุด | 0.44 |
| ผู้จัดการ โครงการเป็นคนใจกว้าง และให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย | 4.72 | 0.49 | มากที่สุด | 4.39 | 0.75 | มากที่สุด | 0.33 |
| ผู้จัดการ โครงการเป็นผู้ที่สามารถรับ ฟังคำแนะนำจากผู้อื่น | 4.77 | 0.42 | มากที่สุด | 4.28 | 0.73 | มากที่สุด | 0.49 |
| ผู้จัดการ โครงการเป็นผู้มีวินัย ในตนเอง สามารถควบคุมตนเองได้ ในทางที่ถูกต้อง | 4.70 | 0.50 | มากที่สุด | 4.35 | 0.72 | มากที่สุด | 0.35 |
| ผู้จัดการ โครงการเป็นตัวอย่างที่ดี แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา | 4.70 | 0.53 | มากที่สุด | 4.46 | 0.66 | มากที่สุด | 0.24 |
| ผู้จัดการ โครงการตรงต่อเวลา และรู้จักคุณค่าของเวลา | 4.74 | 0.48 | มากที่สุด | 4.42 | 0.71 | มากที่สุด | 0.32 |
| รวม | 4.71 | 0.35 | มากที่สุด | 4.35 | 0.54 | มากที่สุด | 0.36 |

จากตารางที่ 13 พบว่า ส่วนต่างค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริง ในด้านบุคลิกภาพมีส่วนต่างค่าเฉลี่ยคือ 0.36 (4.71-4.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การเป็นผู้ที่สามารถรับฟังคำแนะนำจากผู้อื่นมีส่วนต่างค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรกเท่ากับ 0.49 รองลงมาคือ การมีความสุขพรั่งกาย จิตใจ อารมณ์ที่สมบูรณ์ มีส่วนต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.44 และในทางตรงข้ามส่วนต่างค่าเฉลี่ย ในการเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กลับมีส่วนต่างค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเพียง 0.24 เท่านั้น

ตารางที่ 14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและส่วนต่างค่าเฉลี่ย ของคุณลักษณะ
 ของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริง
 ตามความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานบริหาร โครงการ
 บริษัท คีบีบี เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านมนุษยสัมพันธ์”

| ด้านมนุษยสัมพันธ์ | คาดหวัง | | | ที่เป็นจริง | | | ส่วนต่าง ค่าเฉลี่ย |
|--|---------|------|-----------|-------------|------|-----------|-----------------------|
| | μ | σ | แปลผล | μ | σ | แปลผล | |
| ผู้จัดการ โครงการมีความเป็นกันเอง กับพนักงาน | 4.42 | 0.76 | มากที่สุด | 4.39 | 0.75 | มากที่สุด | 0.03 |
| ผู้จัดการ โครงการมีศิลปะ ในการ โน้มน้าวและเสนอห้ดึงดูด ผู้อื่นให้คล้อยตาม | 4.53 | 0.60 | มากที่สุด | 4.21 | 0.73 | มากที่สุด | 0.32 |
| ผู้จัดการ โครงการสามารถควบคุม อารมณ์ตนเองได้ดีโดยเฉพาะ อารมณ์ ทางลบ เช่น โกรธ เสียใจ กังวล | 4.60 | 0.59 | มากที่สุด | 3.91 | 0.85 | มาก | 0.69 |
| ผู้จัดการ โครงการต้องรู้จักวางตัว และรู้กาลเทศะ | 4.56 | 0.63 | มากที่สุด | 4.46 | 0.63 | มากที่สุด | 0.10 |
| รวม | 4.53 | 0.47 | มากที่สุด | 4.24 | 0.58 | มากที่สุด | 0.29 |

จากตารางที่ 14 พบว่า ส่วนต่างค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึง
 ประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริง ในด้านมนุษยสัมพันธ์โดยภาพรวมส่วน
 ต่างค่าเฉลี่ยคือ 0.29 (4.53-4.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความสามารถในการควบคุมอารมณ์
 ตนเองได้ดีโดยเฉพาะ อารมณ์ ทางลบ เช่น โกรธ เสียใจ กังวล มีส่วนต่างค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรก
 เท่ากับ 0.69 รองลงมาคือ การมีศิลปะในการ โน้มน้าวและเสนอห้ดึงดูดผู้อื่นให้คล้อยตาม มีส่วนต่าง
 ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.32 และในทางตรงข้ามส่วนต่างค่าเฉลี่ย ใน การมีความเป็นกันเองกับพนักงาน
 กลับมีส่วนต่างค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเพียง 0.03 เท่านั้น

ตารางที่ 15 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและส่วนต่างค่าเฉลี่ย ของคุณลักษณะ
 ของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริง
 ตามความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานบริหาร โครงการ
 บริษัท คีบีบี เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านภาวะความเป็นผู้นำ”

| ด้านภาวะความเป็นผู้นำ | คาดหวัง | | | ที่เป็นจริง | | | ส่วนต่าง ค่าเฉลี่ย |
|--|---------|----------|-----------|-------------|----------|-----------|-----------------------|
| | μ | σ | แปลผล | μ | σ | แปลผล | |
| ผู้จัดการ โครงการมีความสามารถ ในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจ ในการกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่น มีความกระตือรือร้น ตั้งใจทำสิ่งที่ ต้องการได้ | 4.58 | 0.65 | มากที่สุด | 4.16 | 0.77 | มาก | 0.42 |
| ผู้จัดการ โครงการมีความสามารถ ในการตัดสินใจ เช่นมองรอบด้าน กล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่ม กล้าเผชิญปัญหา | 4.75 | 0.47 | มากที่สุด | 4.35 | 0.77 | มากที่สุด | 0.40 |
| รวม | 4.67 | 0.46 | มากที่สุด | 4.25 | 0.70 | มากที่สุด | 0.42 |

จากตารางที่ 15 พบว่า ส่วนต่างค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึง
 ประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริง ในด้านภาวะความเป็นผู้นำ โดยภาพรวม
 ส่วนต่างค่าเฉลี่ย คือ 0.42 (4.67-4.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความสามารถในการใช้
 อิทธิพลหรืออำนาจในการกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่น มีความกระตือรือร้น ตั้งใจทำสิ่งที่ต้องการได้
 มีส่วนต่างค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรกเท่ากับ 0.42 รองลงมาคือ ความสามารถในการตัดสินใจ เช่น
 มองรอบด้าน กล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่ม กล้าเผชิญปัญหา มีส่วนต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.40

ตารางที่ 16 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและส่วนต่างค่าเฉลี่ย ของคุณลักษณะ
 ของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริง
 ตามความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานบริหาร โครงการ
 บริษัท คีบีบี เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านความรู้ทางการบริหาร”

| ด้านความรู้ทางการบริหาร | คาดหวัง | | | ที่เป็นจริง | | | ส่วนต่าง ค่าเฉลี่ย |
|--|---------|----------|-----------|-------------|----------|-----------|-----------------------|
| | μ | σ | แปลผล | μ | σ | แปลผล | |
| ผู้จัดการ โครงการมีความสามารถ | | | | | | | |
| ด้านภาษาสูง เช่น ใช้ภาษาอังกฤษ สื่อสารได้ดีและถูกต้อง | 4.44 | 0.54 | มากที่สุด | 4.23 | 0.57 | มากที่สุด | 0.21 |
| ผู้จัดการ โครงการเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ | 4.53 | 0.63 | มากที่สุด | 4.09 | 0.76 | มาก | 0.44 |
| ผู้จัดการ โครงการต้องขยันหาความรู้ ใหม่ ๆ มาพัฒนาตนเองและพนักงาน | 4.56 | 0.50 | มากที่สุด | 4.04 | 0.76 | มาก | 0.52 |
| ผู้จัดการ โครงการมีความสามารถ ในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดี | 4.70 | 0.57 | มากที่สุด | 4.42 | 0.73 | มากที่สุด | 0.28 |
| ผู้จัดการ โครงการสามารถสื่อสารชี้แจง ในประเด็นปัญหาต่าง ๆ ได้ดี และผู้อื่นเข้าใจ | 4.65 | 0.52 | มากที่สุด | 4.42 | 0.65 | มากที่สุด | 0.23 |
| ผู้จัดการ โครงการเป็นผู้มีความสามารถ สูงในวิชาชีพวิศวกรรมที่ตนจบมา เช่น เครื่องกล โยธา ไฟฟ้า เป็นต้น | 4.12 | 0.89 | มาก | 4.23 | 0.73 | มากที่สุด | -0.11 |
| ผู้จัดการ โครงการสามารถมอบหมาย งานชัดเจน และเหมาะสมตาม ความสามารถผู้รับมอบหมาย | 4.72 | 0.45 | มากที่สุด | 4.00 | 0.78 | มาก | 0.72 |
| ผู้จัดการ โครงการต้องให้คำปรึกษา สอนงาน ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ก้าวหน้า (ให้เกิดความมั่นใจ มั่นคง) | 4.49 | 0.74 | มากที่สุด | 4.02 | 0.74 | มาก | 0.47 |
| รวม | 4.53 | 0.42 | มากที่สุด | 4.18 | 0.55 | มาก | 0.35 |

จากตารางที่ 16 พบว่า ส่วนต่างค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการ
 ที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริง ในด้านความรู้ทางการบริหาร

โดยภาพรวมส่วนต่างค่าเฉลี่ย คือ 0.35 (4.53-4.18) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความสามารถมอบหมายงานชัดเจน และเหมาะสมตามความสามารถผู้รับมอบหมาย มีส่วนต่างค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรกเท่ากับ 0.72 รองลงมาคือ การต้องขยันหาความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาตนเองและพนักงาน มีส่วนต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.52 และในทางตรงข้ามส่วนต่างค่าเฉลี่ย ในการเป็นผู้มีความสามารถสูง ในวิชาชีพวิศวกรรมที่ตนจบมา เช่น เครื่องกล โยธา ไฟฟ้า เป็นต้น กลับมีส่วนต่างค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเพียง -0.11

ตารางที่ 17 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและส่วนต่างค่าเฉลี่ย ของคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริง ตามความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท คีบเบิ้ล เอ (1991) จำกัด ใน “ด้านคุณธรรม”

| ด้านคุณธรรม | คาดหวัง | | | ที่เป็นจริง | | | ส่วนต่างค่าเฉลี่ย |
|---|---------|----------|-----------|-------------|----------|-----------|-------------------|
| | μ | σ | แปลผล | μ | σ | แปลผล | |
| ผู้จัดการโครงการมีความยุติธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชา ไม่หุบเบา | 4.74 | 0.44 | มากที่สุด | 4.16 | 0.73 | มาก | 0.58 |
| ผู้จัดการโครงการเป็นผู้ยึดมั่นในคำพูดของตนเอง รักษาสัญญา | 4.60 | 0.53 | มากที่สุด | 4.28 | 0.65 | มากที่สุด | 0.32 |
| ผู้จัดการโครงการซื้อสัตย์ต่อองค์กร มีจิตใจเข้มแข็งต่อสิ่งยั่วยุต่าง ๆ | 4.72 | 0.45 | มากที่สุด | 4.37 | 0.70 | มากที่สุด | 0.35 |
| ผู้จัดการโครงการเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว | 4.58 | 0.60 | มากที่สุด | 4.33 | 0.74 | มากที่สุด | 0.25 |
| ผู้จัดการโครงการมีจิตใจโอบอ้อมอารีย์เอื้อเฟื้อต่อผู้ได้บังคับบัญชา | 4.58 | 0.63 | มากที่สุด | 4.35 | 0.72 | มากที่สุด | 0.23 |
| ผู้จัดการโครงการมีความเอื้ออาทรต่อบุคคลทั่วไป | 4.28 | 0.90 | มากที่สุด | 4.21 | 0.77 | มากที่สุด | 0.07 |
| ผู้จัดการโครงการปฏิบัติตนโดยไม่ละเมิดศีลธรรมอันดี | 4.61 | 0.53 | มากที่สุด | 4.42 | 0.68 | มากที่สุด | 0.19 |
| รวม | 4.59 | 0.43 | มากที่สุด | 4.30 | 0.58 | มาก | 0.29 |

จากตารางที่ 17 พบว่า ส่วนต่างค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการ ที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่เป็นจริง ในด้านคุณธรรมโดยภาพรวม ส่วนต่างค่าเฉลี่ย คือ 0.29 (4.59-4.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่หุเบา มีส่วนต่างค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรกเท่ากับ 0.58 รองลงมาคือ ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร มีจิตใจเข้มแข็งต่อสิ่งยั่วยุต่าง ๆ มีส่วนต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.35 และในทางตรงข้ามส่วนต่างค่าเฉลี่ย ในการมีความเอื้ออาทรต่อบุคคลทั่วไป กลับมีส่วนต่างค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด เพียง 0.07

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย"ความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์ ในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท ดับเบิ้ล เอ (1991) จำกัด"มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท ดับเบิ้ล เอ (1991) จำกัด และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริง ตามความคิดเห็นของพนักงาน ในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท ดับเบิ้ล เอ (1991) จำกัด โดยเก็บข้อมูลจากพนักงาน ที่ปฏิบัติงานหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท ดับเบิ้ล เอ (1991) จำกัด จำนวน 57 คน โดยเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ประเภทคำถามปลายปิด (Close-ended Questions) ลักษณะเป็นตัวเลขมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ทั้งนี้ ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยนำแบบสอบถามไปแจกพนักงานระดับปฏิบัติงาน หน่วยงานบริหาร โครงการ ในบริษัท ดับเบิ้ล เอ (1991) โดยใช้ระยะเวลาเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่าง วันที่ 2-7 มีนาคม พ.ศ. 2558

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์หามีสถิติค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) แล้วทำการแปลผล และ นำเสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยายความเรียง

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติงาน หน่วยงานบริหาร โครงการ ในบริษัท ดับเบิ้ล เอ (1991) พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย โดยมีสัญชาติไทย มากกว่าต่างชาติ ส่วนใหญ่มีอายุ 21 – 30 ปี เมื่อพิจารณาระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษา ระดับปริญญาตรี และสาขาวิชาที่จบส่วนใหญ่คือ เครื่องกล/ อุตสาหกรรม/ เมคคาทรอนิกส์ ตลอดจน เป็นพนักงานประจำมากกว่าพนักงานสัญญาจ้าง และพนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน มากกว่า 5 ปีขึ้นไป ทั้งนี้โครงการหลักที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่เป็นส่วนใหญ่ คือ โครงการ PP9

จากการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่ พึงประสงค์และเป็นจริง ในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท ดับเบิ้ล เอ (1991) จำกัด พบว่า

โดยภาพรวมความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่คาดหวัง และที่เป็นจริง มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่คาดหวังด้านบุคลิกภาพ มีค่าเฉลี่ย มากเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ ด้านภาวะความเป็นผู้นำ อย่างไรก็ตามทั้งด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ในขณะที่ความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริง พบว่า ด้านบุคลิกภาพ มีค่าเฉลี่ย มากเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ ด้านคุณธรรม อย่างไรก็ตามด้านมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ สุดท้าย

เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะ ของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริง ตามความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ว ส่วนต่างค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะ ของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริง ด้านที่มี ส่วนต่างค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรกได้แก่ ด้านภาวะความเป็นผู้นำ รองลงมาคือ ด้านบุคลิกภาพ ในทางตรงข้ามทั้งด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านคุณธรรม กลับมีส่วนต่างค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

อภิปรายผล

จากการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะความของผู้จัดการ โครงการ ที่พึงประสงค์และที่เป็นจริง ในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

ความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์ ในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด โดยภาพรวมความคิดเห็น ของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่คาดหวัง อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีด้านบุคลิกภาพ มีค่าเฉลี่ย มากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านภาวะความเป็นผู้นำ อย่างไรก็ตาม ทั้งด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ สุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริวรรณ สัญชานนท์ (ม.ป.ป., หน้า 180) ที่ได้กล่าวว่า การมีสุขภาพดี คือ การมีสุขภาพร่างกายและสุขภาพทางจิตดี ย่อมทำให้บุคลิกสดชื่นแจ่มใส ร่าเริง สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง สุขาดา ทองสุกผล (2541, หน้า 1) ได้เสนอกลวิธี ปรับปรุงแก้ไขให้มีบุคลิกลักษณะที่ดี ดังนี้ คือ จงเป็นคนใจกว้างขวาง จงให้ความร่วมมือกับผู้อื่น จงเป็นของตัวเอง จงแสวงหาคำแนะนำ จงลงมือกระทำจนกว่าจะถูกต้อง จงตรวจสอบผล ความก้าวหน้าของท่าน ลักษณะทางจิตใจ ได้แก่ ความรู้สึกนึกคิด นิสัย ที่เป็นเอกลักษณ์ที่ดี

ในตัวเอง นอกจากนี้คุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์ในภาพรวมสอดคล้องกับ ผลการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกเทศมนตรีในทรศนะของบุคลากรเทศบาลตำบล เกล็ดแก้ว พบว่า คุณลักษณะของนายกเทศมนตรีมีความพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่ ชัดแย้งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อันดับแรกคือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ รองลงมาคือด้านภาวะ ผู้นำ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ด้านคุณธรรม และอันดับสุดท้ายคือด้าน บุคลิกภาพ

เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์และคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริง ตามความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท ดับเบิ้ล เอ (1991) จำกัด พบว่า ส่วนต่างค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่พึงประสงค์ และคุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการที่เป็นจริง โดยภาพรวมพบว่า ด้านที่มีส่วนต่างค่าเฉลี่ยมาก เป็นอันดับแรกได้แก่ ด้านภาวะความเป็นผู้นำ ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดของ พะยอม วงศ์สารศรี (2538) ที่ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลหรืออำนาจของตนกระตุ้น ชี้นำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมาย ขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง และขัดแย้งกับงานการศึกษาของบรรจบ เนียมมณี (2523) ได้ชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร ในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็คือ ความสามารถในการตัดสินใจเช่นเดียวกับ กิตติ ดยัคคานนท์ (2533) กล่าวว่า ผู้นำนี้ คือ ผู้ที่ได้รับ มอบหมายความไว้วางใจแต่งตั้งหรือยกย่องให้เป็นผู้ตัดสินใจแทนกลุ่มหรือคณะ การตัดสินใจ จึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหาร ในการตัดสินใจนั้นจะต้องใช้ความรอบคอบอย่างสูง

เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายข้อกลับพบว่า “การมอบหมายงานชัดเจน และเหมาะสมตาม ความสามารถผู้รับมอบหมาย” ซึ่งอยู่ในด้านความรู้ทางการบริหารมีส่วนต่างค่าเฉลี่ยมากที่สุด เมื่อเทียบกับประเด็น/ ข้ออื่น ๆ ทุกข้อ ขัดแย้งกับ แนวคิดของ ชงชัย สันติวงษ์ (2533) และพะยอม วงศ์สารศรี (2531) กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม การมอบหมายงานจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหาร คือ ช่วยลดภาระงานของผู้บริหาร อีกทั้งช่วยพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นการสร้างขวัญที่ดีให้กับทุกฝ่ายอีกด้วย ในขณะที่ “ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี โดยเฉพาะ อารมณ์ ทางลบ เช่น โกรธ เสียใจ กังวล” ซึ่งอยู่ในด้านมนุษยสัมพันธ์ มีส่วนต่างค่าเฉลี่ย มากที่สุดรองลงมา เมื่อเทียบกับประเด็น/ ข้ออื่น ๆ ทุกข้อ ขัดแย้งกับ แนวคิดของจิตติมา เจริญชาติ (2552) ที่ได้กล่าวว่า การควบคุมอารมณ์ตนเองมีความสำคัญ เนื่องจากอารมณ์มีอิทธิพลอย่างมาก ต่อร่างกาย จิตใจ ปัญญา และเจตคติ การที่เรามีมนุษยสัมพันธ์กับคนอื่น จะต้องเป็นคนที่ยัง ควบคุมอารมณ์ของตนได้อย่างดี โดยเฉพาะอารมณ์ทางลบ

ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดข้อเสนอแนะออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

ข้อเสนอแนะประเภทนี้ ประกอบด้วย ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการโดยรายละเอียดดังนี้

จากการศึกษา พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการ โดยภาพรวมทั้งที่เป็นจริงและคาดหวัง อยู่ในระดับมากที่สุด นั้นแสดงว่า ผู้จัดการโครงการสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า คุณลักษณะของผู้จัดการโครงการในด้านภาวะผู้นำมีส่วนต่างค่าเฉลี่ยมากที่สุด เมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ ทุกด้าน ในขณะที่ประเด็นเกี่ยวกับ“การมอบหมายงานชัดเจน และเหมาะสมตามความสามารถผู้รับมอบหมาย” และ “ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีโดยเฉพาะ อารมณ์ทางลบ เช่น โกรธ เสียใจ กังวล” เป็นประเด็นที่มีส่วนต่างค่าเฉลี่ยมากที่สุด เมื่อเทียบกับประเด็น/ข้ออื่น ๆ ทุกข้อ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัดควรมีนโยบายพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะผู้นำในองค์กร ในเรื่องความมีภาวะผู้นำ เพื่อใช้ในการกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น มีความกระตือรือร้น ตั้งใจทำสิ่งที่ต้องการได้ รวมถึงเรื่องความสามารถในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และควรเข้าอบรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งในเรื่องภาวะผู้นำ ทั้งการกระตุ้นชี้แนะบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและการเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจในการดำเนินงานโครงการและแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อพัฒนาตนเองและนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาพัฒนางาน เพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ผู้จัดการโครงการควรเข้าอบรมด้านการบริหารงาน เพื่อพัฒนาความสามารถในการมอบหมายงาน ให้มีความชัดเจน และเหมาะสมตามความสามารถผู้รับมอบหมายยิ่งขึ้น อีกทั้งควรเข้าอบรมฝึกสมาธิ และจิตใจให้สงบ เพื่อพัฒนาความสามารถในควบคุมอารมณ์ตนเอง

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะความของผู้จัดการโครงการ ที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหาร โครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด เป็นการศึกษา

เชิงปริมาณ ที่ให้ภาพกว้าง แต่ขาดรายละเอียดในเชิงลึก ดังนั้น เพื่อให้ผลการศึกษา มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จึงควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูล แนวลึกมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะรายละเอียดในด้านภาวะความเป็นผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร

บรรณานุกรม

- กรกนก วงศ์พันธุ์เศรษฐ์. (2535). *ความเข้าใจตนเองต่อความคาดหวังการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง*.
วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์,
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กวี วงศ์พัฒน์. (2538). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- กิตติ ดยัคคานนท์. (2530). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เชษฐา.
- กิตติ ดยัคคานนท์ (2533). *นักบริหารทันสมัย*. กรุงเทพฯ: บัดเตอร์ฟลาย.
- กิตติ ดยัคคานนท์. (2536). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: เชษฐา.
- เกศราภรณ์ วิทย์ไพจิตร (2544). *คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของครู
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- คำแสน ชัยวงศ์. (2556). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแขนงตรวจประเมินผลแผนก
ศึกษาธิการ และกีฬา แขวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว*.
ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป,
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จรัส โพธิศิริ. (2523). *บริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- จิตติมา เชิดชูชาติ. (2552). *ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร
บริษัท ซี เอช สตาร์ จำกัด*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิราพร น้าฟ้า . (2556). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกเทศมนตรีในทรศนะของบุคลากร
เทศบาลตำบลเกล็ดแก้ว อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี*. ปัญหาพิเศษ
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิราภรณ์ วุฒิกักดี. (2542). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูอาจารย์
ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จุมพล สวัสดิ์วิทยากร. (2520). *หลักและวิธีวิจัยทางการสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สุวรรณภูมิ.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2531). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

- ชนรัฐ สมหวังประเสริฐ. (2546). *ความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร ศึกษากรณี บริษัท ฟอลคอนคอนเทนเนอร์ทรานสปอร์ต จำกัด*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชูเกียรติ ดำเนินทรัพย์. (2542). *พฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์ในเขตการศึกษา 8*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ติน รัชชพลกฤษ. (2534). *การบริหารการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เต็มดวง เจริญสุข. (2532). *การศึกษาเปรียบเทียบกิจกรรมพยาบาล ตามความคาดหวังกับความเป็นจริงของผู้คลอดกับพยาบาล*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2533). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). *กลยุทธ์การเป็นนักบริหารมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: รุ่งแสง.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธรรมรส โชติคุณุชร. (2524). *มนุษย์สัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: ดอเดียนสโตร์.
- บรรจบ เนียมมณี. (2533). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด (มหาชน). (2555). รายงานประจำปีของบริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด (มหาชน) ปี 2555. ปราจันบุรี: บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด (มหาชน)
- บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด (มหาชน). (2557). *ข้อมูลพนักงาน*. ปราจันบุรี: บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด (มหาชน)
- บัญชา แก้วเกตุทอง. (2523). *ผู้นำการบริหาร*. กรุงเทพฯ: เรือนแก้ว.
- ประพันธ์ ทรศนิยากร. (2540). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ในอำเภอเมือง เชียงราย*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประเทือง สูงสุวรรณ. (2534). *การศึกษารับรู้และความคาดหวังของครูต่อสภาวะแวดล้อมโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปริญญา เลิกสายเฟิง. (2545). *ความคาดหวังของผู้บริหารในธุรกิจประกันวินาศภัยต่อคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาประชากรศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.

- พรพรรณ สุทธานนท์. (2538). *คุณลักษณะและวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหาร โรงเรียนเทศบาล เมืองในเขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์. (2527). *มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- พระมหาสังคม สังข์วัฒน์. (2544). *ความคาดหวังของพระสงฆ์ต่อภาวะผู้นำเจ้าอาวาส ศึกษาเฉพาะ กรณีพระสงฆ์ในเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกริก.*
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2531). *การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: คณะวิชาวิทยาการจัดการ วิทยาลัยครูสวนดุสิต.*
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2538). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.*
- พีระ ตันตระกูล. (2546). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการตามทัศนคติของพนักงานการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ปัญหาพิเศษบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- ไพรัตน์ ภูกระจำง. (2550). *ความคาดหวังต่อภาวะผู้นำ ผู้บริหารระดับต้นของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตตะวันตก. ปัญหาพิเศษ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.*
- ภิญโญ สาธร. (2523). *หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.*
- ภูมิพงษ์ ภารพบ. (2544). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดนครศรีธรรมราช. ปัญหาพิเศษ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช.*
- มยุรี รัตนมุง. (2534). *พฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด ตามการรับรู้ของตนเอง ผู้ช่วย ศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการอำเภอ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ยุทธนา พรหมณี. (ม.ป.ป.). *ทฤษฎีภาวะผู้นำ. เข้าถึงได้จาก:*

- ราชบัณฑิตยสถาน. (2525). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). *พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- วุฒิชัย จ้านง. (2523). *พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- วิจิตร วุฒบางกุล และสุพิชญา ชีระกุล. (2523). *การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: ขนิษฐาการพิมพ์.
- ศิริวรรณ สัญชานนท์. (ม.ป.ป.). *การมีสุขภาพดี*. เข้าถึงได้จาก http://www.psyclin.co.th/new_page_82.htm
- ศิริอร ชันชหัตถ์. (2541). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.
- เสกสิทธิ์ อีทรัพย์ม. (2533). *การเปรียบเทียบความคาดหวังที่มีต่อสภาพแวดล้อมครอบครัวในอนาคตที่ศาลพิพากษาว่ากระทำผิดและเยาวชนที่มีได้กระทำผิด*. วิทยานิพนธ์ สังคมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาอาชญาวิทยาและงานยุติธรรม, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2522). *จิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพฯ: ชัยศิริการพิมพ์.
- สมใจ เขียวสด. (2536). *มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักส่งเสริมวิชาการ สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- สมทรง สุวรรณเลิศ. (2543). *อีคิว: ความฉลาดทางอารมณ์*. นนทบุรี: กรมสุขภาพจิต.
- สมบูรณ์ อุปถัมภ์. (2523). *หลักการมัธยมศึกษาของสรัฐพร้อมทั้งภาคผนวกการมัธยมศึกษาของไทย*. กรุงเทพฯ: เจริญกิจ.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2541). *การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: เกษมสุวรรณ.
- สมยศ มีทัศน์. (2523). *เอกสารประกอบคำบรรยายเตรียมหัวหน้า*. เชียงใหม่: งานวิจัยพัฒนา.
- สมยศ มีทัศน์. (2525). *การบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด เทศบาลในเขตการศึกษา 6*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สายพิน ลีพิริส. (2553). *ลักษณะผู้นำของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานกรณีศึกษา: บริษัท ถาวรน้ำมันพืช จำกัด*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สารทิ แยมสาย. (2538). *รูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานอมสินสาขาในภาค 2*. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนาศักดิ์, คณะพัฒนาศักดิ์,

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมบูรณ์ อุปลัมภ์. (2523). *หลักการมัธยมศึกษาของสหรัฐอเมริกา*. กรุงเทพฯ: เจริญกิจ.

สมยศ นาวิการ. (2538). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.

สมยศ มีทัศน. (2525). *เอกสารประกอบคำบรรยายเตรียมหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ*.

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2542). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 2).

กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำรอง เฟื่องหนู. (ม.ป.ป.). *คู่มือการนำค่านิยมที่พึงประสงค์ไปการปฏิบัติกลุ่มผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ:

ดอกหญ้า.

สุชาดา ทองสุกผล. (2541). *บุคลิกภาพและมารยาทสังคม*. เชียงใหม่: งานวิจัยพัฒนานักศึกษา

กองกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สุทัศน์ อนุพันธ์. (2542). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนเทศบาลในทัศนะของ*

กรรมการ โรงเรียนและครูอาจารย์ที่สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

ในเขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, แขนงวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุเมธ เดียวอิสเรศ. (2527). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ศิลปบรรณการ.

สุเมธ แสงนันทนวล. (2540). *ทำอย่างไรจึงจะเป็นผู้บริหารชั้นยอด* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:

บุ๊กแบงก์.

สุรางค์ จันทร์อม. (2542). *จิตวิทยาสังคม* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อักษรบัณฑิต.

อนุชา สุทธิวานิช . (2551). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นในทัศนะของพนักงาน*

บริษัท สยามธุรกิจ จำกัด. ปัญหาพิเศษบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, แขนงวิชาวิทยาการ

จัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อรุณ พันธุ์บุตดี. (2549). *ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามทัศนะของพนักงานบริษัท ศรีไทยซูเปอร์*

แวร์ จำกัด (มหาชน) สาขามตะนคร ชลบุรี. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต,

สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การเมืองและการบริหารจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย,

มหาวิทยาลัยบูรพา.

อรุณ รักธรรม. (2522). *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:

ไทยวัฒนาพานิช.

อรุณ รักธรรม. (2527). *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:

ไทยวัฒนาพานิช.

อุดม โปษะกฤษณะ. (2536). *นักบริหารทันสมัย* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บัตเตอร์ฟลาย.

อุทัย หิรัญโต. (2520). *ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

อุทัย หิรัญโต. (2525). *เทคนิคการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ทิพย์อักษรการพิมพ์.

อุทัย หิรัญโต. (2529). *เทคนิคการบริหาร*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2527). *หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:

อนงค์ศิลป์.

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.

Collins, J. (2546). *จากบริษัทดี สู่อุณหภูมิของบริษัทที่ยิ่งใหญ่* (ขุนทอง ลอเสรีวานิช, แปล).

กรุงเทพฯ: แมเนเจอร์ มิเดียกรุ๊ป.

George, J.M., & Jones, G.R. (1999). *Organizational behavior*. New York: Addison-Wesley.

Stogdill, R. M. (1975). Personal factors associated with leadership: Survey of literature.

The Journal of Psychology, 25(35), 71.

Robbin, S.P., & Coulter, M. (1999). *Management* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Webster, N. (1976). *Webster's new world dictionary*. New York: Compact School the World Publishing.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
ตารางรอบแนวคิด

ตารางที่ 18 กรอบแนวคิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

| ตัวแปรตาม | ด้าน | ประเด็น | ข้อคำถาม |
|--|--|--|---|
| คุณลักษณะ ผู้จัดการโครงการ ที่พึงประสงค์ | 1. บุคลิกภาพ ศิริวรรณ สัญชานนท์ (ม.ป.ป.), สุชาดา ทองสุภผล (2541), ตำรอง เฟื่องหนู (2529) | ลักษณะสภาพ ร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ | 1. ผู้จัดการโครงการมี สุขภาพร่างกาย จิตใจ อารมณ์ที่สมบูรณ์ 2. ผู้จัดการโครงการเป็น คนใจกว้าง และให้ความร่วมมือกับ ทุกฝ่าย 3. ผู้จัดการโครงการเป็นผู้ ที่สามารถรับฟังคำแนะนำ จากผู้อื่น |
| | | วินัยในตนเอง | 4. ผู้จัดการโครงการเป็นผู้ มีวินัยในตนเอง สามารถ ควบคุมตนเองได้ในทางที่ ถูกต้อง 5. ผู้จัดการโครงการเป็น ตัวอย่างที่คู่แก่ ผู้บังคับบัญชา |
| | | ตรงต่อเวลา | 6. ผู้จัดการโครงการตรง ต่อเวลา และรู้จักคุณค่า ของเวลา |

ตารางที่ 18 (ต่อ)

| ตัวแปรตาม | ด้าน | ประเด็น | ข้อคำถาม |
|---|---|-----------------------------------|---|
| คุณลักษณะ ผู้จัดการ โครงการ ที่พึงประสงค์ (ต่อ) | 2. มนุษยสัมพันธ์ จิตติมา เชิดชูชาติ (2552) | การสร้างรอยยิ้ม และมีอารมณ์ขัน | 7. ผู้จัดการ โครงการ มีความเป็นกันเองกับ พนักงาน 8. ผู้จัดการ โครงการ มีศิลปะในการ โน้มน้าว และเสนอห้ดึงดูผู้อื่น ให้คล้อยตาม |
| | | การควบคุมอารมณ์ ตนเอง | 9. ผู้จัดการ โครงการ สามารถควบคุมอารมณ์ ตนเองได้ดีโดยเฉพาะ อารมณ์ ทางลบ เช่น โกรธ เสียใจ กังวล |
| | | ความรู้จักกาลเทศะ | 10. ผู้จัดการ โครงการต้อง รู้จักวางตัว และรู้กาลเทศะ |
| คุณลักษณะ ผู้จัดการ โครงการ ที่พึงประสงค์ | 3. ความเป็นผู้นำ บรรจบ เนียมมณี (2523), สุเมธ เดียวอิสเรศ (2527), พะยอม วงศ์สารศรี (2538), กิตติ ดัยัคคานนท์ (2533) | การจูงใจ | 11. ผู้จัดการ โครงการ มีความสามารถในการ การใช้อิทธิพลหรืออำนาจ ในการกระตุ้นชี้แนะให้ บุคคลอื่น |
| | | การตัดสินใจ | 12. ผู้จัดการ โครงการ มีความสามารถ ในการตัดสินใจ เช่น มองรอบด้าน กล้าตัดสินใจ มีความคิด ริเริ่ม กล้าเผชิญปัญหา |

ตารางที่ 18 (ต่อ)

| ตัวแปรตาม | ด้าน | ประเด็น | ข้อคำถาม |
|--|--|----------------------------------|--|
| คุณลักษณะ ผู้จัดการโครงการ ที่พึงประสงค์ (ต่อ) | 4. ความสามารถ ทางการบริหาร กิตติ ดยัคคานนท์ (2533), สำรอง เฟื่องหนู (2529), จุมพล สวัสดิ์ยากร (2520), จิตติมา เชิดชูชาติ (2552) | สติปัญญาฉลาดรอบรู้ | 13. ผู้จัดการโครงการ มีความสามารถ ด้านภาษาสูง เช่น ใช้ภาษาอังกฤษสื่อสาร ได้ดีและถูกต้อง |
| | | ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ | 14. ผู้จัดการโครงการ เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ |
| | | ความสามารถ ในการติดต่อสื่อสาร | 15. ผู้จัดการโครงการ ต้องขยันหาความรู้ ใหม่ ๆ มาพัฒนาตนเอง และพนักงาน 16. ผู้จัดการโครงการ มีความสามารถ ในการประสานงานกับ หน่วยงานต่าง ๆ ได้ดี |
| | | คุณลักษณะ ด้านวิชาชีพ | 17. ผู้จัดการโครงการ สามารถสื่อสารชี้แจงใน ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ได้ดี และผู้อื่นเข้าใจ 18. ผู้จัดการโครงการ เป็นผู้มีความสามารถสูง ในวิชาชีพวิศวกรรม ที่ตนจบมา เช่น เครื่องกล โยธา ไฟฟ้า เป็นต้น |

ตารางที่ 18 (ต่อ)

| ตัวแปรตาม | ด้าน | ประเด็น | ข้อคำถาม |
|--|---------------------|---|--|
| | | การสั่งการ | 19. ผู้จัดการโครงการสามารถมอบหมายงานชัดเจน และเหมาะสมตามความสามารถผู้รับมอบหมาย |
| | | เป็นที่ปรึกษา สอนงาน | 20. ผู้จัดการโครงการต้องให้คำปรึกษาสอนงาน ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ก้าวหน้า (ให้เกิดความมั่นใจ มั่นคง) |
| 5. คุณธรรม | ความยุติธรรม | 21. ผู้จัดการโครงการมีความยุติธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชา ไม่หุเบา | |
| สำรวจ พี่งหนู (ม.ป.ป), บัญชา แก้วเกตุทอง (2523) | ความมีสัจจะ ธรรม | 22. ผู้จัดการโครงการเป็นผู้ยึดมั่นในคำพูดของตนเอง รักษาสัญญา | |
| | ความซื่อสัตย์ | 23. ผู้จัดการโครงการซื่อสัตย์ต่อองค์กร มีจิตใจเข้มแข็งต่อสิ่งชั่วร้ายต่าง ๆ | |
| | | 24. ผู้จัดการโครงการเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว | |

ตารางที่ 18 (ต่อ)

| ตัวแปรตาม | ด้าน | ประเด็น | ข้อคำถาม |
|-----------|------|--------------------|--|
| | | ความเมตตา กรุณา | 25. ผู้จัดการโครงการ มีจิตใจโอบอ้อมอารีย์ เอื้อเฟื้อต่อผู้ได้บังคับบัญชา |
| | | | 26. ผู้จัดการโครงการ มีความเอื้ออาทรต่อบุคคล ทั่วไป |
| | | ศีลธรรม | 27. ผู้จัดการโครงการปฏิบัติ ตนโดยไม่ละเมิดศีลธรรม อันดี |

ภาคผนวก ข
ค่า IOC รายชื่อ

ตารางวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบสอบถาม เรื่องความคิดเห็นของพนักงาน
ต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหารโครงการ
บริษัท คีบเบิ้ล เอ (1991) จำกัด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อที่ | ข้อรายการ | ค่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน | | | | | ค่า IOC | แปรผล |
|--------|---|--|---|---|---|---|---------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | เพศ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 2 | สัญชาติ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 3 | อายุ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 4 | ระดับการศึกษา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 5 | สาขาวิชาชีพที่ท่านจบมา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 6 | ตำแหน่งงาน | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.80 | ใช้ได้แก้ไข |
| 7 | ระยะเวลาปฏิบัติงาน | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0.80 | ใช้ได้แก้ไข |
| 8 | โครงการหลักที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ขณะนี้ (กรุณาตอบเพียงโครงการเดียวที่ท่านให้และใช้เวลามากที่สุด) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของพนักงานหน่วยงานบริหาร
บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด

| ข้อ ที่ | ข้อรายการ | ค่าความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน | | | | | ค่าIOC | แปรผล |
|-------------------|---|--|---|---|---|---|--------|-----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| ด้านบุคลิกภาพ | | | | | | | | |
| 1 | ผู้จัดการโครงการมีสุขภาพร่างกาย จิตใจ อารมณ์ที่สมบูรณ์ | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0.80 | ใช้ได้ แก้ไข |
| 2 | ผู้จัดการโครงการเป็นคนใจกว้าง และให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0.80 | ใช้ได้ แก้ไข |
| 3 | ผู้จัดการโครงการเป็นผู้ที่สามารถ รับฟังคำแนะนำจากผู้อื่น | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 4 | ผู้จัดการโครงการเป็นผู้มีวินัย ในตนเอง สามารถควบคุมตนเอง ได้ในทางที่ถูกต้อง | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 5 | ผู้จัดการโครงการเป็นตัวอย่าง ที่คู่แข่งได้บังคับบัญชา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 6 | ผู้จัดการโครงการตรงต่อเวลา และรู้จักคุณค่าของเวลา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| ด้านมนุษยสัมพันธ์ | | | | | | | | |
| 1 | ผู้จัดการโครงการมีอารมณ์ขัน | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0.60 | ใช้ได้ แก้ไข |
| 2 | ผู้จัดการโครงการมีเสน่ห์ดึงดูด ผู้อื่นให้คล้อยตาม | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.80 | ใช้ได้ แก้ไข |

| ข้อที่ | ข้อรายการ | ค่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน | | | | | ค่าIOC | แปรผล |
|----------------------------------|--|--|---|---|---|---|--------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 3 | ผู้จัดการโครงการสามารถควบคุม อารมณ์ตนเองได้ดีโดยเฉพาะ อารมณ์ ทางลบ เช่น โกรธ เสียใจ กังวล | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 4 | ผู้จัดการโครงการต้องรู้จักวางตัว และรู้กาลเทศะ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| ด้านภาวะความเป็นผู้นำ | | | | | | | | |
| 1 | ผู้จัดการโครงการมีความสามารถ ในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจใน การกระตุ้นชักนำให้บุคคลอื่น มี ความกระตือรือร้น ตั้งใจทำสิ่งที่ ต้องการได้ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 2 | ผู้จัดการโครงการมีความสามารถ ในการตัดสินใจ เช่น มองรอบด้าน กล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่ม | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร | | | | | | | | |
| 1 | ผู้จัดการโครงการมีความสามารถ ด้านภาษาสูง เช่น ใช้ภาษาอังกฤษ สื่อสารได้ดีและถูกต้อง | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 2 | ผู้จัดการโครงการเป็นผู้มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |

| ข้อที่ | ชื่อรายการ | ค่าความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน | | | | | ค่า IOC | แปรผล |
|-------------|--|--|---|---|---|---|---------|-----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 3 | ผู้จัดการ โครงการขยับหาความรู้ ใหม่ ๆ มาพัฒนาตนเอง | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.80 | ใช้ได้ แก้ไข |
| 4 | ผู้จัดการ โครงการเก่งในการ ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 5 | ผู้จัดการ โครงการสื่อสารชี้แจงใน ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ได้ดี และผู้อื่นเข้าใจ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 6 | ผู้จัดการ โครงการเป็น ผู้มีความสามารถสูงในวิชาชีพ วิศวกรรมที่ตนจบมา เช่น เครื่องกล โยธา ไฟฟ้า เป็นต้น | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0.60 | ใช้ได้ แก้ไข |
| 7 | ผู้จัดการ โครงการสามารถ มอบหมายงานชัดเจน และ เหมาะสมตามความสามารถผู้รับ มอบหมาย | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 8 | ผู้จัดการ โครงการต้องให้ คำปรึกษาสอนงาน ส่งเสริม ผู้ร่วมงานให้ก้าวหน้า (ให้เกิด ความมั่นใจ มั่นคง) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| ด้านคุณธรรม | | | | | | | | |
| 1 | ผู้จัดการ โครงการมีความยุติธรรม ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่หุบเบา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 2 | ผู้จัดการ โครงการเป็นผู้ยึดมั่น ในคำพูดของตนเอง รักษาสัญญา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 3 | ผู้จัดการ โครงการซื่อสัตย์ต่อ องค์กร มีจิตใจเข้มแข็งต่อสิ่งชั่ว ร้ายต่าง ๆ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

ตารางวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบสอบถาม เรื่องความคิดเห็นของพนักงานต่อ
 คุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหารโครงการ
 บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด

สูตรการหาค่า

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง

$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยกำหนดเกณฑ์การยอมรับค่าสัมประสิทธิ์ IOC คือ ข้อคำถามที่มีความเที่ยงตรง คือ มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถ้าหากข้อคำถามใดมีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 ถือว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การศึกษา จำเป็นต้องตัดข้อคำถามนั้นออกไปหรือทำการปรับปรุงข้อคำถามนั้นใหม่

$$\begin{aligned}
 \text{IOC} &= \frac{1+1+1+1+1+0.67+1+1+1+0.67+1+1+1+1+1+0.67+1+1+0.67+1+0.67}{35} \\
 &= \frac{33.35}{35} \\
 &= 0.95
 \end{aligned}$$

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) รวมทุกข้อคำถาม มีค่าเท่ากับ 1.00 มีค่า IOC อยู่ในช่วง 0.50 – 1.00 สรุปว่า แบบสอบถามใช้ได้ จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล ต่อไป

ภาคผนวก ค
ค่า Reliability

Reliability: แบบสอบถามคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์

Scale: ALL VARIABLES

Case processing summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 30 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 30 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability statistics

| Cronbach's alpha | N of items |
|------------------|------------|
| .901 | 27 |

| Item-total statistics | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Scale mean if item deleted | Scale variance if item deleted | Corrected item-total correlation | Cronbach's alpha if item deleted |
| ผู้จัดการโครงการมีสุขภาพร่างกายจิตใจ อารมณ์ที่สมบูรณ์ | 118.23 | 73.426 | .503 | .898 |
| ผู้จัดการโครงการเป็นคนใจกว้าง และให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย | 118.10 | 75.266 | .315 | .901 |
| ผู้จัดการโครงการเป็นผู้ที่สามารถรับฟัง คำแนะนำจากผู้อื่น | 118.07 | 75.789 | .260 | .901 |
| ผู้จัดการโครงการเป็นผู้มีวินัยในตนเอง สามารถควบคุมตนเองได้ในทางที่ถูกต้อง | 118.20 | 73.614 | .424 | .899 |
| ผู้จัดการโครงการเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา | 118.23 | 71.633 | .566 | .896 |
| ผู้จัดการโครงการตรงต่อเวลา และรู้จัก คุณค่าของเวลา | 118.13 | 72.257 | .589 | .896 |
| ผู้จัดการโครงการมีความเป็นกันเองกับ พนักงาน | 118.47 | 71.706 | .483 | .898 |
| ผู้จัดการโครงการมีศิลปะในการโน้มน้าว และเสนอห้ดึงจุดผู้อื่นให้คล้อยตาม | 118.30 | 72.976 | .393 | .900 |
| ผู้จัดการโครงการสามารถควบคุมอารมณ์ ตนเองได้ดีโดยเฉพาะ อารมณ์ ทางลบ เช่น โกรธ เสียใจ กังวล | 118.10 | 73.197 | .496 | .898 |
| ผู้จัดการโครงการต้องรู้จักวางตัว และรู้จักกาลเทศะ | 118.27 | 71.857 | .494 | .898 |

| Item-total statistics | | | | |
|--|---|---|---|---|
| | Scale mean if item deleted | Scale variance if item deleted | Corrected item-total correlation | Cronbach's alpha if item deleted |
| ผู้จัดการโครงการมีความสามารถในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจในการกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่น มีความกระตือรือร้น ตั้งใจทำสิ่งที่ต้องการได้ | 118.37 | 73.689 | .282 | .903 |
| ผู้จัดการโครงการมีความสามารถในการตัดสินใจ เช่น มองรอบด้าน กล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่ม กล้าเผชิญปัญหา | 118.03 | 74.378 | .467 | .899 |
| ผู้จัดการโครงการมีความสามารถด้านภาษาสูง เช่น ใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารได้ดี และถูกต้อง | 118.40 | 74.248 | .411 | .899 |
| ผู้จัดการโครงการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ | 118.27 | 73.651 | .369 | .900 |
| ผู้จัดการโครงการต้องขยันหาความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาตนเองและพนักงาน | 118.23 | 73.220 | .528 | .897 |
| ผู้จัดการโครงการมีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดี | 118.17 | 73.316 | .462 | .898 |
| ผู้จัดการโครงการสามารถสื่อสารชี้แจงในประเด็นปัญหาต่าง ๆ ได้ดีและผู้อื่นเข้าใจ | 118.20 | 73.062 | .483 | .898 |

| | Scale mean if item deleted | Scale variance if item deleted | Corrected item-total correlation | Cronbach's alpha if item deleted |
|--|----------------------------------|---|--|---|
| ผู้จัดการ โครงการเป็นผู้มีความสามารถ สูงในวิชาชีพวิศวกรรมที่ตนจบมา เช่น เครื่องกล โยธา ไฟฟ้า เป็นต้น | 118.73 | 69.168 | .507 | .899 |
| ผู้จัดการ โครงการสามารถมอบหมาย งานชัดเจน และเหมาะสมตาม ความสามารถผู้รับมอบหมาย | 118.13 | 71.706 | .750 | .894 |
| ผู้จัดการ โครงการต้องให้คำปรึกษาสอน งาน ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ก้าวหน้า (ให้เกิดความมั่นใจ มั่นคง) | 118.30 | 69.734 | .556 | .896 |
| ผู้จัดการ โครงการมีความยุติธรรมต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่หุบเบา | 118.03 | 73.482 | .591 | .897 |
| ผู้จัดการ โครงการเป็นผู้ยึดมั่นในคำพูด ของตนเอง รักษาสัญญา | 118.30 | 71.528 | .638 | .895 |
| ผู้จัดการ โครงการซื่อสัตย์ต่อองค์กร มีจิตใจเข้มแข็งต่อสิ่งขั้วต่างๆ | 118.10 | 73.334 | .561 | .897 |
| ผู้จัดการ โครงการเห็นประโยชน์ ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว | 118.23 | 71.771 | .616 | .895 |
| ผู้จัดการ โครงการมีจิตใจโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อต่อผู้ใต้บังคับบัญชา | 118.27 | 71.375 | .589 | .896 |
| ผู้จัดการ โครงการมีความเอื้ออาทร ต่อบุคคลทั่วไป | 118.73 | 69.168 | .464 | .901 |
| ผู้จัดการ โครงการปฏิบัติตน โดยไม่ละเมิดศีลธรรมอันดี | 118.20 | 72.441 | .550 | .897 |

Scale statistics

| Mean | Variance | Std. deviation | N of items |
|--------|----------|----------------|------------|
| 122.80 | 78.028 | 8.833 | 27 |

Reliability: แบบสอบถามคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการตามที่เป็นจริง

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 30 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 30 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability statistics

| Cronbach's alpha | N of items |
|------------------|------------|
| .965 | 27 |

Item-total Statistics

| | Scale mean if item deleted | Scale variance if item deleted | Corrected item-total correlation | Cronbach's alpha if item deleted |
|--|----------------------------------|---|--|---|
| ผู้จัดการโครงการมีสุขภาพร่างกาย จิตใจ อารมณ์ที่สมบูรณ์ | 108.93 | 200.616 | .519 | .965 |
| ผู้จัดการโครงการเป็นคนใจกว้าง และให้ ความร่วมมือกับทุกฝ่าย | 108.70 | 199.114 | .704 | .963 |
| ผู้จัดการโครงการเป็นผู้ที่สามารถรับฟัง คำแนะนำจากผู้อื่น | 108.80 | 200.786 | .603 | .964 |
| ผู้จัดการโครงการเป็นผู้มีวินัยในตนเอง สามารถควบคุมตนเองได้ในทางที่ถูกต้อง | 108.77 | 199.771 | .643 | .964 |
| ผู้จัดการโครงการเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา | 108.67 | 197.264 | .792 | .962 |
| ผู้จัดการโครงการตรงต่อเวลา และรู้จักคุณค่า ของเวลา | 108.70 | 198.493 | .737 | .963 |
| ผู้จัดการโครงการมีความเป็นกันเองกับ พนักงาน | 108.73 | 200.202 | .657 | .963 |
| ผู้จัดการโครงการมีศิลปะในการโน้มน้าว และเสนอห้ดึงดูผู้อื่นให้คล้อยตาม | 108.87 | 199.016 | .723 | .963 |
| ผู้จัดการโครงการสามารถควบคุมอารมณ์ ตนเองได้ดี โดยเฉพาะ อารมณ์ ทางลบ เช่น โกรธ เสียใจ กังวล | 109.13 | 199.568 | .536 | .965 |
| ผู้จัดการโครงการต้องรู้จักวางตัว และรู้จักกาลเทศะ | 108.77 | 197.771 | .797 | .962 |

| | Scale mean if item deleted | Scale variance if item deleted | Corrected item-total correlation | Cronbach's alpha if item deleted |
|---|----------------------------------|---|--|---|
| ผู้จัดการ โครงการสามารถมอบหมายงาน ชัดเจน และเหมาะสมตามความสามารถผู้รับ มอบหมาย | 109.13 | 201.292 | .592 | .964 |
| ผู้จัดการ โครงการมีความสามารถในการใช้ อิทธิพลหรืออำนาจในการกระตุ้นชี้แนะให้ บุคคลอื่น มีความกระตือรือร้น ตั้งใจทำสิ่งที ต้องการได้ | 109.03 | 198.723 | .649 | .964 |
| ผู้จัดการ โครงการมีความสามารถ ในการตัดสินใจ เช่น มองรอบด้าน กล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่ม กล้าเผชิญ ปัญหา | 108.80 | 194.028 | .837 | .962 |
| ผู้จัดการ โครงการมีความสามารถด้าน ภาษาสูง เช่น ใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารได้ดี และถูกต้อง | 108.87 | 204.051 | .553 | .964 |
| ผู้จัดการ โครงการเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ | 109.07 | 198.133 | .658 | .964 |
| ผู้จัดการ โครงการต้องค้นหาความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาตนเองและพนักงาน | 108.93 | 197.857 | .718 | .963 |
| ผู้จัดการ โครงการมีความสามารถ ในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดี | 108.63 | 198.447 | .725 | .963 |
| ผู้จัดการ โครงการสามารถสื่อสารชี้แจงใน ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ได้ดี และผู้อื่นเข้าใจ | 108.73 | 197.030 | .768 | .963 |

| | Scale mean if item deleted | Scale variance if item deleted | Corrected item-total correlation | Cronbach's alpha if item deleted |
|--|----------------------------------|---|--|---|
| ผู้จัดการ โครงการเป็นผู้มีความสามารถสูง ในวิชาชีพวิศวกรรมที่ตนจบมา เช่น เครื่องกล โยธา ไฟฟ้า เป็นต้น | 108.83 | 196.902 | .762 | .963 |
| ผู้จัดการ โครงการต้องให้คำปรึกษาสอนงาน ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ก้าวหน้า (ให้เกิดความ มั่นใจ มั่นคง) | 109.13 | 195.706 | .775 | .963 |
| ผู้จัดการ โครงการมีความยุติธรรมต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่หุนเหา | 108.87 | 197.706 | .693 | .963 |
| ผู้จัดการ โครงการเป็นผู้ยึดมั่นในคำพูดของ ตนเอง รักษาสัญญา | 108.87 | 197.292 | .814 | .962 |
| ผู้จัดการ โครงการซื่อสัตย์ต่อองค์กร มีจิตใจ เข้มแข็งต่อสิ่งชั่วร้ายต่าง ๆ | 108.73 | 197.926 | .776 | .963 |
| ผู้จัดการ โครงการเห็นประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว | 108.73 | 196.133 | .813 | .962 |
| ผู้จัดการ โครงการมีจิตใจโอบอ้อมอารีย์ เอื้อเฟื้อต่อผู้ใต้บังคับบัญชา | 108.77 | 198.116 | .725 | .963 |
| ผู้จัดการ โครงการมีความเอื้ออาทรต่อบุคคล ทั่วไป | 108.97 | 199.551 | .578 | .964 |
| ผู้จัดการ โครงการปฏิบัติตนโดยไม่ละเมิด ศีลธรรมอันดี | 108.70 | 197.666 | .728 | .963 |

Scale statistics

| Mean | Variance | Std. deviation | N of items |
|-------------|-----------------|-----------------------|-------------------|
| 113.03 | 213.757 | 14.620 | 27 |

ภาคผนวก ง
แบบสอบถาม

แบบสอบถามเลขที่.....

แบบสอบถาม

**การศึกษาวิจัยเรื่อง: ความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการ
ที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด**

.....

แบบสอบถาม นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา ข้อมูลของแบบสอบถามจะเป็นความลับเฉพาะของทางวิชาการเท่านั้นจะไม่มีผลสะท้อนกลับในแง่ลบแก่ท่าน ผู้ให้ข้อมูลแต่ประการใด จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้ให้คำตอบในการตอบแบบสอบถาม อย่างตรงไปตรงมาตามทัศนคติของท่าน ทั้งนี้หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านเป็นอย่างดี

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว แบบสอบถามประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่พึงประสงค์ในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

ด้านที่ 1 ด้านบุคลิกภาพ

ด้านที่ 2 ด้านมนุษยสัมพันธ์

ด้านที่ 3 ด้านความรู้ความสามารถ

ด้านที่ 4 ด้านภาวะผู้นำ

ด้านที่ 5 ด้านคุณธรรม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงใน ตามความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ

1) ชาย

2) หญิง

2. สัญชาติ

1) ไทย

2) จีน

3) อินเดีย

4) อินโดนีเซีย

5) อื่น ๆ โปรดระบุ.....

3. อายุ ปี (เต็มปี)

4. ระดับการศึกษา

1) อนุปริญญา/ ปวส.

2) ปริญญาตรี

3) สูงกว่าปริญญาตรี

5. สาขาวิชาชีพที่ท่านจบมา

1) โยธา

2) เครื่องกล

3) ไฟฟ้า

4) เคมี

5) อื่น ๆ โปรดระบุ.....

6. ตำแหน่งงาน

1) พนักงานประจำ

2) พนักงานสัญญาจ้าง

7. ระยะเวลาปฏิบัติงาน

1) น้อยกว่า 1 ปี

2) 1-3 ปี

3) 3-5 ปี

4) 5 ปีขึ้นไป

8. โครงการหลักที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ขณะนี้ (กรุณาตอบเพียงโครงการเดียวที่ท่านให้และใช้เวลามากที่สุด)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1) โครงการ NPP5a TG98MW | <input type="checkbox"/> 5) โครงการ WTP5a |
| <input type="checkbox"/> 2) โครงการ PP9 | <input type="checkbox"/> 6) โครงการ IPP & CHP |
| <input type="checkbox"/> 3) โครงการ E85 | <input type="checkbox"/> 7) โครงการ Pulp3 |
| <input type="checkbox"/> 4) โครงการ NPP5a Solar Power | |

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์และคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารในหน่วยงานบริหารโครงการ บริษัท ดับเบิล เอ (1991) จำกัด

คำชี้แจง โปรดเติมเครื่องหมาย ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว โดย จำแนกความเห็นออกเป็น 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

| ข้อที่ | ข้อความ | คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ | | | | | คุณลักษณะของผู้นำที่เป็นจริง | | | | |
|---------------|--|--------------------------------|----------|----------|-------------|--------------------------|------------------------------|----------|----------|-------------|--------------------------|
| | | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านบุคลิกภาพ | | | | | | | | | | | |
| 1 | ผู้จัดการโครงการมีสุขภาพร่างกาย จิตใจ อารมณ์ที่สมบูรณ์ | | | | | | | | | | |
| 2 | ผู้จัดการโครงการเป็นคนใจกว้าง และให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย | | | | | | | | | | |
| 3 | ผู้จัดการโครงการเป็นผู้ที่สามารถรับฟัง คำแนะนำจากผู้อื่น | | | | | | | | | | |
| 4 | ผู้จัดการโครงการเป็นผู้มีวินัยในตนเอง สามารถควบคุมตนเองได้ในทางที่ถูกต้อง | | | | | | | | | | |
| 5 | ผู้จัดการโครงการเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา | | | | | | | | | | |
| 6 | ผู้จัดการโครงการตรงต่อเวลา และรู้จัก คุณค่าของเวลา | | | | | | | | | | |

| ข้อที่ | ข้อความ | คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ | | | | | คุณลักษณะของผู้นำที่เป็นจริง | | | | |
|-------------------|---|--------------------------------|----------|----------|-----------------|--------------------------|------------------------------|----------|----------|-----------------|--------------------------|
| | | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็น ด้วย | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็น ด้วย | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านมนุษยสัมพันธ์ | | | | | | | | | | | |
| 7 | ผู้จัดการโครงการมีความเป็นกันเองกับพนักงาน | | | | | | | | | | |
| 8 | ผู้จัดการโครงการมีศิลปะในการโน้มน้าว และเสนอห้คิดดูผู้อื่นให้คล้อยตาม | | | | | | | | | | |
| 9 | ผู้จัดการโครงการสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี โดยเฉพาะ อารมณ์ ทางลบ เช่น โกรธ เสียใจ กังวล | | | | | | | | | | |
| 10 | ผู้จัดการโครงการต้องรู้จักวางตัว และรู้กาลเทศะ | | | | | | | | | | |
| 11 | ผู้จัดการโครงการมีความสามารถในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจในการกระตุ้นชี้แนะให้บุคคล อื่น มีความกระตือรือร้น ตั้งใจทำสิ่งที่ต้องการได้ | | | | | | | | | | |
| 12 | ผู้จัดการโครงการมีความสามารถ ในการตัดสินใจ เช่นมองรอบด้าน กล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่ม กล้าเผชิญปัญหา | | | | | | | | | | |

| ข้อที่ | ข้อความ | คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ | | | | | คุณลักษณะของผู้นำที่เป็นจริง | | | | |
|----------------------------------|---|--------------------------------|----------|----------|-----------------|--------------------------|------------------------------|----------|----------|-----------------|--------------------------|
| | | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็น ด้วย | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็น ด้วย | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร | | | | | | | | | | | |
| 13 | ผู้จัดการ โครงการมีความสามารถด้านภาษาสูง เช่น ใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารได้ดีและถูกต้อง | | | | | | | | | | |
| 14 | ผู้จัดการ โครงการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ | | | | | | | | | | |
| 15 | ผู้จัดการ โครงการต้องขยันหาความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาตนเองและพนักงาน | | | | | | | | | | |
| 16 | ผู้จัดการ โครงการมีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดี | | | | | | | | | | |
| 17 | ผู้จัดการ โครงการสามารถสื่อสารชี้แจงในประเด็นปัญหาต่าง ๆ ได้ดีและผู้อื่นเข้าใจ | | | | | | | | | | |
| 18 | ผู้จัดการ โครงการเป็นผู้มีความสามารถสูงในวิชาชีพวิศวกรรมที่ตนจบมา เช่น เครื่องกล โยธา ไฟฟ้า เป็นต้น | | | | | | | | | | |

| ข้อที่ | ข้อความ | คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ | | | | | คุณลักษณะของผู้นำที่เป็นจริง | | | | |
|-------------|--|--------------------------------|----------|----------|-----------------|--------------------------|------------------------------|----------|----------|-----------------|--------------------------|
| | | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็น ด้วย | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็น ด้วย | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านคุณธรรม | | | | | | | | | | | |
| 19 | ผู้จัดการโครงการสามารถมอบหมายงานชัดเจน และเหมาะสมตามความสามารถผู้รับมอบหมาย | | | | | | | | | | |
| 20 | ผู้จัดการโครงการต้องให้คำปรึกษาสอนงาน ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ก้าวหน้า (ให้เกิดความมั่นใจ มั่นคง) | | | | | | | | | | |
| 21 | ผู้จัดการโครงการมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่หุบหา | | | | | | | | | | |
| 22 | ผู้จัดการโครงการเป็นผู้ยึดมั่นในคำพูดของตนเอง รักษาสัญญา | | | | | | | | | | |
| 23 | ผู้จัดการโครงการซื้อสัตย์ต่อองค์กร มีจิตใจเข้มแข็ง ต่อสิ่งยั่วยุดต่างๆ | | | | | | | | | | |
| 24 | ผู้จัดการโครงการเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว | | | | | | | | | | |
| 25 | ผู้จัดการโครงการมีจิตใจโอบอ้อมอารีช่วยเหลือต่อผู้ใต้บังคับบัญชา | | | | | | | | | | |

| ข้อที่ | ข้อความ | คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ | | | | | คุณลักษณะของผู้นำที่เป็นจริง | | | | |
|-------------|---|--------------------------------|----------|----------|-----------------|--------------------------|------------------------------|----------|----------|-----------------|--------------------------|
| | | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็น ด้วย | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็น ด้วย | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านคุณธรรม | | | | | | | | | | | |
| 26 | ผู้จัดการโครงการมีความเอื้ออาทรต่อบุคคลทั่วไป | | | | | | | | | | |
| 27 | ผู้จัดการโครงการปฏิบัติตนโดยไม่ละเมิดศีลธรรมอันดี | | | | | | | | | | |

Questionnaire No.:

Questionnaire

Research topic: The Opinion of Operating Workers on the Desirable Management Charecteristics of Project Mangers in Project Management Division of Double A (1991) Ltd.

.....

This questionnaire is part of a Master of Public Administration course. All responses are used confidentially and for academic purposes only. Please answer as truthfully as possible, and thank you for your cooperation.

Instructions: **Please mark ✓ in the box** of the most correct answer.

Questionnaire consists of two parts:

Part 1 is a general query about respondents.

Part 2 of the questionnaire gives employee feedback on the desirable traits of management in the administration of Double A (1991) Ltd. This section consists of 5 areas:

1. Personality
2. Relationships
3. Efficacy
4. Leadership
5. Morals

Part 1: General query

Instructions: **Please mark** ✓ in the box beside the most correct answer.

1. Gender

- 1) Male 2) Female

2. Nationality

- 1) Thai 2) Chinese
 3) Indian 4) Indonesian
 5) Others:

3. Ageyears (full year)

4. Highest education

- 1) Diploma 2) Bachelor degree
 3) Higher degree

5. Area of study

- 1) Construction 2) Mechanical
 3) Electrical 4) Chemical
 5) Others:

6. Employment type

- 1) Full-time 2) Contractual

7. Work experience

- 1) Less than 1 year 2) 1-3 years
 3) 3-5 years 4) More than 5 years

8. Current project (Please select only the one project in which you are dedicating most of your time)

- 1) Project NPP5a TG98MW 2) Project PP9
 3) Project E85 4) Project NPP5a Solar Power

5) Project WTP5a

7) Project Pulp3

6) Project IPP&CHP

Part 2: Desirable characteristics in comparison to real characteristics of the executive management team in Double A Ltd., (1991).

Instruction: Please mark ✓ beside the most correct answer. Desirable characteristics are characteristics which you would desire in management staff. Actual characteristics are ones which you actually observe while working with Double A Ltd., (1991).

Opinions are classified in 5 levels:

5 : Strongly Agree

4 : Agree

3 : Neutral

2 : Disagree

1 : Strongly Disagree

| No. | Questions | Desirable Characteristics | | | | | Actual Characteristics | | | | |
|-------------|--|---------------------------|-------|---------|----------|-------------------|------------------------|-------|---------|----------|-------------------|
| | | Strongly Agree | Agree | Neutral | Disagree | Strongly Disagree | Strongly Agree | Agree | Neutral | Disagree | Strongly Disagree |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Personality | | | | | | | | | | | |
| 1 | Project manager is healthy, both mentally and physically. | | | | | | | | | | |
| 2 | Project manager is kind and cooperates well with the team. | | | | | | | | | | |

| No. | Questions | Desirable Characteristics | | | | | Actual Characteristics | | | | |
|-------------------------|--|---------------------------|-------|---------|----------|-------------------|------------------------|-------|---------|----------|-------------------|
| | | Strongly Agree | Agree | Neutral | Disagree | Strongly Disagree | Strongly Agree | Agree | Neutral | Disagree | Strongly Disagree |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Personality | | | | | | | | | | | |
| 3 | Project manager is a good listener and takes member's advice. | | | | | | | | | | |
| 4 | Project manager has great self-discipline. | | | | | | | | | | |
| Personality (continued) | | | | | | | | | | | |
| 5 | Project manager is a good role model. | | | | | | | | | | |
| 6 | Project manager is punctual. | | | | | | | | | | |
| Relationships | | | | | | | | | | | |
| 7 | Project manager is easy- going. | | | | | | | | | | |
| 8 | Project manager is convincing as a leader. | | | | | | | | | | |
| 9 | Project manager can control his emotions, especially negative emotions such as anger, regret, and worry. | | | | | | | | | | |
| 10 | Project manager can adapt to many situations. | | | | | | | | | | |

| No. | Questions | Desirable Characteristics | | | | | Actual Characteristics | | | | |
|------------|--|---------------------------|-------|---------|----------|-------------------|------------------------|-------|---------|----------|-------------------|
| | | Strongly Agree | Agree | Neutral | Disagree | Strongly Disagree | Strongly Agree | Agree | Neutral | Disagree | Strongly Disagree |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Leadership | | | | | | | | | | | |
| 11 | Project manager can lead and motivate the team effectively. | | | | | | | | | | |
| 12 | Project manager is good at making decisions and solving problems. | | | | | | | | | | |
| Efficacy | | | | | | | | | | | |
| 13 | Project manager is a good communicator. He/She can speak English very well. | | | | | | | | | | |
| 14 | Project manager is creative. | | | | | | | | | | |
| 15 | Project manager is a good learner and likes to help members to improve themselves. | | | | | | | | | | |
| 16 | Project manager cooperates very well with other departments. | | | | | | | | | | |
| 17 | Project manager has good presentation skills. | | | | | | | | | | |

| No. | Questions | Desirable characteristics | | | | | Actual characteristics | | | | |
|--------|---|---------------------------|-------|---------|----------|-------------------|------------------------|-------|---------|----------|-------------------|
| | | Strongly agree | Agree | Neutral | Disagree | Strongly disagree | Strongly Agree | Agree | Neutral | Disagree | Strongly disagree |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18 | Project manager has high engineering skills in his/her study area, such as mechanical, construction, or electrical. | | | | | | | | | | |
| 19 | Project manager chooses the right people for the right jobs. | | | | | | | | | | |
| 20 | Project manager is a good mentor and encourages the members to gain trust and loyalty. | | | | | | | | | | |
| Morals | | | | | | | | | | | |
| 21 | Project manager is fair to all members, and doesn't participate in gossip and rumors. | | | | | | | | | | |
| 22 | Project manager always keeps his/her word. | | | | | | | | | | |
| 23 | Project manager is faithful to the organization (i.e. will not accept bribes). | | | | | | | | | | |

| No. | Questions | Desirable Characteristics | | | | | Actual Characteristics | | | | |
|-----|---|---------------------------|-------|---------|----------|-------------------|------------------------|-------|---------|----------|-------------------|
| | | Strongly agree | Agree | Neutral | Disagree | Strongly disagree | Strongly Agree | Agree | Neutral | Disagree | Strongly disagree |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 24 | Project manager cares for employees more than his/her self. | | | | | | | | | | |
| 25 | Project manager is generous to all members. | | | | | | | | | | |
| 26 | Project manager is a kind person in general. | | | | | | | | | | |
| 27 | Project manager has good morals. | | | | | | | | | | |