

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

เยาวณี เสมอวงษ์

คุณลักษณะนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

สิงหาคม 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมคุณฐิณีพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุณฐิณีพนธ์ ได้พิจารณา
คุณฐิณีพนธ์ของ เยาวณี เสมอวงษ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ ของ
มหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมคุณฐิณีพนธ์

..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โรจนแสง)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

..... กรรมการ
(ดร.ทักษญา สง่าโยธิน)

..... กรรมการ
(ดร.กฤษณา โพธิสารัตนะ)

..... กรรมการ
(ดร.สาธิต ปิติวรา)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ อนุมัติให้รับคุณฐิณีพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ 18 เดือน กันยายน พ.ศ. 2560

กิติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ซึ่งได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และเป็นกำลังใจให้กับผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมคุษฎีนิพนธ์ คือ ดร.ทักษญา สง่าโยธิน ที่ให้การช่วยเหลือแนะนำ ด้วยความเอาใจใส่ตลอดการดำเนินการวิจัย ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โรจนแสง, ดร.กฤษณา โพธิสารัตนะ และ ดร.สาธิต ปิติวรา กรรมการ สอบคุษฎีนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำแนวทางในการพัฒนา จนทำให้คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การ และการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่ได้ประสาทวิชา ความรู้ แนวคิด และถ่ายทอดประสบการณ์อันมีค่าให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาของการศึกษา ตามหลักสูตรฯ ซึ่งมีคุณค่าสูงยิ่งต่อผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณครอบครัวหิรัญญสุทธิ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหาร รวมถึงบุคลากรใน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ตลอดจนความช่วยเหลือให้คำปรึกษาและสนับสนุนในงานวิจัยครั้งนี้ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล ในงานคุษฎีนิพนธ์สำเร็จได้ด้วยดี

ขอบคุณทุกคนในครอบครัว และเพื่อน ๆ ทุกคน ทั้งเพื่อนปริญญาตรี เพื่อนปริญญาโท เพื่อนปริญญาเอก และเพื่อนร่วมงานที่รักทุกคน คอยให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจมาโดยตลอด ผู้วิจัยมีความตั้งมั่นว่า จะนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

สุดท้ายนี้ คุณงามความดีที่เกิดจากคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบให้แก่ ครูบาอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนผู้วิจัยให้เป็นคนดี ใฝ่รู้ ใฝ่วิชาความรู้ในทางสร้างสรรค์ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น

เยาวณี เสมอวงษ์

55870019: สาขาวิชา: การพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์; ปร.ด.

(การพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์)

คำสำคัญ: ผู้นำหญิง/ คุณลักษณะผู้นำ/ สหพันธ์แม่หญิงลาว

ยาเวณี เสมอวงษ์: การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (DEVELOPING THE DESIRABLE TRAITS OF FEMALE LEADERS IN LOAS) อาจารย์ที่ควบคุมคณาจารย์: บรรพต วิรุณราช, ปร.ด., 169 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และเสนอการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นผู้ให้การรับรอง ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methodology) ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณในการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีผลการวิจัย ดังนี้

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำหญิงในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) ได้แก่ 1) ต้นแบบแนวทางการแสดงออก 2) ผลักดันการขับเคลื่อน 3) สนับสนุนปัจจัยแรงเสริม 4) เชาวน์ปัญญาในการดำเนินงาน 5) พลังตัวตน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวที่เหมาะสมและสามารถนำไปใช้ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาผู้นำหญิงที่สอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ด้วยหัวข้อที่ต้องพัฒนา มีแนวทาง ได้แก่ 1) จัดทำแผนพัฒนา 2) พิจารณาคัดเลือก 3) กระบวนการและเครื่องมือ 4) การประเมินและวัดผล 5) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

55870019 MAJOR: ORGANIZATION DEVELOPMENT AND HUMAN
CAPABILITY MANAGEMENT; Ph.D. (ORGANIZATION DEVELOPMENT
AND HUMAN CAPABILITY MANAGEMENT)

KEYWORDS: FEMALE LEADERS/ LEADER'S DESIRABLE TRAITS/ LAOS WOMEN'S
UNION

YAOWANEE SAMERWONG: DEVELOPING THE DESIRABLE TRAITS OF
FEMALE LEADERS IN LOAS. ADVISOR: BUNPOT WIROONRAJ, Ph.D., 169 P. 2017

This research certified by Graduate School of Commerce aimed to study female leaders' desirable traits in Lao People's Democratic Republic and to propose the development of female-leader traits in Lao People's Democratic Republic. Mixed Methodology of both qualitative and quantitative research was used to collect data. The results were as follows:

1. Desirable traits of female leaders in Lao People's Democratic Republic consisted of 5 elements in order of variance of variables. (Eigenvalues): 1) Prototype of expressions. 2) Driving the propulsion; 3) reinforcement support; 4) intelligence in the operation; 5) the power of identity. These elements enabled them to accomplish the set goals and effectively respond to stakeholders' expectations.

2. The development of female leaders' traits in Lao PDR was appropriate and applicable and could be the guidelines for the development of female leaders which were in line with the female leaders' desirable traits. The followings were topics to be developed:

1) development plan, 2) selection, 3) process and tools, 4) evaluation and assessment, and 5) praises and awards

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
คำถามของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	8
ขอบเขตของการวิจัย	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
ความรู้เกี่ยวกับสหพันธ์แม่หญิงลาว	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	23
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำหญิง.....	77
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	89
3 วิธีดำเนินการวิจัย	95
รายละเอียดขั้นตอนการวิจัย	97
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	99
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	101
การเก็บรวบรวมข้อมูล	105
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	106

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	108
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์	108
ตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำหญิง ที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	110
ตอนที่ 3 สอบถามความคาดหวังที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ใน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.....	123
ตอนที่ 4 การศึกษาแนวทางความเป็นไปได้และความเหมาะสมของการพัฒนา คุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	134
5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	139
สรุปผลการวิจัย	139
อภิปรายผล.....	144
ข้อเสนอแนะ	149
บรรณานุกรม	151
ภาคผนวก	164
ประวัติย่อของผู้วิจัย	169

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1-1 สถิติของตำแหน่งระดับสูง ปี ค.ศ. 2012	3
2-1 การสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์.....	32
2-2 รูปแบบการตัดสินใจแบบคั่นไม้	49
2-3 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลังของสมรรถนะ	59
4-1 ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร วารสาร บทความ และงานวิจัย ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์	109
4-2 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.....	110
4-3 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	124
4-4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของตัวแปรคุณลักษณะผู้นำหญิงที่ พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.....	126
4-5 การตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างด้วย ค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) และการตรวจสอบเมตริกสหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test	127
4-6 องค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน สะสมขององค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว.....	128
4-7 ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) หลังจากหมุนแกนแล้ว (Rotated component matrix) และค่า Communality	129
4-8 องค์ประกอบที่ 1.....	130
4-9 องค์ประกอบที่ 2.....	131
4-10 องค์ประกอบที่ 3.....	132
4-11 องค์ประกอบที่ 4.....	132
4-12 องค์ประกอบที่ 5.....	133
5-1 คุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.....	141

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
2-1 โครงสร้างองค์กรของสหพันธ์แม่หญิงลาว	14
2-2 ฝั่งองค์กรของสหพันธ์แม่หญิงลาว.....	15
2-3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State studies)	40
2-4 การบริหารจัดการ (The managerial grid).....	42
2-5 การจำแนกสถานการณ์ที่เป็นที่ชื่นชอบของ Fielder (Fielder's classification of situation favorableness)	44
2-6 รูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์	45
2-7 ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของผู้นำ	47
2-8 แผนภูมิต้นไม้แสดงทางเลือกในการตัดสินใจของผู้นำ	50
2-9 รูปแบบทฤษฎีผู้นำสถานการณ์ของ Herry และ Blanchard	52
2-10 การเรียนรู้แบบวงจรถางเดียว (Single-loop learning) และการเรียนรู้แบบวงจรถู (Double-loop learning)	65
2-11 ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 ประการ	66
2-12 ลำดับความต่อเนื่องสำหรับการพัฒนาการบริหารแบบหลายหน้าที่จากความผูกพันสูง (High commitment) ไปยังความผูกพันต่ำ (Low commitment)	68
2-13 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leader development model)	71
2-14 ขั้นตอนการฝึกอบรม	73
3-1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	96
4-1 แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสปป.ลาว	137
5-1 แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	142

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวของข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดการแข่งขันกันทั้งด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง สังคมและวัฒนธรรม ประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศของข้อมูลข่าวสาร สินค้า เงินทุน และคน ซึ่งเป็นผลทำให้วิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงไปอย่างกว้างขวาง จึงเป็นแรงกดดันที่ทำให้ต้องมีการปรับตัว ทบทวนบทบาทหน้าที่ และปรับการบริหารแนวใหม่ ซึ่งทำให้ผู้หญิงเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการที่หลากหลายด้านมากขึ้น (สุวิทย์ ศรีกรกระ โทก, 2555) บทบาทของผู้หญิงต่อสังคมนั้น ได้มีความสำคัญมาตั้งแต่ในอดีตก่อนคริสตกาล ผู้ปกครองอียิปต์โบราณที่มีชื่อเสียงมากที่สุด นิยมเรียกพระนามสั้น ๆ ว่า “คลีโอพัตรา” เป็นผู้หญิงที่ถูกกล่าวขานกันความสามารถด้านการปกครองให้ได้ ซึ่งความเป็นเอกราชของอียิปต์ในยุคนั้นตลอดมาจนเป็นที่รู้จักไปทั่วโลกไม่เคยมีใครที่จะไม่รู้จักชื่อของเธอ ยังมีผู้หญิงอีกหลายต่อหลายคนที่สังคมให้ความสนใจและยอมรับในความสามารถที่แตกต่างกัน ในกรณีแบบอย่างบทบาทผู้หญิงในสังคมโลกเป็นที่ถูกจับตามองในฐานะผู้ทรงอิทธิพลต่อกระแสสังคม (วิริยาภรณ์ จุณหะวิฑยะ, 2554)

การยอมรับของสังคมว่าใครเป็นผู้ที่มีบทบาทในการสร้างความสำเร็จให้ครอบครัว องค์กรและสถาบัน ตั้งแต่อดีตผู้ชายอยู่ในฐานะหัวหน้าครอบครัว หรือเป็นเสาหลักในการหาเลี้ยงคนในครอบครัวให้อยู่กันอย่างสุขสบาย ก็เชื่อได้ว่าคนส่วนใหญ่ยอมรับว่าผู้ชายเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความสำเร็จ (ทัศนีย์ ฉ่ำพิรุณ, 2554) บทบาทความเป็นผู้หญิงและผู้ชายในแต่ละสังคมมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะทางด้านครอบครัว วัฒนธรรม เศรษฐกิจ รวมไปถึงเชื้อชาติ ศาสนา ค่านิยม และชนชั้นของสังคมนั้น ๆ ซึ่งปัญหาความเสมอภาคของผู้หญิงและผู้ชายเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันระหว่างความสัมพันธ์ของหญิงกับชาย ที่ไม่เท่าเทียม จึงต้องทำการปรับความสัมพันธ์นี้ให้เกิดความสมดุล ภายใต้การเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง หรือแม้แต่ว่าครอบครัวที่ไม่กำหนดสิทธิ และ โอกาสทั้งหญิงและชาย ทั้งนี้ทั้งนั้นแล้วทุก ๆ คนในสังคมทั้งผู้หญิงและผู้ชายจึงจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับบทบาทความสัมพันธ์ให้เสมอภาค ที่ไม่ก่อให้เกิดการครอบงำฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง (นาถฤดี เค้นดวง, 2555) ถึงแม้ว่าบางครั้ง “บทบาท” ที่แตกต่างกันระหว่างชายกับหญิงที่สังคมกำหนดขึ้น ทำให้ผู้ชายกับผู้หญิงได้รับการปฏิบัติ และโอกาสที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็น

ประเด็นที่นานาชาติให้ความสำคัญ “สิทธิมนุษยชน” ในฐานะของความเป็นมนุษย์แต่ละคนมีเท่าเทียมกัน โดยเรื่องความเสมอภาคในการได้รับปฏิบัติ และได้รับ โอกาสทุกคนเท่าเทียมกันในการแสดงศักยภาพ เป็นเหตุให้ “กลุ่มผู้หญิง” ที่เป็นประชากรครึ่งหนึ่งของโลกไม่ได้รับโอกาสในการแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ ปัจจัยทางด้าน โอกาสถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานของผู้หญิง หากสังคมเปิดโอกาสอย่างเท่าเทียมกัน (รัตนา ประชาพิชัย, 2552)

ถึงแม้ปัจจุบันผู้หญิงจะได้รับ โอกาสมากขึ้น แต่ปัญหาความไม่เท่าเทียมทางเพศนั้นก็ยังคงมีอยู่ทั่วไป โดยเฉพาะการจ้างงานและการเลื่อนตำแหน่งที่มีการปฏิบัติต่อบุคคลอย่างแตกต่างกัน เนื่องจากคุณสมบัติของบุคคลอันได้แก่ เพศ ศาสนา สีผิว ความเชื่อทางการเมือง รวมถึงการให้ความเชื่อถือการทำงาน ที่ก่อให้เกิดการจำกัดอิสรภาพในการทำงานของบุคคล ส่งผลให้ผู้หญิงเกิดความเสียเปรียบผู้ชายในการทำงาน (ธีรพัฒน์ อังศุชวาล, 2554) ที่สอดคล้องกับ ดร.จुरี วิจิตรวาทการ ที่ปรึกษาและอดีตรองอธิบดี รองประธานและประธานของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประเทศไทย ได้แสดงความเห็นว่า “สตรีเติบโตมากขึ้น มีความสามารถมากขึ้น แต่ไม่สามารถเติบโตในหน้าที่การงานได้” ในภูมิภาคเอเชียนี้ คุณค่าของผู้หญิงน้อยกว่าผู้ชาย หากเพียงแต่ความสามารถของตนเองแล้ว ไม่สามารถก้าวสู่ตำแหน่งหน้าที่ระดับสูงได้ ซึ่งในระดับต้นหญิงชายมีอัตราความสามารถและการเติบโตทางอาชีพที่เทียบเท่ากัน แต่จากตำแหน่งระดับกลางหรือสูงขึ้นไป สตรีส่วนใหญ่ไม่สามารถขึ้นสู่ระดับนั้นได้อีก ซึ่งทำลายโอกาสผู้หญิงในสังคมอย่างมาก

จากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจภายในอาเซียนที่มีขึ้นในปี พ.ศ. 2558 ที่เป็นการรวมตัวกันของประเทศสมาชิกอาเซียน 10 ประเทศ ประกอบด้วย ไทย เวียดนาม ลาว กัมพูชา พม่า สิงคโปร์ มาเลเซีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ และบรูไน เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองและขีดความสามารถในการแข่งขันของอาเซียนระหว่างประเทศ อีกทั้งให้อาเซียนมีความแข็งแกร่งในการรับมือกับปัญหาใหม่ ๆ ระดับโลก สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) ถือเป็นอีกหนึ่งประเทศดาวรุ่งทางเศรษฐกิจที่นักลงทุนทั่วโลกต่างมองหาโอกาสเข้ามาลงทุน เพราะเป็นประเทศสมาชิกใหม่ในกลุ่มอาเซียนที่มีศักยภาพและมีคู่ทางการลงทุนที่แจ่มใส สะท้อนได้จากอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง (จารุวรรณ เจตเกษกิจ, 2555) อีกทั้งที่รัฐบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันในบทบาทของผู้หญิงและผู้ชายอย่างมากในทุก ๆ สาขา อาทิ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม รวมถึงการกระทำที่ดูถูก กดขี่สตรี จึงได้จัดตั้งองค์กร “สหพันธ์แม่หญิงลาว” ที่เป็นองค์กรของรัฐบาลโดยทำการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้หญิงลาวทำงานร่วมกันตั้งแต่ระดับหมู่บ้านจนกระทั่งระดับประเทศ โดยมุ่งเน้นไปสู่การแก้ปัญหาด้านเศรษฐกิจให้สามารถพึ่งตนเองได้ (สุพัตรา เกิดกล้า, 2556)

เมื่อกล่าวถึงบทบาทผู้หญิงในสปป.ลาวนั้นยังมีบทบาทน้อยกว่าผู้ชาย ผู้หญิง ส่วนใหญ่ จะทำหน้าที่เป็นแม่บ้าน เลี้ยงลูก และดูแลความเรียบร้อยภายในบ้านมากกว่าที่จะออกไปทำงานนอกบ้าน อีกทั้งขาดอำนาจการตัดสินใจทั้งในครอบครัวและชุมชน และจะได้รับการตีบทอด ฝึกทักษะ การทำกับข้าว และทอผ้าอยู่กับบ้านมากกว่า การฝึกอบรมทักษะทางการเกษตรหรือการช่วยเหลือ งานนอกบ้าน อีกทั้งไม่ได้รับการสนับสนุนด้านการศึกษาให้เล่าเรียนในระดับที่สูงมากนัก (Southiseng & Walsh, 2011) ภายหลังจากได้มีการสนับสนุนจากองค์กรสหพันธ์แม่หญิงลาว (Lao Women's Union) เป็นองค์กรที่จัดตั้ง โดยรัฐบาลลาว เพื่อสนับสนุนและปกป้องสิทธิผู้หญิงลาว ภายใต้อำนาจของรัฐบาล จะเห็นได้ว่าผู้หญิงลาวมีบทบาทเพิ่มมากขึ้นทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง แม้ว่ายังไม่เทียบเท่าผู้ชายก็ตาม อันเนื่องจากผู้หญิงลาวยังไม่ได้รับการสนับสนุนทาง การศึกษา ครอบครัว และการจ้างงานเท่าที่ควร รวมทั้งการมีอำนาจในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อ ความสามารถในการพัฒนาตนเอง (Lao Women's Union, 2013)

ในปี ค.ศ. 2012 สักส่วนการเป็นผู้นำของผู้หญิงโดยรวมน้อยกว่าผู้ชายในทุกตำแหน่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่ง ผู้ว่าราชการแขวง ที่ผู้หญิงไม่ได้รับตำแหน่งนี้เลย ซึ่งปัจจุบันใน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้หญิงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ อีกทั้งการสนับสนุนจากรัฐบาลลาวที่ส่งเสริมให้ผู้หญิงเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ ของประเทศ และร่วมแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของรัฐบาล ศาลประชาชน และองค์กรอัยการประชาชน รวมทั้ง ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมและ ผลักดันงานของสภาแห่งชาติ นอกจากนี้ ยังต้องมีบทบาทในการประชาสัมพันธ์ เพื่อกระตุ้นและ ส่งเสริมองค์กร ตลอดจน กิจการที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์และความก้าวหน้าของ ผู้หญิง เพื่อมีส่วนร่วมในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและนำพาประเทศชาติก้าวพ้นจากสภาวะด้อย พัฒนาในปี ค.ศ. 2020 รวมทั้ง ยังคง เดินตามจุดมุ่งหมายแบบสังคมนิยมอย่างต่อเนื่องตามมติของ การประชุมของพรรคประชาชนปฏิวัติลาว ดังปรากฏในตารางที่ 1-1

ตารางที่ 1-1 สถิติของตำแหน่งระดับสูง ปี ค.ศ. 2012 (Lao Women's Union, 2013)

ลำดับ	ตำแหน่ง	จำนวน	ผู้หญิง	%	ผู้ชาย	%
1	สมาชิกสภาแห่งชาติ	132	33	25.00	99	75.00
2	รัฐมนตรี	61	6	8.20	55	91.80
3	รัฐมนตรีช่วยว่าการ	109	14	12.84	95	87.16

ตารางที่ 1-1 (ต่อ)

ลำดับ	ตำแหน่ง	จำนวน	ผู้หญิง	%	ผู้ชาย	%
4	ผู้ช่วยรัฐมนตรี	26	2	7.69	24	92.31
5	ผู้ว่าราชการแขวง	17	0	0.00	17	100.00
6	รองผู้ว่าราชการแขวง	42	4	9.52	38	90.48
7	ผู้ว่าราชการเขต	145	12	8.97	132	91.03
8	รองผู้ว่าราชการเขต	250	11	4.40	239	95.60
9	ผู้ใหญ่บ้าน	8,651	191	2.21	8,460	97.79
10	รองผู้ใหญ่บ้าน	15,529	973	6.27	14,556	93.73
11	ผู้อำนวยการ	490	70	14.29	420	85.71
12	รองผู้อำนวยการ	514	98	19.07	416	80.93
รวม		25,966	1,414	5.45	24,552	94.55

การจัดตั้งองค์กร สหพันธ์แม่หญิงลาว เป็นตัวแทนให้แก่สิทธิของผู้หญิงทุกเผ่าทุกระดับชั้น ทำหน้าที่ศึกษาอบรมผู้หญิงเพื่อการพัฒนา ตลอดจนการปกป้องสิทธิของผู้หญิง อีกทั้งให้การสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้หญิง พร้อมกันนั้นก็ต่อสู้เพื่อความเสมอภาคระหว่างหญิง-ชาย และปลดปล่อยผู้หญิงอย่างสมบูรณ์ทั้งในครอบครัวและสังคม มีการดำเนินการเป็นศูนย์กลางทั่วประเทศ (Lao Women's Union, 2013)

แม้ว่า สปป.ลาว จะมีการเตรียมความพร้อมมากเพียงใด แต่ยังมีอุปสรรคอีกบางประการซึ่ง สปป.ลาว จะต้องเอาใจใส่อย่างจริงจังเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาเหล่านี้ให้คล่องไปได้ เช่น จำนวนบุคลากรที่มีคุณภาพสูงยังมีจำนวนไม่เพียงพอ ถ้าในระยะยาวมีความต้องการบุคลากรจำนวนมากขึ้น เมื่อมีความร่วมมือที่กว้างขวางและหลากหลายขึ้นในระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน ดังนั้น สปป.ลาว จึงต้องวางแผนในการพัฒนาบุคลากรของประเทศให้มีความรู้ความสามารถและทักษะ เพื่อให้ประเทศชาติสามารถดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายภายใต้ภาวะการณ์การแข่งขันที่สูงขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นำจำเป็นต้องมีการพัฒนาตัวเองที่จะนำศักยภาพมาใช้อย่างเต็มความสามารถ

ในสหพันธ์แม่หญิงลาวยังขาดความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือขาดการรวบรวมความรู้ที่เป็นระบบ ขาดความรู้ในเชิงของการวิจัยเพื่อการพัฒนา และไม่มีหน่วยงานใดไม่ว่าระดับองค์กร สถาบัน หรือระดับชาติ ที่เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างแท้จริง

และมีการลงทุนเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างจริงจัง ปัญหาคือการไม่รู้ว่า จะพัฒนาภาวะผู้นำแบบใดดี มีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีแบบเก่า การพัฒนาภาวะผู้นำนั้น แท้ที่จริงเป็นการพัฒนาการบริหารจัดการ ที่เน้นเรื่องของบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารทางด้านการบริหารจัดการ มากกว่าเน้นที่การบริหารจัดการคน ซึ่งไม่ได้เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง รวมถึงขาดการออกแบบการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าวจึงเป็นที่มาของการศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยศึกษาถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำและบทบาทของผู้นำหญิง รวมถึงคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี เพื่อนำไปพัฒนาและส่งเสริมผู้หญิงให้เป็นผู้เข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจและการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรหรือหน่วยงานให้มีความสมคูลมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะ และความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้หญิงที่สามารถช่วยในการวางแผนและกำหนดแนวทางในการพัฒนาศักยภาพ ความสามารถ และทักษะผู้หญิงในบทบาทผู้นำอย่างสร้างสรรค์ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรอีกด้วย และเป็นที่น่ายินดีที่ภาครธุรกิจของสปป.ลาวนั้น ไม่มีข้อจำกัดอย่างชัดเจนในด้านเพศของการก้าวขึ้น มาเป็นผู้บริหาร และมีผู้บริหารหญิงทั้งในระดับสูงสุดและระดับสูงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแต่ละคนนั้นจะมีบุคลิกภาพที่โดดเด่นและเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง

โดยงานวิจัยฉบับนี้จะเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารหญิงให้ก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น และจะเป็นประโยชน์ต่อทุกองค์กร เนื่องจากเป็นผู้หญิงที่โดยเฉลี่ยมีความอดทนต่อสภาวะที่มีแรงกดดันสูง และมีการตัดสินใจที่คำนึงถึงปัจจัยรอบด้าน การเสริมสร้างความรู้และมุมมองที่กว้างขวาง รวมทั้งการเพิ่มกลยุทธ์การนำเสนอตนเองความกล้าที่จะก้าวออกมาเป็นแถวหน้า และ ความมั่นใจว่าผู้หญิงเรามีคุณสมบัติและความสามารถเท่าเทียมกับผู้ชาย ซึ่งจะ ทำให้เราเปิดรับ โอกาสต่าง ๆ ที่เข้ามา และกล้าตัดสินใจที่จะรับความผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะเป็น ประตุสู่ความเป็นผู้หญิงแถวหน้าคนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย จึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐ

ประชาธิปไตยประชาชนลาว

คำถามของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัย เพื่อทราบข้อเท็จจริงของการวิจัย ดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ควรมีแนวทางอย่างไร

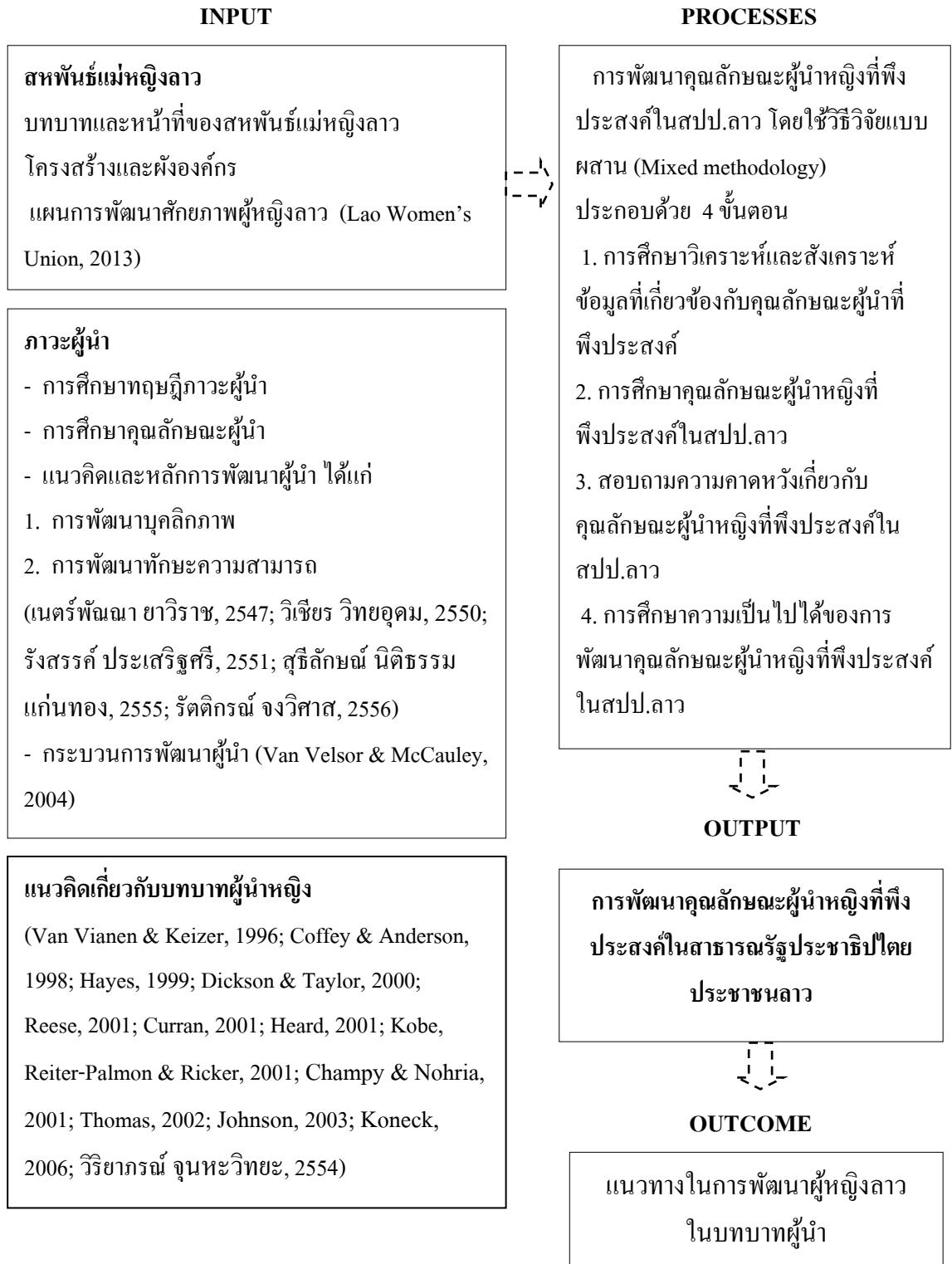
กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ โครงสร้างองค์กร และแผนพัฒนาบุคลากรผู้หญิงของสหพันธ์แม่หญิงลาว
2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาผู้นำและภาวะผู้นำ ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ คุณลักษณะผู้นำ สมรรถนะของผู้นำ บุคลิกภาพผู้นำ และการพัฒนาผู้นำ
3. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาผู้นำหญิง ศึกษาจากแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิวัฒนาการก้าวเป็นผู้นำของผู้หญิงในช่วงต้น ผู้นำหญิงร่วมสมัยที่มีผลส่งต่อถึงปัจจุบันตลอดจนอนาคต และปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าของผู้นำหญิง

ผู้วิจัยสรุปความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ดังแสดงไว้ในภาพที่ 1-1 ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทสังคมลาว ซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนและกำหนดแนวทางในการพัฒนาผู้นำหญิงในบทบาทผู้นำ
2. ได้แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงให้กับผู้นำทุกระดับในสปป.ลาว ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. ได้แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่องค์กร หรือหน่วยงานในสปป.ลาว สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้าง และกระตุ้นให้กลุ่มผู้นำหญิงในสปป.ลาว ได้มีคุณลักษณะผู้นำที่เป็นต้นแบบในการพัฒนาตนเอง ให้เป็นที่ยอมรับ และสามารถนำไปขยายผลแก่ผู้นำหญิงลาวกลุ่มอื่น ๆ ต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้ ผู้ศึกษาใช้การวิจัยแบบประสานวิธี (Mixed methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยมุ่งศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้นำหญิงลาว ซึ่งประกอบด้วย

1. การศึกษาเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ และแผนการพัฒนาศักยภาพผู้นำหญิงลาวของสหพันธ์แม่หญิงลาว
2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาผู้นำและภาวะผู้นำ ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ ที่รวมทั้งการศึกษาคณะคุณลักษณะผู้นำของ Stogdill (1974) บุคลิกภาพผู้นำ 5 แบบ ของ Costa and McCare (1992) การศึกษาสมรรถนะผู้นำ Sydanmaanlakka (2003); Hay Group (2003) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากแนวคิดของ Bennis and Nanus (1985); Tichy and Devanna (1986); Dubrin (2007); รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) แนวคิดและหลักการพัฒนาผู้นำ ได้แก่ 1) การพัฒนาบุคลิกภาพ 2) การพัฒนาทักษะความสามารถ กระบวนการพัฒนาผู้นำ จากแนวคิดของ Van Velsor and McCauley (2004) และการศึกษายบทบาทผู้นำหญิงของ Johnson (2003)

3. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาผู้นำหญิง ศึกษาจากแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับวิวัฒนาการก้าวเป็นผู้นำของผู้หญิงในช่วงต้น ผู้นำหญิงร่วมสมัยที่มีผลส่งต่อถึงปัจจุบันตลอดจนอนาคต และปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าของผู้นำหญิง

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 สัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ประชากร: ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและทรงคุณวุฒิ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับนโยบาย หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการของหน่วยงานทั้งภาครัฐ และองค์กรเอกชนในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว แขวงนครหลวงเวียงจันทน์ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการหน่วยงานหรือองค์กรงานเป็นที่ยอมรับ

กลุ่มตัวอย่าง: การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการคัดเลือกผู้ถูกสัมภาษณ์แบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยการคัดเลือกจากคุณสมบัติครั้งนี้ คุณวุฒิ การศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโทและเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการองค์กร หรือเป็นผู้บริหารองค์กรระดับนโยบาย ซึ่งทำการสัมภาษณ์ จำนวน 13 คน

กลุ่มที่ 2 สอบถามความคาดหวังเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำหญิงของผู้นำระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

ประชากร: ประชากรที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยขั้นตอนนี้ โดยใช้แบบสอบถาม ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานรัฐบาล หรือองค์กรเอกชนในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว แขวงนครหลวงเวียงจันทน์

กลุ่มตัวอย่าง: การเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ โดยการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยกำหนดการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบสะดวกสบาย (Convenience sampling) ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานรัฐบาล หรือองค์กรเอกชนในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว แขวงนครหลวงเวียงจันทน์ จำนวน 400 คน เพื่อให้ได้ข้อมูล

กลุ่มที่ 3 สนทนากลุ่มเพื่อศึกษาแนวทางและความเหมาะสมของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ประชากร: ผู้เชี่ยวชาญในการร่วมสนทนากลุ่ม เพื่อยืนยันคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ และแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ โดยประชากรในขั้นตอนนี้

ได้แก่ ผู้หญิงลาวที่เป็นผู้บริหารตำแหน่งระดับสูง หรือผู้นำระดับสูงที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงาน รัฐบาลและองค์กรเอกชนในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวแขวงนครหลวงเวียงจันทร์

กลุ่มตัวอย่าง: การศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ ผู้วิจัย ใช้การสุ่มตัวอย่างกลุ่ม โดยใช้วิธีการแบบเจาะจง (Purposive sampling) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยคัดเลือกจากคุณสมบัติดังนี้ คุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีและเป็นผู้มีประสบการณ์และเป็นผู้นำ ด้านการบริหารจัดการ หรือเป็นผู้มีประสบการณ์และเป็นผู้นำระดับสูงในหน่วยงานหรือองค์กรใน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวแขวงนครหลวงเวียงจันทร์ จำนวน 8 คน (สุภาพงศ์ จันทวานิช, 2552)

ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาและการเก็บข้อมูลงานวิจัยในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว แขวง นครหลวงเวียงจันทร์

นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเป็นที่เข้าใจตรงกัน ดังนี้

สหพันธ์แม่หญิงลาว หมายถึง สมาคมสตรีของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จัดตั้งขึ้นเพื่อพัฒนาผู้หญิง และการคุ้มครองปกป้องสิทธิผลประโยชน์ของผู้หญิงและเด็ก ตลอดจน การส่งเสริมสิทธิเสมอภาคระหว่างหญิงชายทั้งในครอบครัวและสังคม

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และมีความสามารถในการจูงใจ เพื่อการดำเนิน กิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นด้วยความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ และยอมรับร่วมมือในการปฏิบัติงานได้สำเร็จ บรรลุเป้าหมายขององค์กร

การพัฒนาผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มุ่งให้ผู้นำรับรู้สิ่งที่จำเป็นต่อการทำงานและ ตนเอง ทางด้านทักษะ ความสามารถ และด้านบุคลิกภาพ เพื่อการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงให้เกิด ประสิทธิภาพต่อองค์กร

คุณลักษณะผู้นำ หมายถึง ลักษณะปรุ้งแต่งส่วนบุคคลที่สามารถชี้ให้เห็นถึงความแตกต่าง ระหว่างผู้นำและบุคคลทั่วไป ที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ การที่ผู้นำจะสามารถปฏิบัติ หน้าที่ของการเป็นผู้นำได้สำเร็จ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการทบทวนวรรณกรรมที่สนับสนุน พื้นฐาน เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา อีกทั้งกำหนดกรอบแนวคิดพื้นฐานในการดำเนินการวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับสหพันธ์แม่หญิงลาว (Lao Women’s Union)
 - 1.1 บทบาทและหน้าที่ของสหพันธ์แม่หญิงลาว
 - 1.2 โครงสร้างและผังองค์กรของสหพันธ์แม่หญิงลาว
 - 1.3 แผนการพัฒนาผู้หญิงของสหพันธ์แม่หญิงลาว
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership theories)
 - 2.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 2.2 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ
 - 2.3 การพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 2.4 การฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำ
3. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้นำหญิง (Women leadership)
 - 3.1 บทบาทผู้นำหญิงในช่วงต้น
 - 3.2 บทบาทผู้นำหญิงร่วมสมัย
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความรู้เกี่ยวกับสหพันธ์แม่หญิงลาว

สหพันธ์แม่หญิงลาว เป็นองค์กรจัดตั้งมหาชน และเป็นส่วนหนึ่งของระบบสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่จัดตั้งขึ้นโดยรัฐบาลเมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม ค.ศ. 1955 มีการดำเนินการอยู่ทั่วประเทศ ด้วยการปกครอง 4 ระดับ คือ ส่วนกลาง, รัฐมนตรี/ จังหวัด, อำเภอ/ เทศบาล และหมู่บ้าน สหพันธ์แม่หญิงลาวเป็นตัวแทนให้แก่สิทธิของผู้หญิงทุกเผ่า ทุกระดับชั้น ซึ่งมีหน้าที่สร้างความสามัคคี และศึกษาอบรมผู้หญิง พร้อมกันนั้นก็ต่อสู้เพื่อการปฏิบัติด้วยความเสมอภาคระหว่างหญิง-ชาย และปลดปล่อยผู้หญิงอย่างสมบูรณ์ (Lao Women’s Union, 2013)

บทบาทและหน้าที่ของสหพันธ์แม่หญิงลาว

สหพันธ์แม่หญิงลาวมีอำนาจเทียบเท่ากับกระทรวงในระดับกลาง ซึ่งมีบทบาทและหน้าที่สำคัญหลายประการ (Lao Women's Union, 2013) ดังนี้

บทบาทของสหพันธ์แม่หญิงลาว

1. เป็นเลขานุการสำนักงานทางการเมืองและเป็นคณะกรรมการเลขานุการกลางในการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมในด้านการพัฒนาและการปกป้องสิทธิของผู้หญิงและเด็ก อีกทั้งการสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้หญิง และความเสมอภาคทางเพศทั้งในครอบครัวและสังคม
2. เสริมสร้างความสามัคคี และมุ่งมั่นส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองทั้งด้านการรักษาจริยธรรม และการพัฒนาประเทศ
3. ศึกษาจริยธรรมของผู้หญิงลาวเพื่อให้ซึมซับและจัดตั้งแนวทางการปฏิบัตินโยบายของพรรค, รัฐธรรมนูญ, กฎหมาย, มติ รวมถึงคำสั่ง และแผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคม อีกทั้งแผนพัฒนาผู้หญิงลาวและการประชุมระหว่างประเทศของสิทธิผู้หญิงและเด็ก ที่สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวเป็นสมาชิกพรรค
4. การอนุรักษ์และส่งเสริมมรดกทางวัฒนธรรมและประเพณีที่ดีของประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ด้านจริยธรรมของผู้หญิงลาวทุกคน
5. สร้างความสัมพันธ์กับองค์กรสตรีสากล ตามแนวทางของพรรคและนโยบายต่างประเทศของสปป.ลาว

หน้าที่ของสหพันธ์แม่หญิงลาว

1. ทำหน้าที่ศึกษา เผยแพร่ขยายผลตามนโยบายของพรรค รัฐธรรมนูญ กฎหมาย แผนพัฒนาประเทศด้านสังคมและเศรษฐกิจ ตลอดจนมติที่ประชุมตัวแทนผู้หญิงลาวทั่วประเทศ แต่ละสมัย และแผนพัฒนาผู้หญิงลาว
2. ทำการศึกษาค้นคว้า จัดทำรายงาน โยบาย กฎหมาย และนิติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา การปกป้องผลประโยชน์ และสิทธิของผู้หญิงและเด็ก จากนั้นจะถูกส่งต่อไปยังกรมการศูนย์กลางพรรค คณะเลขานุการ รัฐสภาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาตกลง
3. ส่งเสริม อบรม เผยแพร่แนวคิดทางการเมือง วัฒนธรรม รวมทั้งการส่งเสริมประเพณีอันดีงามของประเทศ และวัฒนธรรมที่สืบทอดของผู้หญิงลาวในสังคม
4. ทำการปรับปรุงและขยายการจัดตั้งสหพันธ์ผู้หญิงลาวขององค์กรทุกระดับมีความเข้มแข็ง โดยมุ่งเน้นเสริมสร้างความสามารถทั้งบทบาทและหน้าที่ของผู้หญิง

5. เป็นตัวแทนประสานงานและการให้ความร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องสิทธิของผู้หญิงและเด็ก พร้อมทั้งให้การสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้หญิง เช่นเดียวกับการส่งเสริมความเสมอภาคของหญิงชายทั้งในครอบครัวและสังคม

6. เป็นตัวแทนประสานงานและการให้ความร่วมมือกับกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับในการดำเนินแผนกลยุทธ์ ที่สร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกสหพันธ์แม่หญิง และพนักงานผู้หญิง ตลอดจนผู้หญิงทุกคนทั้งทางด้านการเมือง ด้านวิชาการ ด้านเทคนิค และด้านวิชาชีพ รวมถึงทักษะการทำงานและอาชีพที่เหมาะสมสำหรับความต้องการ

7. ระดมการสนับสนุนทั้งในประเทศและต่างประเทศในการจัดทำข้อปฏิบัติและแผนพัฒนาผู้หญิงลาว ที่มุ่งปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ของผู้หญิงและครอบครัว เพื่อให้บรรลุแผนงานการจัดความยากจนของประเทศ

8. ทำหน้าที่ชี้แนะ ติดตาม ตรวจสอบและการจัดตั้งข้อปฏิบัติการตามนโยบายของพรรครัฐธรรมนูญ และกฎหมายของรัฐ อีกทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและมิติที่ประชุมตัวแทนผู้หญิงลาวทั่วประเทศเช่นเดียวกับแผนพัฒนาผู้หญิงลาว และการประชุมระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับสิทธิของผู้หญิงและเด็ก (MDGs) เพื่อการพัฒนา

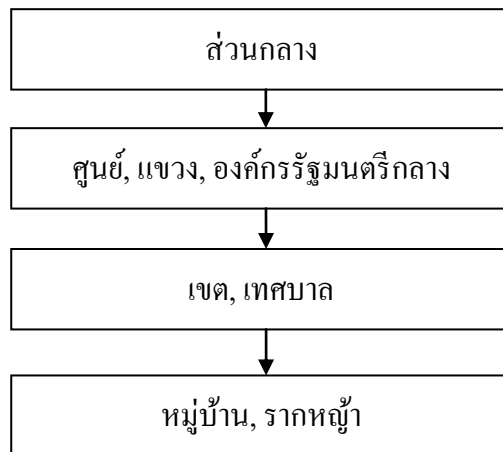
9. ให้การคุ้มครอง และการจัดการงบประมาณรายจ่ายโดยรวม อีกทั้งการให้ความช่วยเหลือของต่างประเทศ ที่ต้องมีการอนุมัติจากสหพันธ์ผู้หญิงลาว ตามการกระทำที่มีประโยชน์ และสอดคล้องกับข้อกำหนดพื้นฐานที่เป็นไปตามกฎระเบียบที่ได้วางไว้

10. ทำการค้นคว้าวิจัย และจัดตั้งแนวทางการดำเนินนโยบายต่างประเทศของพรรคที่ร่วมกับรัฐบาลลาวในการประสานงานให้ความร่วมมือกับต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศและองค์กร

11. การปฏิบัติหน้าที่และดำเนินงานอื่น ๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ในกฎระเบียบ ตลอดจนการมอบหมายงานที่ได้รับคำสั่งจากหน่วยงานตามลำดับชั้น

โครงสร้างองค์กรของสหพันธ์แม่หญิงลาว

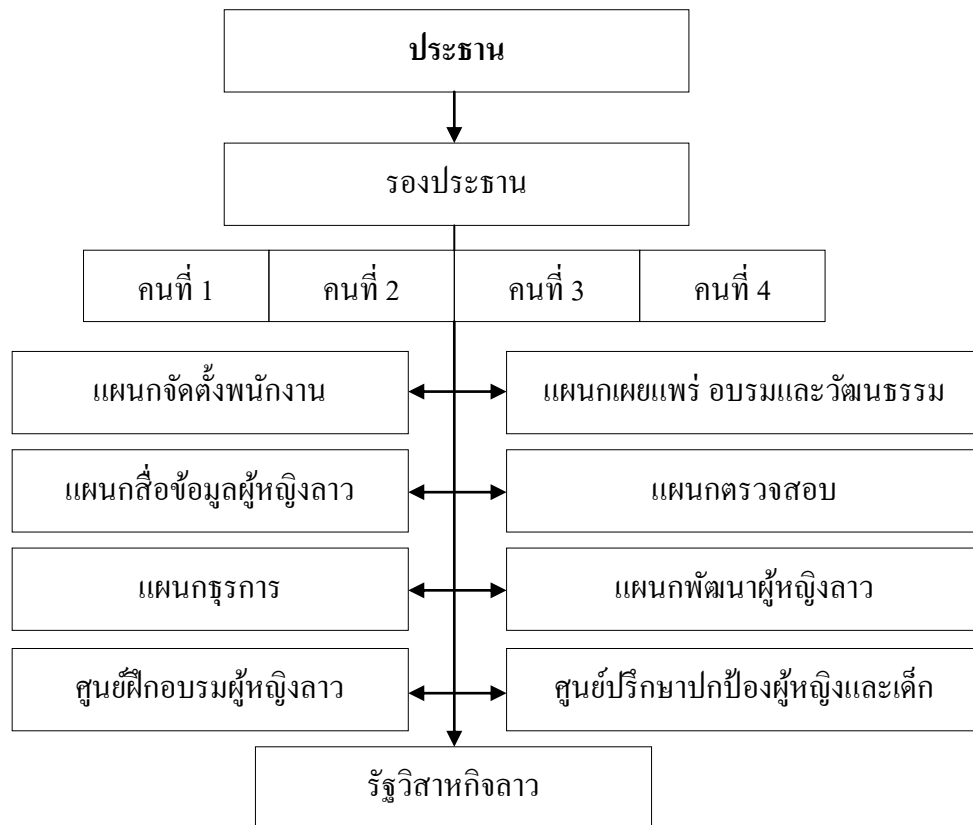
สหพันธ์แม่หญิงลาวมีดำเนินการอำนาจเทียบเท่ากับกระทรวงที่มีระบบการบังคับบัญชาการแบบบนลงล่าง กล่าวคือ จะมีมติที่สรุปข้อตกลงจากส่วนกลาง นำไปสู่ศูนย์หรือแขวง เขต และหมู่บ้านหรือรากหญ้า ตามลำดับ (Lao Women's Union, 2013) ที่แสดงตามภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 โครงสร้างองค์กรของสหพันธ์แม่หญิงลาว (Lao Women's Union, 2013)

ผังองค์กรของสหพันธ์แม่หญิงลาว

สหพันธ์แม่หญิงลาวจัดตั้งขึ้นเป็นองค์กรมหาชนตามระบบการเมืองของระบอบประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่มีระบบสายการบังคับบัญชาแบบบนลงล่าง ที่มีการดำเนินการจัดประชุมใหญ่ของตัวแทนผู้หญิงลาวทั่วประเทศทุก 5 ปี เพื่อทำการสรุปผลการปฏิบัติงานและความเคลื่อนไหวที่ผ่านมา เพื่อทำการวางทิศทางการพัฒนา อีกทั้งจัดให้มีการเลือกตั้งคณะกรรมการและคณะประธานศูนย์กลางของสหพันธ์แม่หญิงลาวชุดใหม่อีกด้วย ในการเลือกตั้งนั้นจะประกอบด้วย คณะกรรมการ และคณะประธานศูนย์กลางสหพันธ์แม่หญิงลาว 1 ท่าน และรองประธานศูนย์กลางสหพันธ์แม่หญิงลาว 4 ท่าน (Lao Women's Union, 2013) รายละเอียดผังองค์กรแสดงดังภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 ผังองค์กรของสหพันธ์แม่หญิงลาว (Lao Women's Union, 2013)

แผนกการพัฒนาผู้หญิงลาว

สหพันธ์แม่หญิงลาวได้มีการจัดกองประชุมสรุป และวางแผนต่อหน้าเป็นระยะ ที่เหมาะสมกับแนวทางการพัฒนาประเทศชาติของพรรค และรัฐตามยุคสมัย โดยมีการจัดกองประชุมใหญ่ทุก 5 ปี มาถึงปัจจุบันการจัดกองประชุมใหญ่ตัวแทนผู้หญิงลาวทั่วประเทศได้เปิดขึ้นแล้ว 6 ครั้ง ซึ่งแต่ละครั้งได้กำหนดบทบาทหน้าที่แนวทางการปฏิบัติงานของสหพันธ์แม่หญิงลาว พร้อมทั้งกำหนดคำขวัญในการดำเนินงาน (Lao Women's Union, 2013)

เพื่อส่งเสริมให้ผู้หญิงแข่งขันกันพัฒนาตนเอง ครอบครั้ว สังคม ทั้งนี้สหพันธ์แม่หญิงลาวได้ให้คำขวัญ 3 ดี (Lao Women's Union, 2013) ดังนี้

1. ผลเมืองดี: ความมีน้ำใจรักชาติ, ปฏิบัติตามนโยบายของพรรค และรัฐ, มีความซื่อสัตย์สุจริต, มีความอดทน และมีความสามัคคี
2. พัฒนาดี: การพัฒนาตนเอง, การพัฒนาการจัดตั้งสหพันธ์แม่หญิงลาว และพัฒนาประเทศชาติ

3. สร้างครอบครัวดี มีความผาสุก: สามีและภรรยาร่วมกันสร้างครอบครัวให้มีความอบอุ่น, ช่วยกันเลี้ยงดู ศึกษา อบรมลูกหลาน, เป็นแบบอย่าง และส่งเสริมให้สมาชิกในครอบครัวปฏิบัติตามระเบียบ และกฎหมาย

การจัดกองประชุมใหญ่ตัวแทนผู้หญิงลาวทั่วประเทศครั้งที่ 1 ปี ค.ศ. 1984

ทิศทางรวมของสหพันธ์แม่หญิงลาวในช่วงปี ค.ศ. 1984-1988

1. การศึกษาอบรม ยกกระดับความตื่นตัวสังคมนิยม รวมทั้งความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคนิค และด้านอื่น ๆ ของผู้หญิงให้สูงขึ้น
2. การส่งเสริมบทบาทผู้หญิงในการมีส่วนร่วมของรัฐ สังคม และเศรษฐกิจ
3. การปฏิบัติความเสมอภาคของหญิง-ชาย เป็นการปลดปล่อยผู้หญิงอย่างแท้จริง ที่ได้เข้ามีส่วนร่วมในการปกป้องรักษาประเทศชาติ และสร้างสังคมนิยม
4. สร้างความสามัคคีแก่ผู้หญิงลาวทุกชนชั้น ทั้งภายในประเทศและนอกประเทศ
5. การศึกษาอบรม ส่งเสริมให้ผู้หญิงเข้าร่วมขบวนการสร้างสังคมนิยม ที่เพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติ และความสามารถที่ทำให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่ต่อครอบครัว สังคม ตลอดจนประเทศชาติ

การจัดกองประชุมใหญ่ตัวแทนผู้หญิงลาวทั่วประเทศครั้งที่ 2 ปี ค.ศ. 1988

ทิศทางและหน้าที่รวมของสหพันธ์แม่หญิงลาวในช่วงปี ค.ศ. 1988-1993

1. รณรงค์ให้ผู้หญิงปฏิบัติหน้าที่ 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ การปกป้องรักษาประเทศชาติ และการก่อสร้างสังคมนิยม
 - มุ่งมั่นปรับปรุงกระบวนการจัดตั้งขึ้นต่าง ๆ ของสหพันธ์แม่หญิงลาวให้หนักแน่น เข้มแข็ง กระตือรือร้น กระฉับแต่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ติดตามผลักดันการปฏิบัติตามนโยบาย ข้อกำหนด กฎหมายที่เกี่ยวกับผู้หญิง และเด็ก
3. เข้าร่วมขบวนการของผู้หญิงสากลเพื่อต่อสู้สันติภาพ เอกราช ประชาธิปไตย และการร่วมมือ

การจัดกองประชุมใหญ่ตัวแทนผู้หญิงลาวทั่วประเทศครั้งที่ 3 ปี ค.ศ. 1993

ทิศทางรวมของสหพันธ์แม่หญิงลาวในช่วงปี ค.ศ. 1993-2000

1. เสริมสร้างความสามัคคีให้แก่มหาชนผู้หญิงในทุกชนชั้นอย่างกว้างขวาง พร้อมทั้งการเอาใจใส่ และปกป้องสิทธิของผู้หญิงและเด็ก
2. ศึกษาอบรม และยกระดับด้านแนวคิดการเมือง และวิชาการให้ผู้หญิง
3. รณรงค์ให้ผู้หญิงเข้าร่วมขบวนการปฏิบัติการกิจการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างรอบด้าน ของพรรค และแผนพัฒนาเศรษฐกิจของชาติ

4. มุ่งมั่นก่อตั้ง และปรับปรุงองค์กรจัดตั้งสหพันธ์แม่หญิงลาวให้เข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพ

5. การสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มผู้หญิงในประเทศเพื่อนบ้าน และองค์กรจัดตั้งสากลต่าง ๆ อย่างถูกต้อง

6. การเปิดกว้างขบวนการปฏิบัติคำขวัญของผู้หญิง 3 ดี เพื่อให้มีส่วนร่วมในภารกิจปกป้องรักษา และสร้างสรรค์ประเทศชาติให้มั่งมีเข้มแข็ง

การจัดกองประชุมใหญ่ตัวแทนผู้หญิงลาวทั่วประเทศครั้งที่ 4 ปี ค.ศ. 2001

ทิศทางรวมของสหพันธ์แม่หญิงลาวในช่วงปี ค.ศ. 2001-2006

1. ศึกษาอบรมแนวคิดทางการเมืองเป็นหลัก โดยเกี่ยวเนื่องกับการปรับปรุงการจัดตั้งและการจัดตั้งพนักงาน รวมถึงการสร้างขบวนการ 3 ดี และการจัดตั้งปฏิบัติโครงการพัฒนาผู้หญิงเพื่อการพัฒนาทั้งด้านแนวคิด และด้านวัตถุประสงค์

2. การจัดตั้งสหพันธ์แม่หญิงลาวให้เป็นศูนย์กลางสร้างความสามัคคีเป็นปึกแผ่นแก่ผู้หญิงทุกชนชั้น เพื่อเป็นการเสริมสร้างให้มีความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถ ทักษะ และการปกป้องรักษาคุณลักษณะอันดีงามของผู้หญิง อีกทั้งการสร้างสรรค์ประเทศชาติอย่างมีประสิทธิภาพ

3. เพิ่มความตระหนักในการตรวจสอบการจัดตั้งสหพันธ์แม่หญิงลาว เพื่อให้การจัดตั้งเป็นไปอย่างถูกต้อง หนักแน่น เข้มแข็ง และมีความโปร่งใส

4. รมรงค์จัดตั้ง และสร้างเงื่อนไขให้ผู้หญิงทุกชนชั้นได้มีภาระระดับความรู้ความสามารถในทุกด้าน คือ ด้านการศึกษา วิชาการ วิชาชีพอันเหมาะสม ความรู้เกี่ยวกับการรักษาสุขภาพเบื้องต้น การนำวิชาวิทยาศาสตร์เทคนิคเข้าใช้ในการผลิต ส่งเสริมสติปัญญา มีความคิดสร้างสรรค์ อีกทั้งความสามารถในการพึ่งตนเอง สร้างความเข้มแข็งด้วยตนเอง

การจัดกองประชุมใหญ่ตัวแทนผู้หญิงลาวทั่วประเทศครั้งที่ 5 ปี ค.ศ. 2006

ทิศทางรวมของสหพันธ์แม่หญิงลาวในช่วงปี ค.ศ. 2006-2010

1. ปรับปรุงองค์กรจัดตั้งศูนย์ระดับหมู่บ้าน ให้ได้รับการพัฒนาตามคำแนะนำ และคำสั่งของศูนย์กลางสหพันธ์แม่หญิงลาวที่ได้ประกาศออกมาได้อย่างถูกต้อง

2. การจัดประชาสัมพันธ์ และการเรียนรู้ในเรื่องของการสร้างตั้งกองทุนสินเชื่อ การฝากประหยัดให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อการพัฒนากองทุนสินเชื่อ และกองทุนพัฒนาผู้หญิง เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนของประชาชน ที่ถือได้ว่าผู้หญิงเป็นรากฐานของการปรับปรุงระบบการเมืองขึ้นรากฐานที่มีประสิทธิภาพ และเข้มแข็ง

3. มุ่งเน้นการพัฒนาผู้นำผู้หญิง และสร้างขบวนการบทบาทผู้หญิง โดยศึกษาอบรม แนวคิดคุณสมบัติทางการเมือง ยกย่องวัฒนธรรม ฝึกอบรมด้านวิชาชีพ วิชาการ ทำให้ผู้หญิงได้รับการพัฒนาในทุกด้าน ส่งเสริมสิทธิเสมอภาคระหว่างหญิงชายทั้งในครอบครัวและสังคม

การจัดกองประชุมใหญ่ตัวแทนผู้หญิงลาวทั่วประเทศครั้งที่ 6 ปี ค.ศ. 2011-ปัจจุบัน

ในการประชุมใหญ่ของตัวแทนผู้หญิงลาวทั่วประเทศครั้งที่ 6 ซึ่งมีการรายงานถึงทิศทางการปฏิบัติหน้าที่และการทำงานของสหพันธ์แม่หญิงลาวในช่วงปีที่ผ่านมา และได้ทำการวางแผนพัฒนาผู้หญิงลาวทั้งสิ้น 6 แผนงานที่ประกอบด้วย 32 โครงการ โดยมีรายละเอียดแผนงาน (Lao Women's Union, 2013) ดังนี้

แผนงานที่ 1 การศึกษาอบรมแนวคิดทางการเมือง และการยกระดับความรู้ทางกฎหมาย สำหรับผู้หญิง

มีวัตถุประสงค์: เพื่อส่งเสริมให้ผู้หญิงมีความรู้ความเข้าใจในแนวทางนโยบายของพรรค ที่ถือปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญ กฎหมาย และระเบียบของรัฐบาลลาว พึ่งมีน้ำใจ รักชาติ และรักเกียรติ ศักดิ์ศรีของความเป็นผู้หญิงลาว ที่มีคุณสมบัติวิถีชีวิตตามแบบแผน โดยมีความคาดหวังว่าจะพัฒนาผู้หญิงให้ได้ ร้อยละ 70 ขึ้น ไปของผู้หญิงทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของแผนงานนี้ คณะสหพันธ์แม่หญิงลาวและสมาชิกต้องเอาใจใส่และดำเนินการตามโครงการที่ได้จัดตั้งขึ้นสำหรับแผนงานนี้ มีทั้งสิ้น 5 โครงการ (Lao Women's Union, 2013) ดังนี้

โครงการที่ 1 การศึกษาแนวคิดทางการเมือง

โครงการที่ 2 การยกระดับความรู้ด้านทฤษฎีการเมือง

โครงการที่ 3 การฝึกอบรมความรู้ด้านรัฐธรรมนูญ ด้านกฎหมาย ด้านนิติกรรม และสนธิสัญญาต่างประเทศต่าง ๆ

โครงการที่ 4 การเพิ่มพูนประสิทธิภาพในด้านข้อมูลข่าวสาร และการทำงานของผู้หญิงลาว ที่แบ่งเป็นโครงการย่อยอีก 8 โครงการย่อย เพื่อสนับสนุนให้บรรลุผล

1. โครงการจัดตั้งอุปกรณ์ที่ทันสมัย

2. โครงการจัดพิมพ์สื่อ หนังสือพิมพ์ วารสารของผู้หญิง

3. โครงการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ของผู้หญิงลาว

4. โครงการปรับปรุงเครือข่ายข่าวสารของผู้หญิงในระดับแขวง

5. โครงการฝึกอบรมยกระดับบุคลากรในด้านการสื่อสาร โทรคมนาคม

6. โครงการจัดประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงานด้านสื่อมวลชน

7. โครงการปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ด้านสื่อต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศ และประเทศเพื่อนบ้าน

8. โครงการสร้างสื่อสิ่งพิมพ์เอกสารข้อมูล สารคดี และวีดีโอที่เกี่ยวกับมติวาระการประชุมใหญ่ครั้งที่ 6 ที่จัดขึ้น

โครงการที่ 5 การสนับสนุนการพัฒนาผู้หญิงลาวเพื่อการแข่งขัน ที่แบ่งเป็น โครงการย่อย อีก 2 โครงการย่อย ดังนี้

1. โครงการสนับสนุนให้ผู้หญิงลาวเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการแข่งขัน และการพัฒนา

2. โครงการจัดตั้งขบวนการปฏิบัติข้อแข่งขัน 3 ดี

แผนงานที่ 2 การเสริมสร้างศักยภาพให้องค์กรจัดตั้งสหพันธ์แม่หญิงลาว

มีวัตถุประสงค์: เพื่อให้การจัดตั้งสหพันธ์แม่หญิงลาวทุกระดับมีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มขยาย และมีบทบาทที่ชัดเจนในการศึกษา อบรม อีกทั้งส่งเสริมให้ผู้หญิงมีส่วนในการพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม และปกป้องสิทธิผลประโยชน์ของผู้หญิงและเด็ก เพื่อที่จะนำไปสู่การส่งเสริมกระบวนการพัฒนาผู้หญิงได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ คณะ และสมาชิกของสหพันธ์แม่หญิงลาว โดยมีความคาดหวังที่จะสร้างหน่วยงานสหพันธ์แม่หญิงลาวที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ร้อยละ 60 ของหน่วยงานที่มีอยู่ทั้งหมด และจัดทำกฎหมายแห่งสหพันธ์แม่หญิงลาวให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นคณะสหพันธ์แม่หญิงลาวแต่ละระดับ รวมทั้งสมาชิกจะต้องถือปฏิบัติตาม 6 โครงการหลัก (Lao Women's Union, 2013) มีรายละเอียดโครงการดังนี้

โครงการที่ 6 ปรับปรุงการจัดตั้ง และแบบแผนวิธีการทำงานของสหพันธ์แม่หญิงลาวที่แบ่งเป็นโครงการย่อย 3 โครงการ คือ

1. โครงการฝึกอบรมการบริหารงานของผู้นำที่ดีสำหรับสหพันธ์ ระดับกระทรวง ระดับเมือง ตลอดจนระดับต่าง ๆ

2. โครงการจัดทำสรุปการประชุมประจำปีของสหพันธ์แม่หญิงลาวทั่วประเทศ

3. โครงการเผยแพร่กฎระเบียบ และแนะนำการเก็บสถิติการจัดตั้งสหพันธ์แม่หญิงลาว เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพให้องค์กรจัดตั้งสหพันธ์แม่หญิงลาว

โครงการที่ 7 การสร้างร่างกฎหมายว่าด้วยองค์กรจัดตั้งสหพันธ์แม่หญิงลาวที่ประกอบด้วยโครงการย่อย 2 โครงการ ดังนี้

1. โครงการจัดทำร่างกฎหมายว่าด้วยองค์กรจัดตั้งสหพันธ์แม่หญิงลาว

2. โครงการจัดตั้งดำเนินการประชุมใหญ่ผู้แทนผู้หญิงลาวทั่วประเทศ ครั้งที่ 7

โครงการที่ 8 การยกระดับความรู้ และความสามารถให้กับพนักงานของสหพันธ์แม่หญิงลาวในแต่ละระดับ ประกอบด้วยโครงการย่อย 1 โครงการ ดังนี้

1. โครงการเสริมสร้างความสามารถให้แก่พนักงานของสหพันธ์แม่หญิงลาวในระดับต่าง ๆ ในการวางแผน การคุ้มครอง การบริหาร รวมถึงการสรุปรายงาน

โครงการที่ 9 การติดตาม และตรวจสอบ การปฏิบัติตามแนวทางพรรค และกฎหมาย รวมทั้งแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนา และการปกป้องสิทธิผลประโยชน์ของผู้หญิงและเด็ก

โครงการที่ 10 การค้นคว้าวิจัย และจัดทำระบบรายงานการทำงานของสหพันธ์แม่หญิงลาว ที่ประกอบด้วยโครงการย่อย 2 โครงการ ดังนี้

1. โครงการค้นคว้าวิจัยปัญหาเกี่ยวกับการทำงานของสหพันธ์แม่หญิงลาว
2. โครงการจัดตั้งเว็บไซต์ของสหพันธ์แม่หญิงลาว

โครงการที่ 11 การสร้างและปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนที่เกี่ยวกับการทำงานของผู้หญิงลาว

แผนงานที่ 3 การปกป้องสิทธิผลประโยชน์ของผู้หญิงและเด็ก อีกทั้งการส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศหญิง-ชาย

มีวัตถุประสงค์: เพื่อให้ผู้หญิงและเด็กได้รับการปกป้องสิทธิ และผลประโยชน์อันชอบธรรม รวมถึงการให้ความเสมอภาคทางบทบาทของหญิง-ชาย ที่ได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันอย่างจริงจังมากขึ้น โดยมีความคาดหวังที่จะให้แผนงานประสบความสำเร็จในด้านการพัฒนา และปกป้องสิทธิผู้หญิง พร้อมทั้งขยายเครือข่ายการให้คำปรึกษาผู้หญิงทุกแขนง และกระตุ้นการค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับบทบาทหญิงและชาย เพื่อการพัฒนา ดังนั้นคณะผู้นำสหพันธ์แม่หญิงลาว สมาชิก รวมทั้งผู้หญิงลาวทุกคนจะต้องถือปฏิบัติตาม 10 โครงการหลัก (Lao Women's Union, 2013) มีรายละเอียดโครงการดังนี้

โครงการที่ 12 การจัดทำข้อปฏิบัติ และติดตามการปฏิบัติตามสนธิสัญญา และกฎหมายว่าด้วยการพัฒนา และปกป้องผู้หญิง

โครงการที่ 13 การปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยการพัฒนา และปกป้องผู้หญิง

โครงการที่ 14 การจัดตั้งการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสิทธิ และผลประโยชน์ของผู้หญิงและเด็ก

โครงการที่ 15 การเพิ่มความสามารถในการรองรับผู้หญิงที่ประสบภัย และปัญหา อีกทั้งปรับปรุงโทรศัพท์แจ้งเหตุสายด่วน

โครงการที่ 16 ส่งเสริมการเชื่อมบทบาทหญิง และชายในทุกภาคส่วน ประกอบด้วยโครงการย่อย 7 โครงการ ดังนี้

1. โครงการส่งเสริมบทบาทหญิง-ชาย ในการทำงานออกไปที่ดิน
2. โครงการบทบาทหญิง-ชายในการป้องกัน โรคเอดส์

3. โครงการบทบาทหญิง-ชายในการปกป้องรักษาสิ่งแวดล้อม (ผู้หญิงกับการป้องกันสารพิษ เคมี)

4. โครงการบทบาทหญิง-ชายกับการโภชนาการ
5. โครงการบทบาทหญิง-ชายกับพลังงานทดแทน
6. โครงการบทบาทหญิง-ชายกับการทำงาน และสุขภาพการเจริญพันธุ์
7. โครงการสร้างคู่มือในการใช้งบประมาณเพื่อสร้างความเท่าเทียมทางเพศ

โครงการที่ 17 การประชาสัมพันธ์เผยแพร่เกี่ยวกับประกร และการพัฒนา

โครงการที่ 18 การศึกษาถูกระเบียบ และบทเรียนจากการปฏิบัติตามกฎหมายที่เหมาะสมอันเกี่ยวเนื่องกับการสืบทอดของผู้หญิง

โครงการที่ 19 การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ และยกระดับความรู้เกี่ยวกับการต่อต้านการใช้ความรุนแรงต่อผู้หญิง

โครงการที่ 20 การยกระดับศูนย์ข้อมูลข่าวสารบทบาทหญิง-ชายของศูนย์กลางสหพันธ์แม่หญิงลาว ในการค้นคว้าเกี่ยวกับบทบาทหญิง-ชาย ซึ่งประกอบด้วยโครงการย่อย 3 โครงการ ดังนี้

1. โครงการปรับปรุงหอสมุด และการจัดสัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานในบทบาทหญิงและชาย

2. โครงการสำรวจสภาพปัญหาเกี่ยวกับผู้หญิง

3. โครงการส่งเสริมการใช้สถิติแยกเพศ

โครงการที่ 21 การเสริมสร้างขีดความสามารถสำหรับภาคสำคัญในการกำหนดขั้นพื้นฐานของความเสมอภาคทางเพศ

แผนงานที่ 4 ส่งเสริมการประกอบอาชีพ และการพัฒนาฝีมือแรงงาน อีกทั้งธุรกิจขนาดย่อมให้กับผู้หญิงเพื่อการหลุดพ้นจากความยากจน

มีวัตถุประสงค์: เพื่อให้ผู้หญิงมีวิชาชีพ ฝีมือแรงงาน และมีงานทำเพิ่มมากขึ้น มีรายได้ และมีชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้นสามารถหลุดพ้นจากความยากจนได้ โดยมีความคาดหวังที่จะให้ผู้หญิงทุกคนได้รับการฝึกอบรมวิชาชีพ มีงานทำเพิ่มรายได้ให้ตัวเอง และจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมวิชาชีพของสหพันธ์แม่หญิงลาวเป็นศูนย์กลาง และแขนงที่สามารถบริหารการฝึกอบรมวิชาชีพให้กับผู้หญิงที่ด้อยโอกาสอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งปรับปรุง และขยายกองทุนหมู่บ้าน รวมถึงการสร้างเงื่อนงำที่ให้มีร้านจำหน่ายสินค้ากิจกรรม และหัตถกรรมของผู้หญิง ดังนั้นคณะผู้รับผิดชอบกองทุนพัฒนาผู้หญิง นักธุรกิจ และผู้ประกอบการผู้หญิง รวมทั้งผู้หญิงลาวทุกคนจะต้องถือปฏิบัติตาม 3 โครงการหลัก (Lao Women's Union, 2013) มีรายละเอียดโครงการดังนี้

โครงการที่ 22 ส่งเสริม และยกระดับความรู้ด้านวิชาชีพ และพัฒนาฝีมือแรงงานให้ให้กับ
ผู้หญิง

โครงการที่ 23 เพิ่มประสิทธิภาพให้กองทุนพัฒนาผู้หญิง และกลุ่มเพื่อนเงิน ซึ่ง
ประกอบด้วยโครงการย่อย 4 โครงการ ดังนี้

1. โครงการขยายกลุ่มเพื่อนเงิน และสินเชื่อของสหพันธ์แม่หญิงลาว
2. โครงการยกระดับความรู้ความสามารถด้านการเข้าถึงระบบสินเชื่อ
3. โครงการส่งเสริมกองทุนพัฒนาหมู่บ้าน และครอบครัว
4. โครงการปรับปรุงกฎระเบียบในการคุ้มครอง และบริหารกองทุน

โครงการที่ 24 การส่งเสริมธุรกิจขนาดย่อมของผู้หญิง ประกอบด้วย 4 โครงการย่อย ดังนี้

1. โครงการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มการผลิตของผู้หญิง
2. โครงการฝึกอบรม ทักษะศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจขนาดย่อม และขนาดกลาง (SME)
3. โครงการส่งเสริมและสนับสนุนการผลิต “หนึ่งเมืองหนึ่งผลิตภัณฑ์”
4. โครงการจัดงานเทศกาลอาหารพื้นเมือง

แผนงานที่ 5 การปกป้องและส่งเสริมขยายมรดกทางวัฒนธรรมอันดีงามของชาติ และ
ของผู้หญิงลาว

มีวัตถุประสงค์: เพื่ออนุรักษ์ และส่งเสริมมรดกวัฒนธรรมอันดีงามของชาติและวัฒนธรรม
อันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของผู้หญิงลาวทุกคน ซึ่งมีความคาดหวังที่จะให้ผู้หญิงทุกคนได้มีความรู้
เกี่ยวกับมรดกวัฒนธรรมของชาติ และของผู้หญิงลาว เพื่อให้ผู้หญิงมีกิริยา มารยาท และการแต่งกาย
เป็นระเบียบเรียบร้อย ถูกต้องตามจารีตประเพณีอันดีงามของชาติ อีกทั้งการปรับปรุง และขยายห้อง
จัดการแสดงเครื่องหัตถกรรมอันเป็นมรดกของผู้หญิงลาว ดังนั้นสหพันธ์แม่หญิงลาว และผู้หญิงลาว
ทุกคนจะต้องถือปฏิบัติตาม 4 โครงการหลัก (Lao Women's Union, 2013) มีรายละเอียดโครงการ
ดังนี้

โครงการที่ 25 การเผยแพร่มรดกวัฒนธรรมอันดีงามของผู้หญิงลาว

โครงการที่ 26 การปรับปรุงห้องจัดนิทรรศการทางประวัติศาสตร์ของสหพันธ์
แม่หญิงลาว

โครงการที่ 27 การปรับปรุงห้องจัดแสดงเครื่องหัตถกรรมผ้าไหม

โครงการที่ 28 ฝึกอบรมมารยาท แลพิธีการ

แผนงานที่ 6 การประสานงาน และร่วมมือกับต่างประเทศ

มีวัตถุประสงค์: เพื่อให้ปฏิบัติตามแนวทางการต่างประเทศของพรรค ในการ
ประสานงาน และร่วมมือกับองค์กรจัดตั้ง อีกทั้งผู้หญิงประเทศใกล้เคียง ประเทศกลุ่มอาเซียน และ

ประเทศทั่วโลก รวมถึงองค์กรจัดตั้งสากลต่าง ๆ เพื่อความเสมอภาค การพัฒนา และสันติภาพ โดยมีความคาดหวังที่จะสืบต่อขยายผลการประสานงาน และร่วมมือกับต่างประเทศ ที่รวมทั้งประเทศอาเซียน และประเทศทั่วโลก เพื่อการพัฒนาผู้หญิง ดังนั้นสหพันธ์แม่หญิงลาว องค์กรจัดตั้งสากลทั้งภายใน และนอกประเทศ รวมทั้งสมาชิกและผู้หญิงทุกคนจะต้องถือปฏิบัติตาม 4 โครงการหลัก (Lao Women's Union, 2013) มีรายละเอียดโครงการดังนี้

โครงการที่ 29 การประสานสัมพันธ์ร่วมมือกับองค์กรจัดตั้งประเทศเพื่อนบ้าน และประเทศพันธมิตรอื่น ๆ และองค์กรจัดตั้งสากล

โครงการที่ 30 การประสานงาน และความร่วมมือกับผู้หญิงในกลุ่มประเทศอาเซียน

โครงการที่ 31 ติดตามผลการจัดตั้งปฏิบัติแผนการปฏิบัติงานปักกิ่ง และสนธิสัญญาสากลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนา และปกป้องสิทธิผู้หญิง และเด็กที่ สปป.ลาวเข้าร่วม

โครงการที่ 32 ส่งเสริมผู้หญิงลาวที่อาศัยอยู่ต่างประเทศให้การสนับสนุนในการพัฒนาประเทศชาติ

จากแผนการพัฒนาผู้หญิงของสหพันธ์แม่หญิงลาวในแต่ละช่วงปีที่ผ่านมาสามารถสังเกตเห็นได้ว่า สหพันธ์แม่หญิงลาวได้มีบทบาทอันสำคัญยิ่งในการพัฒนา และยกระดับความรู้ความสามารถของผู้หญิงไม่ว่าจะเป็นทั้งทางด้านการศึกษา ด้านวิชาการ การฝึกอบรมด้านวิชาชีพ ทำให้ผู้หญิงได้รับการพัฒนาในทุกด้าน อีกทั้งความสามารถในการพึ่งตนเองของผู้หญิงทุกชนชั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรักษาวัฒนธรรมประเพณีที่เป็นคุณลักษณะอันดีงามของผู้หญิงตามแบบแผนของสปป.ลาว ตลอดจนการส่งเสริมสิทธิเสมอภาคระหว่างหญิงชายทั้งในครอบครัวและสังคม

ดังนั้นสหพันธ์แม่หญิงลาวในฐานะที่เป็นองค์กรที่รัฐมอบหมายหน้าที่ในการปกป้องรักษาสิทธิและผลประโยชน์ของผู้หญิง และเด็กตามกฎหมาย รัฐธรรมนูญแห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว อีกทั้งยังส่งเสริมผู้หญิงให้มีส่วนร่วมในกระบวนการปลดปล่อยประเทศให้พ้นจากความยากจน และขบวนการสร้างชาติระยะใหม่ สหพันธ์แม่หญิงลาวมีความสำคัญมาก เนื่องจากสหพันธ์แม่หญิงลาวเป็นกลไกหนึ่งของอำนาจรัฐใหม่ในการสร้างวาทกรรมความเป็นผู้หญิง ซึ่งล้วนแต่มีอิทธิพลต่อผู้หญิงทั่วทั้งประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

การศึกษาผู้นำมีนักวิชาการและนักบริหาร ได้ให้คำจำกัดความไว้มากมาย สรุปได้ ดังนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) ได้สรุปความหมายของผู้นำว่า เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม หรือผู้นำ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม มีความเป็นอิสระ กล้าหาญในการตัดสินใจ มีแรงกระตุ้น มีความกระตือรือร้นสูง มีความยืดหยุ่น ทำนองเดียวกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2553) อธิบายสรุปว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบารมีและบทบาท รวมทั้งอิทธิพลเหนือผู้อื่นซึ่งสามารถชักจูง ชี้นำหรือสั่งการให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำอาจได้รับตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ แต่ทั้งนี้จะต้องได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร และชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2551) ได้มีแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของผู้นำว่า เป็นบุคคลที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ที่เป็นที่ต้องการอย่างชัดเจน และพยายามทำให้วิสัยทัศน์นั้นเกิดขึ้นจริงได้

นอกจากความหมายดังกล่าวแล้ว Gibson (2003 อ้างถึงใน นภวรรณ ครานุกัณฑ์, 2554) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า คือตัวแทนการเปลี่ยนแปลงและเป็นบุคคลที่มีการกระทำที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคคลอื่น และภาวะผู้นำเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มสามารถปรับเปลี่ยนความสามารถหรือแรงจูงใจของสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่มได้ ในทางเดียวกัน Robbins and Coulter (2003) อธิบายถึงผู้นำว่า เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นและสามารถใช้ศิลปะจูงใจให้บุคคลอื่นคิดตามหรือปฏิบัติตาม ซึ่ง Yukl (2006) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อก่อให้เกิดเข้าใจและยอมรับกับวิธีการของกิจกรรมสิ่งที่จะต้องทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม ปัจจัยที่ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับประกอบด้วย 1) บุคลิกภาพ 2) การจูงใจ 3) คำนิยาม 4) ทักษะ และ DuBrin (2007 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551) กล่าวถึงผู้นำว่า เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ส่วน จริญญา ปานเจริญ (2555) ได้ให้ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายข้างต้นกล่าวสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และมีความสามารถในการจูงใจ เพื่อการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความหมายของภาวะผู้นำ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555) กล่าวว่าภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ทำให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานได้บรรลุจุดหมายขององค์กร ที่สอดคล้องกับพิชชา รัตนดิถก ณ ภูเก็ต (2552) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้ความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำจะกระตุ้น โน้มน้าว จูงใจผู้ตามให้พยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วน สุภาวดี

นพรุจจินดา (2553) ได้กล่าวสรุปความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นบุคลิกลักษณะของผู้บริหารที่มีคุณสมบัติของผู้ผู้นำที่ควรมีคือ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถ รวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออกว่ามีอิทธิพลเหนือคนอื่นและกลุ่ม ทำให้บุคคลอื่นยินยอมทำตาม โดยไม่ต้องบังคับ ด้วยความเชื่อถือศรัทธา และเต็มใจ สามารถกระตุ้นและจูงใจให้ปฏิบัติที่ได้รับมอบหมาย ให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์การ

Northouse (2001) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ กระบวนการซึ่งบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Dubrin (2007) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถที่สร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ทำนองเดียวกับ Robbin (2009) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ซึ่ง Daft and Pirola-Merlo (2009) ได้อธิบายคำจำกัดภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน และ Jaroslav and Peter (2013) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการพลวัตที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกคนอื่นในองค์กรที่ส่งผลทำให้สมาชิกบรรลุเป้าประสงค์ของกลุ่ม

จากคำจำกัดความของภาวะผู้นำข้างต้นผู้ศึกษานำมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นด้วยความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ และยอมรับร่วมมือในการปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ และแม้ว่าผู้นำจะเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย แต่ความเป็นเลิศขององค์กรจะเกิดขึ้นจากการพัฒนาและสร้างสรรค์ของผู้นำ หากบุคคลที่ได้รับการพัฒนาอย่างจริงจังจะกลายเป็นพื้นฐานสำคัญยิ่งสำหรับการริเริ่มและการพัฒนาสิ่งใหม่เพื่อการเจริญเติบโตและก้าวหน้าของทั้งส่วนบุคคลและสังคม (จันเนียร จวงตระกูล, 2553) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาผู้นำ คือเรื่องของภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น เป็นผลมาจากการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และสามารถนำองค์กร นำคน ให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ หลายองค์กรพยายามที่จะหาวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับให้เกิดขึ้น เพื่อที่จะให้ผู้นำเหล่านี้ เป็นผู้ผลักดันความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับองค์กร (ประคัลภ์ ปัทมาพลังกูร, 2555) องค์กรจะไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรได้หากผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ เพราะถือเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารองค์กร ผู้บริหารที่ไม่มีทักษะภาวะผู้นำที่เหมาะสมก็จะไม่สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์กรได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ (สุภาวดี นพจรจินดา, 2553)

การประสบความสำเร็จในฐานะผู้นำองค์กรทุกวันนี้เป็นที่ซับซ้อนและยาก ผู้หญิงและผู้ชายในบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ที่กำลังก้าวเป็นผู้นำในองค์กรต่อไป พวกเขาต้องการที่จะทำความเข้าใจในหลากหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ ปัจจัยเหล่านี้รวมถึงความสามารถในการเป็นผู้นำที่จำเป็นสำหรับการประสบความสำเร็จ ทักษะเกี่ยวกับการบริหารจัดการของผู้ชายและผู้หญิง สติปัญญา บุคลิกภาพ จริยธรรม และรูปแบบการเป็นผู้นำ (Anna, 2009)

โดยสรุปความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำที่กล่าวมานี้องค์กรต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำคือ มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และมีความเชี่ยวชาญที่เป็นผู้นำมืออาชีพ เพื่อบริหารจัดการให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ผู้นำและภาวะผู้นำ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรต้องมีและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ เพื่อการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ผู้นำถือเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญต่อองค์กรในการบริหารจัดการงานให้มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ โดยขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคลว่าจะสามารถนำมาใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภายใต้การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยทั่วไปปัจจุบันจะมุ่งเป้าหมายอย่างเดียวกันคือการระบอบองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ ซึ่งการศึกษาภาวะผู้นำที่สำคัญนำมาเสนอในงานวิจัยนี้ ได้แก่

1. ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ
2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม
3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Trait theories)

ทฤษฎีนี้ในกลุ่มนักวิจัยยุคแรกพยายามที่จะระบุคุณลักษณะเด่นที่สำคัญ ซึ่งนำมาแยกแยะบุคคลระหว่างผู้ที่ เป็นผู้นำ และผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ โดยการตรวจวัดลักษณะเด่นต่าง ๆ ของบุคคลหลายคนจากการเฝ้าสังเกตดูว่ามีลักษณะเด่นใดบ้างที่จะแสดงออกมาบ่อยครั้งว่า บุคคลที่มีลักษณะเด่นนั้น ๆ ทำให้ได้การยอมรับจากกลุ่มว่า คือผู้นำ แต่เมื่อได้มีการทบทวนผลการวิจัยอย่างกว้างขวางและชัดเจนพบว่า ไม่มีลักษณะเด่นใดที่สามารถแยกแยะผู้นำออกจากคนธรรมดาได้ทุกกรณี (นิธย์ สัมมาพันธ์, 2548) อย่างไรก็ตาม ความพยายามในการศึกษาวิจัยปัจจุบันที่กำลังก้าวหน้าทางวิชาการสถิติสามารถช่วยให้การวิเคราะห์ผลงานวิจัยต่าง ๆ ได้ดีกว่าอดีตที่ผ่านมา ซึ่งผลการประมวลชี้ให้เห็นว่ามีลักษณะเด่นหลายอย่างที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่ได้รับการระบุว่าเป็นผู้นำ เช่น สติปัญญา ความน่าเชื่อถือ

ศรัทธา ความเชื่อมั่นในตนเอง ความไว้วางใจได้ และการตัดสินใจ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (สุภาวดี นพรุจจินดา, 2553)

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เมื่อกล่าวถึงทฤษฎีเชิงคุณลักษณะในกลุ่มนี้จะมีบางคำที่มักจะพบบ่อย คือคำว่า คุณลักษณะ (Trait) และ บุคลิกภาพ (Personality) ซึ่งคุณลักษณะในที่นี้มีความหมายถึง โครงสร้างที่อยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่วนบุคลิกภาพเป็นรูปแบบของการรวบรวมคุณลักษณะที่แตกต่างระหว่างบุคคล หรืออีกความหมายหนึ่งบุคลิกภาพก็คือ คุณลักษณะที่บูรณาการกันของบุคคล อาทิ บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่นที่ประกอบด้วยคุณลักษณะย่อยที่สัมพันธ์กัน เช่น ความไว้วางใจ การให้ความร่วมมือ การมีจิตใจอ่อนโยน (รัตติกรณ ังวิศาล, 2556) คุณลักษณะผู้นำเป็นเรื่องของคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ที่สามารถเรียนรู้สั่งสมประสบการณ์ ผักผ่อน และพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิผลได้ ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรจะสำเร็จตามเป้าประสงค์ได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้นำเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็ยากที่จะชี้ชัดได้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่ดีเป็นอย่างไร (วิเชียร วิทษุฒ, 2550) อย่างไรก็ตามก็มีนักวิชาการด้านพฤติกรรมได้ให้ข้อควรสังเกตเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน ซึ่งสามารถนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสู่การเป็นผู้นำที่ดี

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2554) ความมีประสิทธิภาพของผู้นำมาจากความแตกต่างกันทางคุณลักษณะทางกายภาพ สังคม และลักษณะเฉพาะของบุคลิกภาพ ซึ่ง รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) กล่าวว่า หากผู้นำที่ดำรงตำแหน่งผู้นำอยู่แล้ว และผู้ที่จะเลื่อนขึ้นตำแหน่งผู้บริหารได้ทราบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณลักษณะด้านใดบ้าง เพื่อที่จะนำไปพัฒนาและปรับปรุงสร้างเสริมคุณลักษณะที่ดีให้เกิดขึ้น ผู้นำมักจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไปที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล สามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ 2) คุณลักษณะด้านแรงจูงใจของภาวะผู้นำ 3) คุณลักษณะด้านสติปัญญา ทักษะ ความรู้และความเข้าใจของภาวะผู้นำ ส่วน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) เสนอแนวคิดจากสมมติฐานที่ว่าบุคคลซึ่งมีคุณลักษณะ (Trait) และทักษะ (Skill) ที่เหมาะสมจะสามารถขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำ และสามารถดำเนินงานในตำแหน่งผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะประกอบด้วยสิ่งที่เป็นพื้นฐานของบุคลิกภาพ สำหรับทักษะเป็นความสามารถในการทำงานให้เกิดความมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของ Stogdill (1974 อ้างถึงใน วิเชียร วิทษุฒ, 2550) หนึ่งในกลุ่มนักวิจัยที่ศึกษาค้นคว้าเรื่องคุณลักษณะของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้ทำการวิจัยและรวบรวมผลการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้นำ (Leadership trait) ซึ่งผลการวิจัยได้สรุปคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นประกอบด้วยปัจจัย 3 ด้าน ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านร่างกาย การมีสุขภาพดี แข็งแรง มีการแต่งตัวดี 2) ปัจจัยด้านความฉลาด การมีไหวพริบ ปฏิภาณไหวพริบ

ที่มากกว่าคนอื่น 3) ปัจจัยด้านลักษณะบุคลิกภาพ ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตัวเอง ความสามารถในการปรับตัว หรือความกลมกลืนของบุคลิกภาพที่มีความโดดเด่น มีอำนาจเกียรติยศ ชื่อเสียง เป็นคนประเภทเปิดเผย และมีความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น

ในปี ค.ศ. 1948 และ ปี ค.ศ. 1970 จากผลสรุปงานวิจัยเกี่ยวกับการเป็นผู้นำของ Stogdill มีความสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะผู้นำที่ดีประกอบด้วย 6 ลักษณะหลัก ดังนี้ 1) ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกาย ตลอดจนการแต่งการที่ป็นสง่า 2) ลักษณะภูมิหลังทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษา และมีสถานะทางสังคม 3) ลักษณะสติปัญญา ผู้นำเป็นผู้ที่มีการตัดสินใจ มีทักษะในการสื่อสารและการพูด 4) บุคลิกภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีจริยธรรม เชื่อมั่นตนเอง และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีความรับผิดชอบ มุ่งทำงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค 6) ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือกับคนอื่น เป็นที่ยอมรับ เข้าสังคมได้เก่ง อีกทั้งความเฉลียวฉลาดในสังคม

ระยะต่อมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 นักวิชาการและนักวิจัยได้ทำการศึกษาค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยงานวิจัยที่มีการออกแบบที่ดีขึ้น ด้วยการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการวิจัย ที่ส่งผลให้การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำมีความก้าวหน้า ทำให้สามารถค้นพบคุณลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานเฉพาะของผู้นำที่กว้างขวางมากยิ่งขึ้น (วิมล จันทรแก้ว, 2555)

จากการสรุปงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำในการศึกษาข้างต้นคุณลักษณะผู้นำในทัศนะของผู้วิจัยกล่าวคือ ลักษณะปรุงแต่งส่วนบุคคลที่สามารถชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำและบุคคลทั่วไป ที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ การที่ผู้นำจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ของการเป็นผู้นำได้สำเร็จ ประกอบด้วยปัจจัยหลักที่สำคัญดังนี้ 1) ลักษณะทางกายภาพ 2) ภูมิหลังทางสังคม 3) สติปัญญา 4) บุคลิกภาพ 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน และ 6) ลักษณะทางสังคม ที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิผลในการทำงาน และสร้างความก้าวหน้าของตนเอง อย่างไรก็ตามการเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะครบถ้วนทุกอย่างก็ไม่อาจนำมาเป็นเครื่องชี้วัดได้ว่า ผู้นำคนนั้นจะสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้สำเร็จทุกคน เพราะมีปัจจัยด้านอื่นเข้ามาทำให้การทำหน้าที่ไม่เป็นประสิทธิผล ดังนั้นการเป็นผู้นำจึงควรต้องมีคุณลักษณะที่นอกเหนือ เพื่อที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายได้

คุณลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จจากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ เหล่านักจิตวิทยาและนักวิจัยได้พยายามแยกแยะคุณลักษณะส่วนตัวของผู้เป็นผู้นำ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวมิใช่สิ่งที่ได้รับการพัฒนาให้เกิดขึ้นภายหลัง โดยมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าผู้นำย่อมมี

คุณลักษณะบางประการที่แตกต่างไปจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ

การศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำ ผู้วิจัยทำการศึกษาจากทัศนะ หรือผลงานวิจัยของนักวิชาการที่ได้อธิบายเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ไว้ ดังนี้

Stogdill (1974) ได้ระบุคุณลักษณะผู้นำที่ดีดังนี้ 1) ลักษณะทางกายภาพ เป็นผู้ที่มั่งมีร่างกายแข็งแรงเป็นสง่า 2) ภูมิหลังทางสังคม เป็นผู้มีการศึกษา และมีสถานะทางสังคมดี 3) สติปัญญา เป็นผู้มีทักษะในการสื่อความหมาย การพูด และมีการตัดสินใจ 4) บุคลิกภาพ เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นควบคุมอารมณ์ได้ เชื่อมั่นตนเอง มีจริยธรรม และมีความคิดสร้างสรรค์ 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ มุ่งทำงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และ 6) ลักษณะทางสังคม เป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือ มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของสมาชิกและสังคม

Mosley, Pietri and Megginson (1995) ได้ทำการวิจัยพบว่า คุณลักษณะเฉพาะที่มีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ได้แก่ 1) ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory ability) คือ การนำและการควบคุมผู้อื่นให้ทำงานได้ 2) ความต้องการในการบรรลุเป้าหมายในอาชีพ (Need for occupational achievement) คือ ความรับผิดชอบและปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จ 3) ความเฉลียวฉลาด (Intelligent) คือ ความสามารถในการคิด ที่จะใช้การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล 4) การตัดสินใจ (Decisiveness) คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) ความมั่นใจตัวเอง (Self-assurance) คือ ความสามารถในการรับมือกับปัญหาได้อย่างเหมาะสม ซึ่งแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวเองให้บุคคลอื่นเห็น 6) ความคิดริเริ่ม (Initiative) คือ ความสามารถในการทำงานที่พัฒนาหาแนวทางใหม่ที่ยังไม่มีคนอื่นทำ

DuBrin (2001 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่าประกอบด้วย 1) มีความเชื่อมั่นในตัวเอง 2) มีความไว้วางใจได้ สร้างความน่าเชื่อถือ ชื่อสัตย์ 3) มีลักษณะที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น 4) มีส่วนร่วมในกิจกรรม ชอบเข้าสังคม 5) มีการแสดงออก ความคิดเห็น ทศนคติที่เหมาะสม 6) การแสดงออกทางอารมณ์ที่เหมาะสม 7) มีความกระตือรือร้น 8) มีอารมณ์ 9) มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 10) มีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรค 11) รู้จักตัวเองและเป้าหมายของตนเองด้วย

Jokinen (2004) ได้กล่าวสรุปลักษณะของผู้นำองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศควรมีลักษณะดังนี้ 1) การมองโลกในแง่ดีที่จะแปลงสถานการณ์ความกดดันให้กลายเป็นโอกาส และเชื่อว่าจะเป็นทิศทางที่ดี 2) ความสามารถในการควบคุมและความสามารถในการคิดแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ 3) ความเข้าใจสังคม 4) ความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น 5) ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมต่างประเทศได้ 6) ทักษะการรอบรู้ 7) การยอมรับความซับซ้อนและการโต้แย้ง

Robbins (2005) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นจะต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ 5 ประการ คือ 1) ความซื่อตรง 2) ความสามารถ 3) ความสม่ำเสมอ 4) ความจงรักภักดี 5) การเปิดเผย

Elumti, Minnis, and Abebe (2005) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำองค์กรที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณสมบัติและคุณลักษณะดังนี้ “ผู้นำควรมีคุณสมบัติและลักษณะที่มีความสามารถในการพัฒนาและความสามารถในการเชื่อมต่อวิสัยทัศน์ ความจริงใจ แรงจูงใจ การอุทิศตน ความมั่นคงตำแหน่งภายใน และความเต็มใจที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง”

Knight (2005) ได้ระบุถึงคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญไว้ 10 ประการที่พอจะบอกได้ว่าเป็นคุณสมบัติที่ผู้นำที่ดีควรมี 1) มุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ 2) จัดลำดับความสำคัญที่เหมาะสม 3) กำหนดความต้องการในมาตรฐานระดับสูง 4) หนักแน่นและยุติธรรม 5) การคิดในเชิงบวกและสิ่งที่เป็นไปได้ 6) การพัฒนาและรักษาแบบเร่งด่วน 7) การใส่ใจในรายละเอียด 8) การยอมรับในความล้มเหลว 9) การมีส่วนร่วม 10) สนุกกับงาน

Northouse (2009) ได้กล่าวว่า ผู้นำเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ (Traits) อันประกอบด้วยสติปัญญา ความมั่นใจใจตนเอง การตัดสินใจ ความซื่อสัตย์ และการเข้าสังคม

Yukl (2010) เสนอแนวคิดคุณลักษณะของผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานที่มีประสิทธิผล และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งพบในผู้บริหารองค์กร ได้แก่ ความอดทนอดกลั้นต่ออุปสรรคปัญหา มีความมั่นใจใจตนเอง มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความซื่อสัตย์ มีแรงจูงใจทางสังคม

วินิจ เกตุณา (2535) ได้ระบุคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จอันได้แก่ 1) ความฉลาดหลักแหลม 2) วุฒิภาวะทางอารมณ์ 3) พลังจูงใจ 4) ทักษะการแก้ปัญหา 5) ทักษะการจัดการ 6) ทักษะการเป็นผู้นำ และ 7) ความต้องการที่จะนำ

ประเวศ วะสี (2543) ได้กล่าวว่า จากการเปลี่ยนแปลงของสังคมพบว่า สภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นตามธรรมชาติที่โดดเด่น คือ เป็นผู้ที่เห็นแก่ส่วนรวม เฉลียวฉลาด สามารถติดต่อสื่อสาร และเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ.(2553) ได้สรุปคุณลักษณะผู้นำที่คาดหวังและเป็นที่ต้องการ ได้แก่ ผู้นำผู้ยึดหลักการ ผู้นำมีความรู้และวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำนักรปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้นำที่สร้างวัฒนธรรมใหม่

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2545) กล่าวว่า คนที่จะเป็นผู้นำนั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีความเชื่อในสิ่งที่ถูกต้องดีงาน กล้าแสดงออก มีคุณธรรม มีการตัดสินใจที่ดี ฉลาดแก้ไขปัญหาได้ เชื่อมมั่นในตนเอง และมีบุคลิกภาพที่ดีแสดงออกถึงความเป็นตัวตน

สุเทพ พงศรีวัฒน์ (2550) ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญที่สอดคล้องกับควมมีประสิทธิผลของผู้นำ คือ 1) ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความอดทนต่อความเครียด ความมั่นใจตนเอง ความสามารถในตนเอง ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และความซื่อสัตย์ยุติธรรม 2) ด้านทักษะ ได้แก่ การชักชวนความสามารถในการวิเคราะห์ ความสามารถในการพูด และความสามารถในการจดจำรายละเอียด

สุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2554) ระบุคุณลักษณะของผู้นำในทัศนะว่า คนที่เป็นผู้นำมักมีลักษณะบางอย่างที่เด่นกว่าผู้ตามดังนี้ 1) มีเป้าหมาย 2) รอบรู้ 3) กล้าเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มสิ่งใหม่ 4) กระตือรือร้น 5) มีความอดทน 6) การบังคับตนเองหรือควบคุมตนเอง 7) การใช้ดุลพินิจและกล้าตัดสินใจ 8) การมีมนุษยสัมพันธ์

ชัยเสถียร พรหมศรี (2554) กล่าวว่า คุณลักษณะเป็นบุคลิกภาพที่เป็นการสืบทอดตัวในผู้นำ ซึ่งคุณลักษณะที่ว่ามีได้แก่ ลักษณะท่าทาง ความรู้ สติปัญญา ความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ ความกระตือรือร้น ความสมดุลทางอารมณ์ การเข้าสังคมและความเป็นมิตร

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้สรุปคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่พบว่าส่งผลต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์ มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคม มีความฉลาดทางอารมณ์ คิดเป็นระบบ มีความสามารถในการเรียนรู้ มีส่วนร่วมในสังคม

ผลการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ จากทัศนะและการศึกษาผลงานวิจัยของนักวิชาการดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัยพิจารณาสรุปได้ว่า คุณลักษณะที่มีความสำคัญและสอดคล้องกับควมมีประสิทธิผลของผู้นำซึ่งได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความเฉลียวฉลาด และความมั่นใจในตัวเอง รองลงมา คือ มีการตัดสินใจที่ดี ความทะเยอทะยานมุ่งความสำเร็จ เป็นผู้ทรงอำนาจ กล้าเผชิญหน้ากับปัญหา มีความกระตือรือร้น เปิดเผยตรงไปตรงมา พัฒนาตนเอง มีความรับผิดชอบ มีความน่าเชื่อถือ ทักษะทางด้านความคิด การจูงใจผู้อื่น การมีส่วนร่วมเข้ากับสังคมได้ รวมถึงทักษะด้านการพูด การพูด การจัดการอย่างเป็นระบบ และความรอบรู้เกี่ยวกับงาน ดังผลที่ปรากฏในตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 การสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์

คุณลักษณะผู้นำที่ พึงประสงค์	นักวิชาการ													รวม	
	Stogdill (1974)	Mosley (1995)	Jokinen (2004)	DuBrin (2001)	Robbins (2005)	Elumti et al. (2005)	Charle (2005)	Northouse (2009)	Yuki (2010)	วินิจ เกตุหน้า (2535)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550)	สุทธิชัย บัญญัติโรจน์ (2554)	ชัยเดญ์ พรหมศรี (2554)		รัตติกรณ์ จงวิฑาต (2556)
1. เฉลียวฉลาด มี ความสามารถ	/	/			/	/		/		/	/		/		8
2. ทะเยอทะยาน มุ่ง ความสำเร็จ			/				/								2
3. มั่นใจในตัวเอง		/		/			/	/		/		/	/	/	7
4. มีความรับผิดชอบ	/														1
5. มีการตัดสินใจที่ดี		/					/				/				3
6. เป็นผู้ทรงอำนาจ/ ผู้นำ		/							/						2
7. กล้าเผชิญกับปัญหา/ ความยุ่งยาก								/	/						2
8. มีความน่าเชื่อถือ				/											1
9. ซื่อสัตย์/ ยุติธรรม				/	/	/	/	/		/	/	/	/	/	9
10. มีความกระตือรือร้น				/								/			2
11. เปิดเผยตรงไปตรงมา					/	/									2
12. มุมานะ/ พัฒนาตนเอง	/					/									2
13. การปรับตัวกับ สถานการณ์			/												1
14. การจูงใจผู้อื่น	/		/			/		/	/					/	6
15. การจัดการอย่างเป็น ระบบ							/		/						2
16. ทักษะการพูด/ ผูกไมตรี											/	/			2
17. ทักษะการพูด/ วาทศิลป์	/									/					2
18. การมีส่วนร่วม/ เข้าสังคม			/	/			/	/					/		5

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์	นักวิชาการ														
	Stogdill (1974)	Mosley (1995)	Jokinen (2004)	DuBrin (2001)	Robbins (2005)	Elumti et al. (2005)	Charle (2005)	Northouse (2009)	Yuki (2010)	วินิจ เกตุนา (2535)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550)	สุทธิชัย ปิโยอุไรจน์ (2554)	ชัยเดญ์ พรหมศรี (2554)	รัตติกรณ์ จงวิฑาธ (2556)	รวม
19. ความรอบรู้เกี่ยวกับงาน														/	1
20. ทักษะทางด้านความคิด	/	/				/					/	/			5
รวม	6	5	4	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	5	64

บุคลิกภาพผู้นำ

ความหมายของคำว่า “บุคลิกภาพ” นั้นยังไม่เป็นที่แน่นอนที่สามารถบ่งชี้ตายตัวจนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ซึ่งในการศึกษาผู้วิจัยได้รวบรวมเอาทศนะที่น่าสนใจเกี่ยวกับบุคลิกภาพ จากกลุ่มนักจิตวิทยาและนักการศึกษา ดังนี้

Cattell (1977) กล่าวว่าบุคลิกภาพเป็นเรื่องของพฤติกรรมส่วนบุคคล ทั้งที่เปิดเผยและซ่อนเร้นอยู่ใน โดยมิโครงสร้างบุคลิกภาพในตัวบุคคลคืออุปนิสัย ที่สอดคล้องกับ Furnham (1995) ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า บุคลิกภาพ เป็นรูปแบบการแสดงพฤติกรรมทางสังคมที่ค่อนข้างคงที่ ซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการและ โครงสร้างภายในตัวบุคคล ซึ่ง Feist and Feist (2006) ได้นิยามคำว่าบุคลิกภาพคือ รูปแบบของลักษณะนิสัยที่ถาวรของแต่ละบุคคล และเป็นลักษณะที่เป็นเฉพาะ ไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีการแสดงออกที่แตกต่างกัน อีกทั้ง Allport (2006) ได้ให้อธิบายความหมายของบุคลิกภาพว่า เป็นระบบพลวัตที่เกิดขึ้นภายในร่างกายและจิตใจของบุคคล ซึ่งแสดงออกทางพฤติกรรมและความคิดของผู้คนจะมีลักษณะที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล และ ศรีเรือน แก้วกังวาน (2551) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า เป็นลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลในด้านต่าง ๆ ทั้งส่วนภายนอกและภายใน ที่ถูกจัดเกล้าด้วยพันธุกรรม การเรียนรู้ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งไม่เป็นที่ตายตัว จากการเรียนรู้สิ่งแวดล้อม และวิธีการปรับตัวของบุคคล

จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่ค่อนข้างถาวร ซึ่งแสดงออกทางพฤติกรรม ความรู้สึก ความคิด และการกระทำที่แสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ มีลักษณะแตกต่างกันของแต่ละบุคคล

เหล่านักจิตวิทยาและนักวิจัยได้พยายามแยกแยะคุณลักษณะส่วนตัวของผู้คน ซึ่งเป็นคุณลักษณะบุคลิกที่ติดตัวผู้คนมาตั้งแต่เกิด มีสิ่งที่ไม่ได้รับการพัฒนาให้เกิดขึ้นภายหลัง โดยมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าผู้คนย่อมมีคุณลักษณะบุคลิกบางประการที่แตกต่างไปจากผู้ตาม จากการศึกษาคุณลักษณะบุคลิกภาพ พบว่าคำที่สามารถนำมาใช้อธิบายลักษณะบุคลิกภาพมีถึง 17,953 คำในพจนานุกรมภาษาอังกฤษ เมื่อพยายามจับกลุ่มคำที่มีความหมายใกล้เคียงกันเข้าด้วยกันก็พบว่ามีคำถึง 171 ที่มีลักษณะที่แตกต่างสามารถนำมาอธิบายบุคลิกภาพ (Greenberg & Baron, 2003)

ทฤษฎี “Big Five Personality trait” ของ Costa and McCrae (1992) ได้จำแนกประเภทคุณลักษณะของบุคลิกภาพออกเป็น 5 ประเภทใหญ่ๆ ภายใต้เงื่อนไขว่าคนทุกคนล้วนมีบุคลิกทั้ง 5 แบบในระดับที่ต่างกัน บุคลิกภาพทั้ง 5 แบบ ประกอบด้วย 1) การเปิดรับประสบการณ์ (Openness to experience) 2) ความยุติธรรม (Conscientiousness) 3) การเปิดเผย (Extraversion) 4) ความเป็นมิตร (Agreeableness) 5) ความหวั่นไหวทางอารมณ์ (Neuroticism)

1. บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to experience)

Costa and McCrae (1992) ได้ให้ความหมายของการเปิดรับประสบการณ์ว่า หมายถึง ลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลที่มักค้นหาประสบการณ์แปลกใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีจินตนาการ ใฝ่เรียนรู้ และโอปอ้อมอารี ซึ่งสอดคล้องกับ John and Srivastava (1999) ได้ระบุคุณลักษณะบุคลิกในแบบของการเปิดรับประสบการณ์คือ การมีความคิดต่างที่มีความยืดหยุ่น การมีแนวความคิดสร้างสรรค์ มีความมั่นคง

นอกจากนี้ Goldberg (1993) อธิบายการเปิดรับประสบการณ์ว่า เป็นลักษณะบุคลิกภาพที่แสดงถึงผู้ที่มีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนมุมมองความคิดใหม่ที่สอดคล้องกับกิจกรรม หรือสถานการณ์ และ Butler (2000) ได้อธิบายถึงการเปิดรับประสบการณ์ว่า เป็นผลให้มีการเปิดกว้างมากขึ้นกับวัฒนธรรมและวิถีชีวิตที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ที่เปิดกว้างและความมั่นคงในอารมณ์หรือมาตรการอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ หรือการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ได้

บุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างระดับสูง คือ เป็นผู้ที่มีความชอบจินตนาการ ช่างคิดช่างฝัน ชอบความหลากหลาย มีความยืดหยุ่น ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เน้นความเข้าใจการใช้เหตุผลในมุมมองกว้าง และเปิดรับค่านิยมใหม่ ๆ ส่วนบุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างระดับต่ำ คือ เป็นผู้ที่มีความสนใจกับปัจจุบัน ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง เพิกเฉย ไม่สนใจ

ในความรู้สึกต่าง ๆ ชอบทำในสิ่งที่เคยชินเน้นความเข้าใจ โดยการใช้เหตุผลในมุมมองแคบ และไม่ยอมรับค่านิยมใหม่ ๆ

2. บุคลิกภาพแบบยุดิธรรม (Conscientiousness)

Costa and McCrae (1992) ได้อธิบายบุคลิกภาพแบบยุดิธรรม หมายถึง ลักษณะบุคลิกของผู้ที่มีความเป็นระเบียบ มีการวางแผนการจัดการทำงานล่วงหน้าอย่างละเอียด น่าเชื่อถือ รอบคอบ มีการควบคุมและกำหนดทิศทางพฤติกรรมของตนเองได้อย่างแน่นอน ในทางเดียวกัน Salgado (1997) กล่าวว่าลักษณะบุคลิกภาพแบบยุดิธรรม เป็นลักษณะบุคลิกภาพของผู้ที่มีพฤติกรรมน่าเชื่อถือมาก ความฉลาดทางอารมณ์ที่รู้จักการยับยั้งชั่งใจ ความอดทน ความรับผิดชอบ ผู้ที่มีความยุดิธรรมในการดำเนินงานจะเป็นผู้ที่มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน แสดงให้เห็นว่ามีจิตสำนึกเป็นหนึ่งในการพยากรณ์ที่ดีที่สุดของการปฏิบัติงานในองค์กร อีกทั้ง Howard and Howard (2000) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพแบบยุดิธรรมว่า หมายถึง ลักษณะบุคลิกของผู้ที่มีความสามารถ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความเป็นระเบียบ ความมีวินัยต่อตนเอง การมีความต้องการประสบความสำเร็จ และแนวคิดที่ใช้ในการดำเนินงาน

บุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบยุดิธรรมระดับสูง คือ เป็นผู้ที่มีความสามารถรับผิดชอบต่อหน้าที่ เป็นระเบียบเรียบร้อย รอบคอบ น่าเชื่อถือ อีกทั้งเป็นผู้ที่มีความพยายามเพื่อให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย และมุ่งเน้นการปฏิบัติภารกิจให้เสร็จ ส่วนบุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบยุดิธรรมระดับต่ำ คือ เป็นผู้ที่มีลักษณะเป็นบุคคลที่ไม่มีระเบียบ ไม่มีวินัยในตัวเอง ขาดความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ ไม่มีระบบ และมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ต่ำ

3. บุคลิกภาพแบบเปิดเผย (Extraversion)

Zuckerman (1991) ได้อธิบายบุคลิกภาพแบบเปิดเผยว่า เป็นลักษณะบุคลิกภาพเชิงบวกที่ทำให้รู้สึกดีต่อตัวเองและสิ่งรอบข้างมีการปรับตัวทางสังคมได้ดี สอดคล้องกับ Costa and McCrae (1992) ที่ได้ให้ความหมายของลักษณะบุคลิกภาพแบบเปิดเผยไว้ว่า หมายถึง ลักษณะบุคลิกของผู้ที่ชอบเข้าสังคม ช่างเจรจา มีเสน่ห์ สนุกสนาน และมีอารมณ์ขัน อีกทั้ง Ewen (1998) กล่าวว่าบุคลิกภาพแบบเปิดเผย เป็นลักษณะของผู้ที่มองโลกในแง่ดี ช่างพูดช่างคุย พวกพ้องเยอะ และกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม และ Costa, Terracciano, and McCrae (2001) ได้พยายามอธิบายลักษณะบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำเปิดเผย กล่าวคือ ลักษณะของผู้ที่มีความอบอุ่นเป็นมิตร แสดงอารมณ์ในเชิงบวก ชอบสังคม เป็นนักกิจกรรม การกล้าแสดงออกและแสวงหาสิ่งที่น่าสนใจ

บุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบเปิดเผยระดับสูง คือ เป็นผู้ที่มีลักษณะเป็นมิตร เข้ากับบุคคลอื่นได้ง่าย ชอบเข้าสังคม ชอบแสดงความเป็นผู้นำ ทำกิจกรรมอย่างสนุกสนาน ต้องการ

ความตื่นเต้น กล้าแสดงออก และมีความร่าเริง ส่วนบุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบเปิดเผยระดับต่ำ คือ ผู้ที่มีลักษณะสงบเสงี่ยม เก็บตัว ชอบทำอะไรคนเดียวมากกว่า ชอบอยู่เบื้องหลังการทำกิจกรรม ไม่ค่อยต้องการความตื่นเต้น และไม่คอยร่าเริง

4. บุคลิกภาพแบบเป็นมิตร (Adreableness)

Costa and McCare (1992) ได้ให้ความหมายของบุคลิกแบบเป็นมิตรไว้ว่า หมายถึง ลักษณะบุคลิกในตัวบุคคลที่มีความเมตตา ใจดี มีความอดทน ไว้วางใจผู้อื่น และยอมคล้อยตามผู้อื่น ซึ่งมีแนวคิดคล้ายกับ Graziano and Eisenberg (1997) ที่กล่าวว่าบุคลิกภาพแบบเป็นมิตร หมายถึง ลักษณะบุคคลที่เข้ากันได้กับคนอื่น ๆ และเป็นที่ยอมรับ ซึ่งสอดคล้องกับ Bierman (2003) ที่อธิบายนิยามของบุคลิกแบบเป็นมิตร หมายถึง ลักษณะที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีน้ำใจ เป็นกันเอง ใจกว้างและเป็นประโยชน์และพวกเขายังมีมุมมองในแง่ของธรรมชาติของมนุษย์ พวกเขามีแนวโน้มที่จะเชื่อว่าคนส่วนใหญ่มีความซื่อสัตย์สุจริตที่ดีและเชื่อถือได้ ซึ่งโอกาสน้อยที่จะได้รับการปฏิเสธจากสังคม อีกทั้ง Graziano, Habashi, Sheese, and Tobin (2007) ได้ให้ความหมายของบุคลิกแบบเป็นมิตรไว้ว่า หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถตกลงร่วมกับผู้อื่นได้ เข้าใจคนอื่น มีความยืดหยุ่นสูง รู้จักการ นำไปสู่การสร้างสัมพันธภาพกับคนอื่น ๆ ในองค์กรต่อไปได้ง่ายขึ้น หรือโดยทั่วไปวิธีการที่พวกเขาสามารถที่จะเข้าร่วมกับคนอื่นในสถานการณ์ทางสังคมที่สะท้อนให้เห็นความร่วมมือและความสามัคคีของสังคม

บุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบเป็นมิตรระดับสูง คือ ผู้ที่มีลักษณะที่แสดงถึงการมีเจตนาดีตรงไปตรงมา มีความซื่อสัตย์จริงใจ เต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น มีความเป็นกันเอง ประนีประนอม คล้อยตามผู้อื่น ใจดีอ่อนโยน และพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง ส่วนบุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบเป็นมิตรระดับต่ำ คือ ผู้ที่มีลักษณะชอบเยาะเย้ย ขำระแวง ระแวงระวัง พุดเกินความจริง ดังเลที่จะให้การช่วยเหลือผู้อื่น ก้าวร้าว ชอบแข่งขัน รู้สึกเหนือกว่าผู้อื่น และยึดติดอยู่กับเหตุผล

5. บุคลิกภาพแบบหวุ่นไหวทางอารมณ์ (Neuroticism)

Howard and Howard (2000) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพแบบหวุ่นไหว หมายถึง ลักษณะเป็นผู้ที่มีอารมณ์แปรปรวน มีความกังวล ท้อแท้ โกรธง่าย คำนึงถึงแต่ตัวเอง ที่สอดคล้องกับ Feist and Feist (2006) กล่าวว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบหวุ่นไหวจะเป็นผู้ที่มีความวิตกกังวล เวทนาสาหัสและคำนึงถึงแต่ตัวเอง อารมณ์แปรปรวน ฉุนเฉียว โมโหง่าย ที่อาจเกิดจากความเครียดที่ทำให้เกิดความผิดปกติทางจิต อีกทั้ง Hettema, Neale, Myers, Prescott and Kendler (2006) กล่าวว่า เป็นลักษณะบุคลิกภาพเชิงลบ การมองตัวเองและสิ่งแวดล้อมในทางลบไว้ก่อน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความฉลาดทางอารมณ์ต่ำ เกี่ยวข้องกับการควบคุมอารมณ์แรงจูงใจและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

นอกจากนี้ยังเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อการผิดปกติทางจิต เช่น ความหวาดกลัว ซึมเศร้า ความหวาดกลัว ความวิตกกังวล ความโกรธ และความรู้สึกผิดทางอารมณ์ และ Bakker, Van der Zee, Lewig and Dollard (2006) กล่าวว่า ลักษณะของบุคคลกลุ่มนี้มักแสดงความวิตกกังวลและเครียดมากจนบางครั้งอาจทำให้ประสิทธิภาพของการสื่อสารในงานลดน้อยลง และมักประเมินผลงานของตัวเองต่ำกว่าความเป็นจริง มักกลัวในสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้นหรืออาจไม่เกิดขึ้น โดยไม่สามารถควบคุมตัวเองได้ อาจเกิดจากการเผชิญปัญหา หรือผลสภาพแวดล้อมการทำงานที่เครียด บุคคลเหล่านี้อาจเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่เห็น้อยหน้า

บุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบมั่นคงทางอารมณ์ระดับสูง คือ ผู้ที่มีลักษณะวิตกกังวลต่อสิ่งเร้าได้ง่าย โกรธง่าย มีความรู้สึกเศร้า อีกทั้งควบคุมแรงกระตุ้นของตัวเองและการจัดการความเครียดได้ยาก มีความพึงพอใจในชีวิตตัวเองน้อย ส่วนบุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบหวั่นไหวทางอารมณ์ระดับต่ำ คือ ผู้ที่มีลักษณะอารมณ์ที่ค่อนข้างคงที่ เยียบสงบ ไม่ค่อยโกรธ จะไม่ถูกรบกวนจากสิ่งแวดล้อมรอบตัว มีความรู้สึกเศร้ายาก มีความพึงพอใจตนเอง และเผชิญกับความเครียดได้ดี

จากการอธิบายความหมายของลักษณะบุคลิกภาพทั้ง 5 แบบ ซึ่งบุคคลที่เป็นผู้นำสามารถแสดงออกมาให้เห็นได้อย่างชัดเจน และผู้นำที่มีประสิทธิภาพยังแสดงให้เห็นประสบการณ์การที่เปิดกว้างมากขึ้นมีสติปัญญาแก้ไขปัญหาด้วยความชาญฉลาด ความคิดสร้างสรรค์ และสามารถมองภาพอนาคตขององค์กรได้ ซึ่งในการศึกษาทำความเข้าใจผู้นำในมิติของความเป็นมิตร และความมั่นคงทางอารมณ์นั้นยังมีความสำคัญน้อยกว่าคุณลักษณะบุคลิกภาพในการทำความเข้าใจความเป็นผู้นำ (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002)

โดยสรุปคุณลักษณะบุคลิกภาพผู้นำ เป็นผู้ที่มิหม่อมองในแง่บวกและมักจะสร้างแรงบันดาลใจ ความเชื่อมั่นและความกระตือรือร้นในหมู่ของผู้ปฏิบัติตาม ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะหาวิธีการสร้างข่ายการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน สร้างทีมงานและกระตุ้นคนอื่น ๆ ผู้นำยังต้องเปิดรับประสบการณ์ใหม่ "คิดนอกกรอบ" พร้อมรับความเสี่ยงบางส่วนและมีความคิดสร้างสรรค์ภายใต้เงื่อนไขที่มีความไม่แน่นอน เป็นผู้ที่เชื่อถือได้และมีการวางแผนสำหรับการตรวจสอบ และการติดตามผลการดำเนินงานที่มีความจำเป็นต่อโครงการเพื่อสรุปความสำเร็จได้ โดยการเรียนรู้วิธีการที่จะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมบางอย่างที่เห็นได้ชัดว่า ผลของสถานการณ์การบริหารจัดการบางส่วนนั้นจะได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น สำหรับผู้นำหญิงที่มีความจะกล้าแสดงออก และเป็นที่ยอมรับมากขึ้น ตลอดถึงการกระตุ้นให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ ทุกคนต้องตรวจสอบจุดแข็งของตนเองและความท้าทาย รวมถึงการตรวจสอบสิ่งที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาตนเอง

ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral theories)

การศึกษาเรื่องคุณลักษณะแต่เพียงอย่างเดียวยังไม่สามารถอธิบายถึงควมมีประสิทธิภาพของผู้นำได้ นักวิจัยทางด้านภาวะผู้นำส่วนใหญ่จึงหันไปให้ความสนใจที่เรื่องพฤติกรรมของผู้นำมากกว่าการวิเคราะห์เรื่องคุณลักษณะ เพื่อค้นหารูปแบบการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์ ซึ่งงานวิจัยแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ และยังคงแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามด้วย (Lussier, 2006)

นักวิจัยที่ทำการศึกษา “พฤติกรรมแห่งความสำเร็จของผู้นำ” พยายามที่จะค้นหาและกำหนดรูปแบบที่แตกต่างกันของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีอย่างน้อย 4 กลุ่ม ได้แก่ มหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa) มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan studies) มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State studies) และตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid or managerial) ของ Blake กับ Mouton (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2557) มีรายละเอียดดังนี้

การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa Studies) การศึกษารูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่ดำเนินการโดย Lewin, Lippit, and White (1939) เป็นการศึกษาผลกระทบทางการบริหารเป็นครั้งแรก ผลจากการศึกษาได้สรุปว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำมี 3 แบบ คือ

1. แบบเผด็จการ (Autocratic leaders) ผู้นำที่ทำการตัดสินใจด้วยตัวเองเพื่อกลุ่มของพวกเขา และติดต่อสื่อสารการตัดสินใจไปยังสมาชิกของกลุ่ม ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอนขึ้นอยู่กับผู้นำ คำนึงถึงผลงานมากกว่าคำนึงถึงคน
2. แบบประชาธิปไตย (Democratic leaders) ผู้นำที่เปิดโอกาสให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อกิจกรรมของพวกเขา รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. แบบเสรีนิยม ผู้นำที่ให้สมาชิกกลุ่มมีความเป็นอิสระอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา ไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์และเป้าหมายที่แน่นอน จัดหาวัสดุที่จำเป็นให้และมีส่วนร่วมด้วยการตอบคำถามเท่านั้น

จากผลการวิจัยพบว่า ผลลัพธ์ที่ได้มีความไม่แน่นอน ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยในบางครั้งให้ผลการดำเนินการในบางครั้งที่สูง-ต่ำกว่าภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ส่วนด้านความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชามีความแน่นอนกว่า กล่าวคือ ระดับความพึงพอใจภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยจะสูงกว่าภาวะผู้นำแบบเผด็จการเสมอ (นิศย์ สัมมาพันธ์, 2548)

ถึงแม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในระดับสูงเมื่อร่วมงานกับผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการแต่งานวิจัยที่เปรียบเทียบภาวะผู้นำทั้งสองแบบนี้ ยังไม่สามารถหาข้อสรุปที่ชัดเจนได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับพนักงาน เพราะพนักงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีแนวโน้ม

ที่จะสร้างแรงจูงใจได้มากขึ้น การตัดสินใจที่มีคุณภาพ มีขวัญและกำลังใจนำไปสู่การทำงานเป็นทีม ทำให้ไม่สามารถชี้ได้ชัดเจนว่าภาวะผู้นำแบบใด เป็นภาวะผู้นำที่ดีที่สุด (Phillips & Gully, 2012)

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan studies) สถาบันวิจัยสังคมศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมิชิแกน และ Likert (1967) ได้ทำการวิจัยด้านความเป็นผู้นำโดยกำหนดรูปแบบลักษณะพื้นฐานของผู้นำไว้ 4 แบบ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551) ดังนี้

1. แบบใช้อำนาจวินิจฉัย (Explorative-authoritative) แสดงถึงผู้นำที่ใช้อำนาจเผด็จการสูง ให้ความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย การบังคับบัญชาในรูปแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง ซึ่งการตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนอย่างเดียว

2. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent-authoritative) แสดงถึงผู้นำที่ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจด้วยการให้รางวัล ในบางครั้งมีการข่มขู่และการลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนได้บ้าง ยอมให้การตัดสินใจได้บ้างแต่จะอยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3. แบบที่ปรึกษา (Consultative-democratic) แสดงถึงผู้นำที่จะให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่ทั้งหมด ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางจากล่างขึ้นบน และบนลงล่าง อีกทั้งการวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบนและยอมให้การตัดสินใจบางส่วนในการดำเนินงานอยู่ในระดับล่าง ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

4. แบบมีส่วนร่วม (Participative-democratic) แสดงถึงผู้นำที่ให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม บริหารแบบการมีส่วนร่วม โดยจะตั้งเป้าหมายร่วมกัน ที่มีการประเมินความก้าวหน้า อีกทั้งการติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทางและในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงาน สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

การวิจัยของ Likert (1967) ได้เสริมการศึกษาของผู้นำมีส่วนร่วม เช่น ผู้นำควรใช้การประชุมของกลุ่ม เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ การให้ความร่วมมือ การติดต่อสื่อสารและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้นำแบบมีส่วนร่วมสามารถสนับสนุนและแนะแนวทางการตัดสินใจของกลุ่มได้ อีกทั้งการมุ่งเน้นให้มีการตัดสินใจและการแก้ปัญหา ซึ่งผู้นำแบบมีส่วนร่วมนี้ ได้ทำการกำหนดเป้าหมายไว้สูง จะต้องมีความเชี่ยวชาญและมีพฤติกรรมสนับสนุนด้วย ผู้นำจะทำตัวเองเป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสาร โดยมีความเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่มีคุณภาพของงานสูง การขาดงานต่ำและอัตราการร้องทุกข์ต่ำ (วิเชียร วิทญูคม, 2550)

การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (Ohio State studies) ครอบคลุมจากการศึกษา ทฤษฎีพฤติกรรม ได้เริ่มต้นที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตตในสหรัฐอเมริกาเมื่อประมาณปลายปี ค.ศ. 1940 ผลจากการวิจัยพบว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ได้อธิบายไว้โดยพนักงานมี 2 ประเภท คือ ผู้นำที่เน้น โครงสร้าง และผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่น (Robbins, 2009)

1. ผู้นำที่เน้น โครงสร้าง (Initiating structure) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งเน้นการกำหนดขอบเขต โครงสร้างบทบาทหน้าที่ในความรับผิดชอบของตนเองและพนักงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดความพยายามในการทำงาน สัมพันธภาพในการทำงาน และความสำเร็จ ผู้นำที่มีคุณลักษณะมุ่งเน้น โครงสร้างนั้นจะมีการมอบหมายงานแก่สมาชิก มีส่วนร่วมในการทำงานและคาดหวังในผลการปฏิบัติงานสูง โดยกำหนดมาตรฐานในการทำงาน และเน้นความสำคัญของการกำหนดการ เพื่อให้ได้งานตามเกณฑ์กำหนดและสำเร็จตรงตามเวลา

2. ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่น (Consideration) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ในการ ทำงานที่ให้ความไว้วางใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และให้ความสำคัญต่อความรู้สึก ของพวกเขา ผู้นำที่มีลักษณะที่คำนึงถึงผู้อื่นจะคอยช่วยเหลือพนักงานในการแก้ไขปัญหาทั้งเรื่อง งานและเรื่องส่วนตัวอย่างเป็นมิตร อีกทั้งให้การดูแลและสนับสนุนพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม กัน ต่อมาการวิจัยพบว่า ผู้นำที่เน้นทั้ง โครงสร้าง และคำนึงถึงผู้อื่นสูงจะทำให้พนักงานปฏิบัติงาน ได้ประสบความสำเร็จ และมีความพึงพอใจมากกว่าผู้นำที่มุ่งด้านใดด้านหนึ่งต่ำ หรือต่ำทั้งสองด้าน

สูง คำนึงถึงผู้อื่น (มุ่งคน) ต่ำ	ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นสูง เน้น โครงสร้างต่ำ	ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นสูง เน้น โครงสร้างสูง
	ผู้นำที่คำนึงถึงคนต่ำ เน้น โครงสร้างต่ำ	ผู้นำที่คำนึงถึงคนต่ำ เน้น โครงสร้างสูง
	ต่ำ	สูง

การริเริ่มที่โครงสร้าง (มุ่งงาน)

ภาพที่ 2-3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State studies) (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557)

จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอไอ พบว่า การแสดงพฤติกรรมของผู้นำเป็นการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมพื้นฐาน 2 แบบ ที่เป็นอิสระต่อกันจนเกิดพฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ มากน้อยของพฤติกรรมพื้นฐานแต่ละแบบ ซึ่งนักวิจัยกลุ่มนี้ได้สรุปว่า ผู้นำมุ่งเน้น โครงสร้างหรือ มุ่งงานสูง เพราะพฤติกรรมผู้นำทำให้ผลผลิตของกลุ่มสูงขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจมากขึ้น สถิติการขาดงาน และการลาออกลดลง (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557) แต่อย่างไรก็ตามการวิจัยในเวลาต่อมา กลับแสดงให้เห็นว่าผู้นำควรมีลักษณะทั้งค้ำึงถึงผู้อื่น (มุ่งคน) และมีการริเริ่ม โครงสร้าง (มุ่งงาน) ในระดับที่สูง คือ มีความเป็นผู้นำที่มีงานและตัวพนักงานเป็นศูนย์กลาง อันเป็นการกำหนดความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำของบุคคลในองค์กร (วิเชียร วิทยอุดม, 2550)

การศึกษาของ Blake and Mouton (1985 อ้างถึงใน Robbins, 2009) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ มุ่งสนใจคน และมุ่งสนใจงาน โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธ์ภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกันและสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพตามเรียกรูปแบบนี้ว่า แบบ 9, 9 ซึ่งตารางการบริหารจัดการสามารถแบ่งพฤติกรรมผู้นำที่เด่น ๆ ไว้ 5 แบบ ได้แก่

1. แบบเพิกเฉย (The impoverished style) แบบ (1, 1) แสดงถึงผู้นำที่มุ่งสนใจทั้งคนและงานต่ำ การบริหารจัดการเป็นงานทั่วไป จะหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับปัญหาและความรับผิดชอบในข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ซึ่งโดยมากจะเป็นผู้นำที่อาวุโสเพื่อรักษาสมาชิกภาพ ที่ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อทำงานให้ดำเนินไปตามเป้าหมาย และผู้นำในรูปแบบนี้จะมีอำนาจในตนเองต่ำ การติดต่อประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เนื่องจากขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

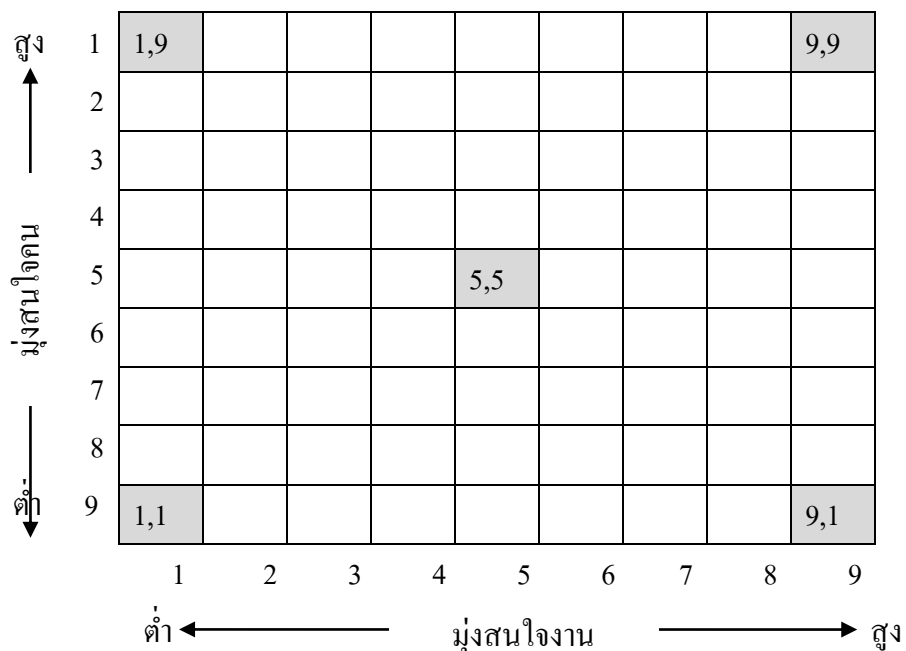
2. แบบมุ่งสนใจคน (Country club style) แบบ (1,9) แสดงถึงผู้นำที่มุ่งเน้นให้ความสนใจคนเป็นสำคัญและให้ความสนใจงานน้อย โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้ตามในการดำเนินงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว นำไปสู่การทำงานที่มีความสุข ซึ่งจะมุ่งสร้างผลงานโดยไม่ทำความกดดันให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งสร้างความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3. มุ่งสนใจงาน (Produce Style) แบบ (9, 1) แสดงถึงผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ โดยจะเป็นผู้วางแผนและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน ซึ่งจะออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิตขององค์กร ไม่ให้ความสนใจสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน และห่างเหินผู้ร่วมงาน

4. แบบทางสายกลาง (Middle of the road style) แบบ (5, 5) แสดงถึงผู้นำที่มุ่งเน้นในผลดำเนินงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ตาม โดยใช้ระบบราชการในการบริหารจัดการที่มี

กฎระเบียบแบบแผน ซึ่งผลงานที่ได้มาจากการปฏิบัติตามระเบียบ และเน้นการสร้างกำลังใจ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจดำงักในการบังคับบัญชา อีกทั้งจะยอมรับผลที่เกิดขึ้นตาม ความคาดหวังของผู้บริหาร หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยง โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน เพื่อให้เกิดการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ทั้งนี้ผู้ร่วมงานมีความคาดหวังว่า ผลประโยชน์ที่จะเกิดความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้ทำ

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team style) แบบ (9, 9) แสดงถึงผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งเรื่อง งานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชามาก ซึ่งความต้องการขององค์กรและความต้องการของ คนทำงานจะมีความสอดคล้องกัน โดยมุ่งเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สภาพแวดล้อมและ บรรยากาศในการทำงานมีความสุขสนุกสนาน ความสำเร็จของการดำเนินงานเกิดจากความรู้สึกรักที่ ยึดมั่นของผู้ตามในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างผู้ร่วมงาน สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ ตามซึ่งเกิดจากความไว้วางใจ เชื่อถือซึ่งกันและกัน ผู้นำแบบนี้จะเชื่อว่า ตนเองเป็นเพียงผู้เสนอแนะ หรือผู้ที่คอยให้การปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ในส่วนของอำนาจการตัดสินใจสั่งการและ อำนาจการปกครองบังคับบัญชาขังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้การยอมรับความสามารถของแต่ละ บุคคล ที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน



ภาพที่ 2-4 การบริหารจัดการ (The managerial grid) (Robbins, Judge, & Hasham, 2009)

จากการศึกษารูปแบบผู้นำข้างต้นสามารถนำมาสรุปได้ว่า รูปแบบที่ผู้นำแต่ละคนชี้ให้เห็นถึงการบริหารองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากการหลอมรวมเอา ความเชื่อ ค่านิยม และความชอบ ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรและบรรทัดฐานสังคมของผู้นำซึ่งจะทำการส่งเสริมรูปแบบบางอย่าง และหลีกเลี่ยงบางอย่าง ในการเลือกรูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด ไม่สามารถสรุปหรือบ่งชี้ได้ว่ารูปแบบผู้นำแบบใดดีที่สุด และมีประสิทธิผลมากที่สุด ดังนั้นผู้นำที่ดีมีความเหมาะสมในรูปแบบที่ตรงกับสถานการณ์มากที่สุด ซึ่งผู้นำต้องพิจารณาเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมนั้นตรงตามความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานที่มีความสอดคล้องกัน โดยมุ่งเน้นการทำงานที่มีประสิทธิผล

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational theories)

เนื่องจากทั้งทฤษฎีคุณลักษณะและทฤษฎีพฤติกรรมยังไม่สามารถให้คำอธิบายที่สร้างความพึงพอใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ ทำให้นักวิจัยจำเป็นต้องพัฒนาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ โดยมีมุมมองที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เผชิญหน้าของผู้นำ จึงมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ (Fielder's contingency theory of leadership) และทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House's path-goal theory of leadership) อีกทั้งทฤษฎีรูปแบบการตัดสินใจของวูมและยัตตัน (The voom and yetton decision model) และทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของเฮอเช่ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard's situational leadership model) (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2557) มีรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fielder (Fielder's contingency theory of leadership)

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fielder เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผล ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงาน และสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ ที่แสดงออกเป็นรูปแบบของพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำพาองค์กรให้เป็นไปตามความเหมาะสม (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551)

Fielder (1967) ได้สันนิษฐานว่า สถานการณ์ทำให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และสามารถสร้างการเป็นผู้นำทั้งที่เป็นที่น่าพอใจและไม่เป็นที่น่าพอใจ โดยเสนอสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงาน (Leader-member relation) 2) โครงสร้างงาน (Task structure) 3) อำนาจจากตำแหน่ง (Position power) (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2557) ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงาน (Leader-member relation) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงานรวมถึงระดับความไว้วางใจระหว่างผู้นำและผู้ตามความรับผิดชอบ ความเคารพนับถือ และเกิดความมั่นใจในผู้นำ จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ในทิศทางที่ดีระหว่างผู้นำ

และพนักงาน ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน หากความสัมพันธ์เป็นในทางตรงกันข้าม พนักงานไม่มีความไว้วางใจ ขาดความเคารพนับถือ และมีความมั่นใจในตัวผู้นำน้อย ความสัมพันธ์จะอยู่ในระดับไม่ดี ที่ทำให้ความร่วมมือในการทำงานน้อยลง

2. โครงสร้างงาน (Task structure) อธิบายถึงขอบเขตของงานได้รับการกำหนดและมีมาตรฐานอย่างชัดเจน วิธีการทำงานโดยเฉพาะ มีการอธิบาย มีการกำหนดเป้าหมายของงานที่ทำเป็นประจำ ไม่มีความคลุมเคลือ เมื่อโครงสร้างของงานสูง งานสามารถที่จะทำนายหรือพยากรณ์ได้ และถูกวางแผนกลยุทธ์ได้ ในทางกลับกัน โครงสร้างงานต่ำ สถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่สามารถคาดเดาหรือทำนายได้ สถานการณ์จะไม่น่าพอใจได้

3. อำนาจจากตำแหน่ง (Position Power) คือ ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้นำอย่างเป็นทางการ อำนาจของตำแหน่งจะสูงเมื่อผู้นำมีอำนาจในการวางแผน ช่วยให้ผู้นำสามารถกำหนดงาน และให้รางวัลหรือลงโทษบุคลากรได้โดยตรง ผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งที่ไม่สูงมากนัก เมื่อผู้นำไม่สามารถวัดหรือให้รางวัลพนักงานได้ ผู้นำจะไม่น่าพอใจ

	พอใจมาก (Very favorable)		ปานกลาง (intermediate)		ไม่พอใจมาก (Very unfavorable)			
ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำและพนักงาน (Leader-member relation)	ดี (Good)	ดี (Good)	ดี (Good)	ดี (Good)	ไม่ดี (Poor)	ไม่ดี (Poor)	ไม่ดี (Poor)	ไม่ดี (Poor)
โครงสร้างงาน (Task structure)	สูง (High)		ต่ำ (Low)		สูง (High)		ต่ำ (Low)	
อำนาจจากตำแหน่ง (Position power)	แข็ง (Strong)	อ่อน (Weak)	แข็ง (Strong)	อ่อน (Weak)	แข็ง (Strong)	อ่อน (Weak)	แข็ง (Strong)	อ่อน (Weak)
ข้อเสนอแนะต่อการ มุ่งเน้นของผู้นำ	มุ่งงาน		มุ่งสัมพันธ์				มุ่งงาน	
สถานการณ์ (Situation)	1	2	3	4	5	6	7	8

ภาพที่ 2-5 การจำแนกสถานการณ์ที่เป็นที่ชื่นชอบของ Fielder (Fielder's classification of situation favorableness) (Schermerhorn & Hunt, 2003)

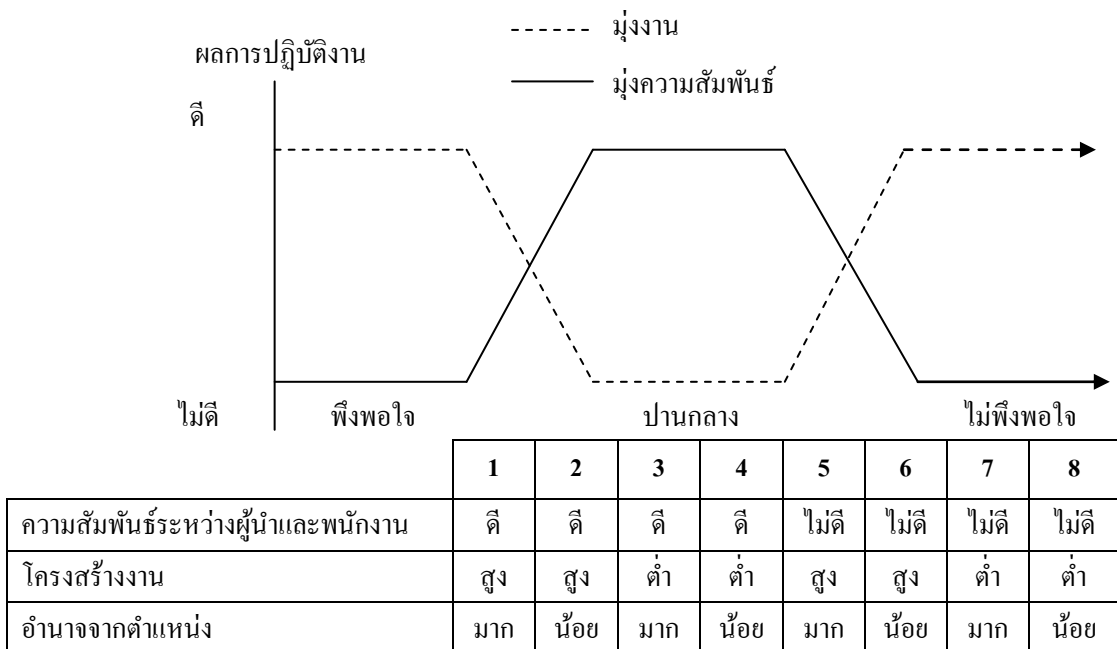
ลักษณะสถานการณ์ทั้ง 3 ประการ สามารถนำมากำหนดเป็นสถานการณ์ผู้นำได้ 8 สถานการณ์ ดังภาพที่ 2-5 (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551) ดังนี้

สถานการณ์ที่ 1 เป็นสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำที่เป็นที่พึงพอใจมากที่สุด เพราะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน (Leader-member relation) ในทางที่ดี โครงสร้างงาน (Task structure) สูง และอำนาจจากตำแหน่ง (Position power) มาก

สถานการณ์ที่ 2 เป็นสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำที่เป็รชนที่พึงพอใจน้อยที่สุด เพราะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน (Leader-member relation) ในทางที่ไม่ดี โครงสร้างงาน (Task structure) ระดับต่ำ และอำนาจจากตำแหน่ง (Position power) น้อย

สถานการณ์ที่ 3, 4, 5, 6, 7 และ 8 เป็นสถานการณ์ที่มีความพึงพอใจปานกลาง

สถานการณ์ที่เป็นที่น่าพอใจแก่ผู้นำ คือการมุ่งงาน แต่อย่างไรก็ตาม Fielder ไม่เชื่อว่าองค์กรสามารถที่จะเลือกผู้นำ เพื่อที่จะให้เข้ากับสถานการณ์ในองค์กรได้ง่ายนัก อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้ได้ให้ข้อเสนอแนะสำคัญที่สามารถนำไปสู่การศึกษาเรื่องสถานการณ์ และการพิจารณาบริบทขององค์กรอย่างชัดเจน รวมถึงบทบาทของผู้นำต่อสถานการณ์ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2008)



ภาพที่ 2-6 รูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ (Schermerhorn & Hunt, 2003)

จากภาพที่ 2-6 สามารถอธิบายได้ว่า สถานการณ์ที่ 1, 2, 3 และ 7, 8 เป็นแบบภาวะผู้นำที่มุ่งงานมากกว่ามุ่งคน โดยแบบภาวะผู้นำที่มุ่งงานจะมีประสิทธิภาพมากกว่าและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่น่าพอใจและไม่น่าพอใจ แต่สถานการณ์ที่ 4, 5, 6 เป็นแบบภาวะผู้นำที่มุ่งคนมากกว่ามุ่งงานและมีประสิทธิภาพมากกว่า Fielder มองว่าแบบของผู้นำที่มุ่งคนจะมีประสิทธิภาพมากกว่าและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่น่าพอใจลดไปจนถึงระดับปานกลาง และให้ความเห็นว่า ผู้นำแบบมุ่งคนจะใช้ไม่ได้ผลเลยในสถานการณ์ที่น่าพอใจและไม่น่าพอใจ (วิเชียร วิทยอุดม, 2550)

จากงานวิจัยของ Fielder มีความสำคัญ คือ ความเข้าใจในรูปแบบของภาวะผู้นำซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยการวิเคราะห์จากแบบสอบถามที่วัดพฤติกรรมการมุ่งความสัมพันธ์หรือพฤติกรรมมุ่งงาน เช่น ผู้นำที่มุ่งงานอาจเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจและสามารถบรรลุผลสำเร็จ อย่างไรก็ตามสถานการณ์ขององค์กรยังต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้สถานการณ์มีความเหมาะสมมากขึ้นสำหรับผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์

ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House's path-goal theory of leadership)

ทฤษฎีนี้พัฒนาโดย Robert House เพื่อแก้ไขปัญหาความไม่ชัดเจนของงานวิจัยเรื่องการเป็นผู้นำที่ผ่านมาในอดีต ซึ่งเชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำจะขึ้นกับความสามารถในการจูงใจ และการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน นอกจากนี้ผู้นำยังให้การสนับสนุนในขณะที่พนักงานพยายามที่จะบรรลุเป้าหมาย รวมถึงสร้างความชัดเจนในความต้องการบรรลุเป้าหมาย (Daft, 2002)

ในการใช้ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย ตัวผู้นำนั้นจะได้รับความคาดหวังว่าจะมีความยืดหยุ่น โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำในทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึงรูปแบบของพฤติกรรมผู้นำไว้ด้วยกัน 4 แบบ มีรายละเอียด ดังนี้ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557)

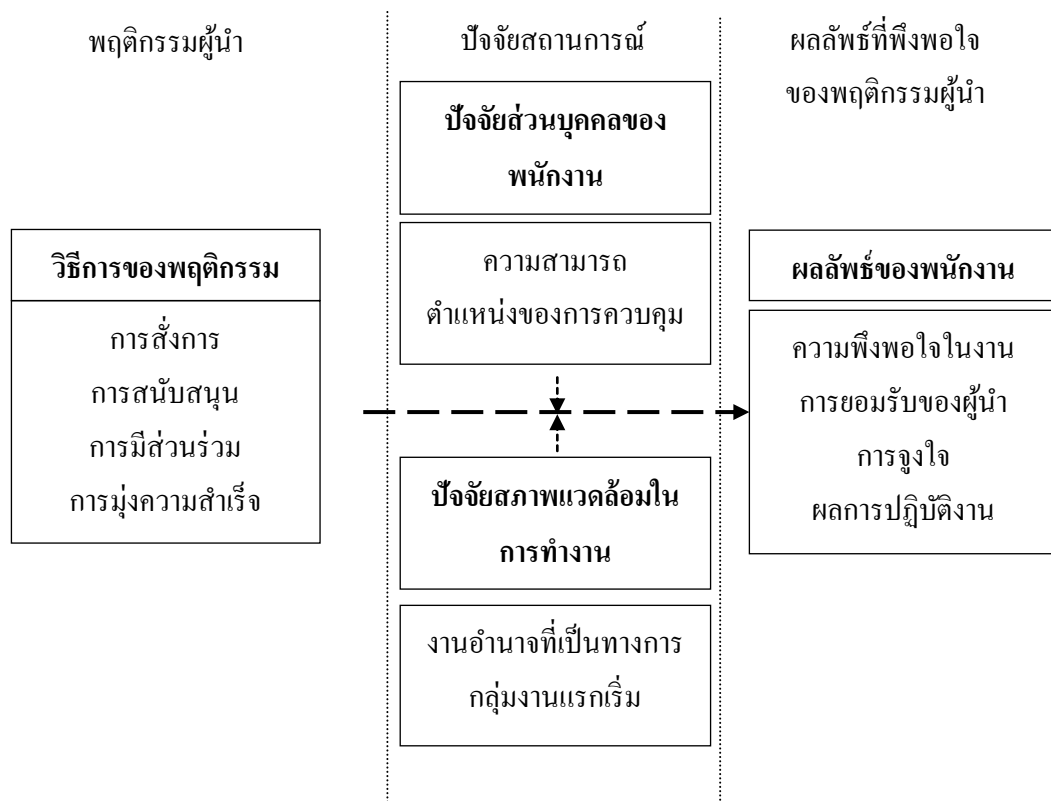
1. ผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นสั่งการถึงสิ่งที่พนักงานต้องทำ และจะทำให้เสร็จได้อย่างไร โดยมีรายละเอียดของงานที่จะมอบหมาย กำหนดมาตรฐานและตารางของการทำงาน พฤติกรรมเช่นนี้แสดงถึงความคาดหวังในการปฏิบัติงาน ผู้นำที่ใช้การสั่งการนี้เป็นผู้นำที่มุ่งงาน
2. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) เป็นผู้นำที่มุ่งความเอาใจใส่ต่อพนักงาน และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เน้นการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้นำแบบสนับสนุนจึงเป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) เป็นผู้นำที่คอยให้คำปรึกษาแก่พนักงาน กระตุ้นความคิด และให้การมีส่วนร่วมอย่างมากต่อความคิดก่อนที่จะทำการตัดสินใจ โดยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

4. ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented leadership) เป็นผู้นำที่มุ่งการบรรลุเป้าหมาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผู้นำประเภทนี้ จะมีความเชื่อมั่นในตัวองพนักงานที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

พฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 แบบ มีคุณลักษณะ เช่น การสั่งการและการสนับสนุนผลักดันพนักงานให้เกิดความพอใจและเพิ่มการปฏิบัติงาน ซึ่งการที่พนักงานมีความพึงพอใจ ซึ่งลักษณะสถานการณ์สำคัญของทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายประกอบด้วยสถานการณ์ที่สำคัญ 2 ประการ (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2557) ดังนี้

1. บุคลิกภาพส่วนบุคคลของสมาชิกกลุ่ม (The characteristics of group member) ได้แก่ ความสามารถ ทักษะ ความต้องการ และแรงจูงใจ เช่น พนักงานมีทักษะความสามารถต่ำ ผู้นำอาจต้องให้การฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อที่จะทำให้เขาสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้นได้ หรือถ้าพนักงานเป็นประเภทที่มุ่งแต่ตนเอง ผู้นำอาจใช้รางวัลในการสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) ได้แก่ ระดับของโครงสร้างของงาน ธรรมชาติของระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการและกลุ่มงาน ในส่วนของระดับโครงสร้างของงานที่เหมือนกับที่อธิบาย



ภาพที่ 2-7 ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของผู้นำ (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2557)

จากภาพที่ 2-7 แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างของทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย พฤติกรรมทั้ง 4 ประเภทของผู้นำ ได้อธิบายวิธีการที่มุ่งเน้นการเลือกพฤติกรรมของผู้นำ ทฤษฎีนี้ไม่ได้เสนอผู้นำว่าควรใช้พฤติกรรมทั้งหมด แต่การเลือกพฤติกรรมขึ้นอยู่กับทักษะ และบุคลิกภาพของผู้นำ และสภาพการณ์ที่ผู้นำเผชิญ ซึ่งสภาพการณ์เหล่านั้น ได้แก่ ปัจจัยสถานการณ์จากบุคคล และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557)

ดังนั้นผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (How the leader influences performance) โดยทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายได้ให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการจูงใจและความพอใจ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551) ดังนี้

1. ให้ความสำคัญหรือกระตุ้นความต้องการของสมาชิกในกลุ่มการควบคุมของผู้นำ
2. เน้นให้สมาชิกทีมบรรลุเป้าหมายของแผนงาน ซึ่งผู้นำอาจทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และการให้ความสำคัญกับพนักงานอีกด้วย
3. การสอนงานและจัดทิศทางเพื่อกำหนดเป้าหมายที่ง่ายขึ้น เช่น ผู้บริหารอาจช่วยสมาชิกกลุ่มเลือกโครงการที่มีความสำคัญระดับสูงขึ้น
4. สนับสนุนสมาชิกของกลุ่มให้เกิดความคาดหวังที่ชัดเจนในวิธีการใช้ความพยายาม ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น พร้อมทั้งการให้คำแนะนำว่าผลการปฏิบัติงานอย่างไรที่จะนำไปสู่การได้รับรางวัล
5. การลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความสับสนต่อการนำไปสู่เป้าหมาย เช่น ผู้นำอาจจะทำการจ้างพนักงานชั่วคราว เพื่อช่วยสมาชิกของกลุ่มให้สามารถทำงานด้านเอกสาร และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
6. เพิ่มโอกาสสำหรับความพอใจส่วนบุคคล โดยให้สมาชิกกลุ่มปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
7. มีความรอบคอบโดยการให้คำแนะนำแก่พนักงานเพื่อความพร้อมที่จะทำงานให้ดีขึ้น
8. เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับ ผู้นำต้องจัดโครงสร้างและจัดหารางวัลให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย รวมถึงผู้นำต้องทำด้วยความตั้งใจที่จะนำสมาชิกของกลุ่มไปสู่เป้าหมายให้ชัดเจน

ทฤษฎีรูปแบบการตัดสินใจของวูมและเยตตัน (The Voom and Yetton decision model)

ทฤษฎีนี้เหมือนกับทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายตรงที่พยายามอธิบายถึงรูปแบบการเป็นผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน (Moorhead & Griffin, 1998) ซึ่งทฤษฎีนี้ทำให้ผู้นำทราบว่าเมื่อใดที่ควรอนุญาตให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

นอกจากนี้ ทฤษฎีนี้สันนิษฐานว่าระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรได้รับการกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจใดดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์ หลังจากที่ทำการประเมินคุณลักษณะของปัญหาหรือการตัดสินใจแต่ละตัว ผู้นำจะกำหนดรูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม ที่บ่งชี้ ถึงระดับความต้องการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2557)

รูปแบบการตัดสินใจนี้คำนึงถึงประโยชน์ของรูปแบบทางอำนาจหน้าที่ (Authoritative) ทางประชาธิปไตยหรือการมีส่วนร่วม (Democratic) และทางการปรึกษา (Consultative) ของพฤติกรรมผู้นำ โดยรูปแบบนี้ประกอบด้วย 1) รูปแบบทางอำนาจหน้าที่ 2 แบบ (AI และ AII) 2) รูปแบบทางการปรึกษา (CI และ CII) และวิธีการกลุ่ม (G) ซึ่งคำอธิบายของการตัดสินใจทั้ง 5 แบบ (Gibson, Ivanceich, Donnelly, & Konopaske, 2009) มีรายละเอียดดังนี้

รูปแบบ AI ผู้นำตัดสินใจเพียงลำพัง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่เวลานั้น ซึ่งถือเป็นวิธีการที่ใช้อำนาจหน้าที่ของตนเองเป็นหลัก

รูปแบบ AII ผู้นำค้นหาข้อมูลจากพนักงานหรือเพื่อนร่วมงาน แล้วจึงตัดสินใจ พนักงานอาจทราบหรือไม่ทราบว่าปัญหาคืออะไรก่อนที่จะให้ข้อมูลแก่ผู้นำ

รูปแบบ CI ผู้นำอธิบายปัญหาแก่พนักงานแบบตัวต่อตัว การตัดสินใจของผู้นำอาจไม่ได้มีผลสะท้อนมาจากผลลัพธ์ของบุคคลอื่น

รูปแบบ CII ผู้นำอธิบายปัญหาแก่พนักงานในลักษณะกลุ่ม การตัดสินใจของผู้นำอาจไม่ได้มีผลสะท้อนมาจากผลลัพธ์ของบุคคลอื่น

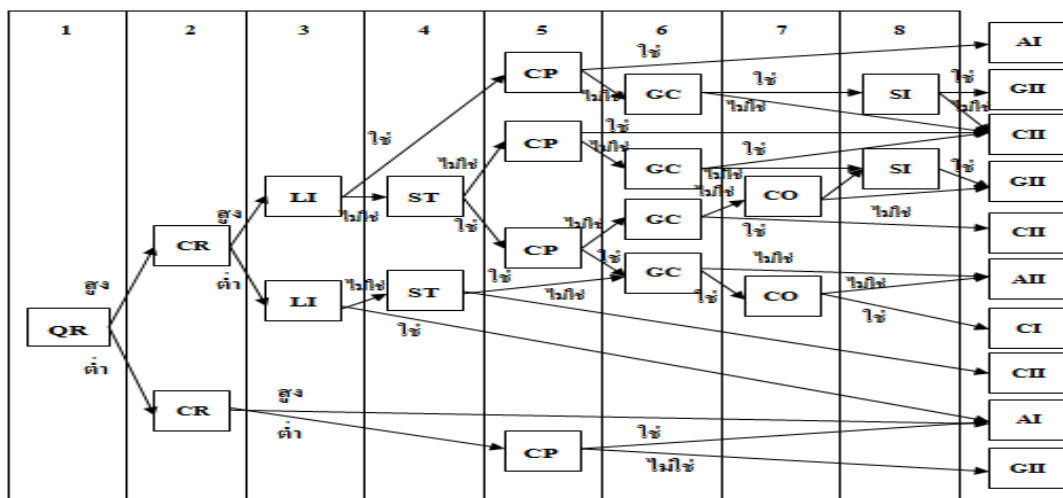
รูปแบบ GI ผู้นำอธิบายปัญหาแก่พนักงานในลักษณะกลุ่ม และกลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจ ประเด็นหลักของรูปแบบการตัดสินใจก็คือ ผู้นำควรใช้การตัดสินใจที่มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นมากที่สุด ซึ่งต้องใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบต้นไม้ในการหาวิธีการที่เหมาะสมมากที่สุด สามารถดูได้จากตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-2 รูปแบบการตัดสินใจแบบต้นไม้

ความหมายของแผนภูมิต้นไม้		ความหมาย
QR	Quality requirement	ให้ความสำคัญกับคุณภาพ
CR	Commitment requirement	สำคัญต่อข้อผูกพันสัญญากับพนักงานหรือไม่
LI	Leader's Information	มีข้อมูลในการตัดสินใจเพียงพอหรือไม่
ST	Problem structure	มีโครงสร้างของปัญหาหรือไม่
CP	Commitment probability	พนักงานจะยินยอมตามหรือไม่

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

ความหมายของแผนภูมิต้นไม้		ความหมาย
GC	Goal congruence	การแก้ปัญหามีความสอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่
CO	Subordinate conflict	ทำให้เกิดความขัดแย้งกับพนักงานหรือไม่
SI	Subordinate Information	พนักงานมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่



ภาพที่ 2-8 แผนภูมิต้นไม้แสดงทางเลือกในการตัดสินใจของผู้นำ (Vroom & Yetton, 1973)

จากการศึกษาของ Vroom and Jago (1988) เน้นเรื่องการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม แนวคิดของเขาเน้นที่การประเมินปัญหาตามสถานการณ์ก่อนการตัดสินใจ โดยพิจารณาจากปัญหาและวิเคราะห์สถานการณ์จากการตอบคำถาม 8 ข้อ แต่ละคำถามมีความสำคัญต่อการวิเคราะห์ในการตัดสินใจของผู้นำ ในการตอบคำถามมีทางเลือก 10 ทางเลือก ของการตัดสินใจที่มีความเป็นไปได้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2550) ซึ่งในแต่ละจุดที่เชื่อมต่อของการตัดสินใจแบบแผนภูมิต้นไม้ ผู้นำต้องตอบคำถามเกี่ยวกับสถานการณ์การตัดสินใจ การประเมินนี้เกี่ยวข้องกับการให้คำตอบ “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” กับชุดคำถามในแต่ละด้าน โดยคำถามจะสะท้อนคุณสมบัติหลักของการตัดสินใจในด้านเวลา คุณภาพ ความผูกพัน และข้อมูลซึ่งคำตอบจะเป็นเครื่องชี้นำไปสู่เส้นทางของการตัดสินใจต่อการแนะนำผลของการกระทำ (รังสรรค์ ประเสริฐ, 2551)

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของเฮร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard's situational leadership model)

การศึกษาทฤษฎีผู้นำสถานการณ์นี้ถูกพัฒนาโดย Hersey และ Blanchard ระบุว่า พฤติกรรมของผู้นำควรจะถูกปรับในระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม รูปแบบผู้นำสถานการณ์ของเฮร์เซย์ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญที่ใช้ในทฤษฎีไอโอไอโอ ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งเน้นในเรื่องของผลผลิตหรือเรื่องงาน และการมุ่งเน้นในเรื่องของความสัมพันธ์หรือเรื่องคน (ชัยเสถียร พรหมศรี, 2557)

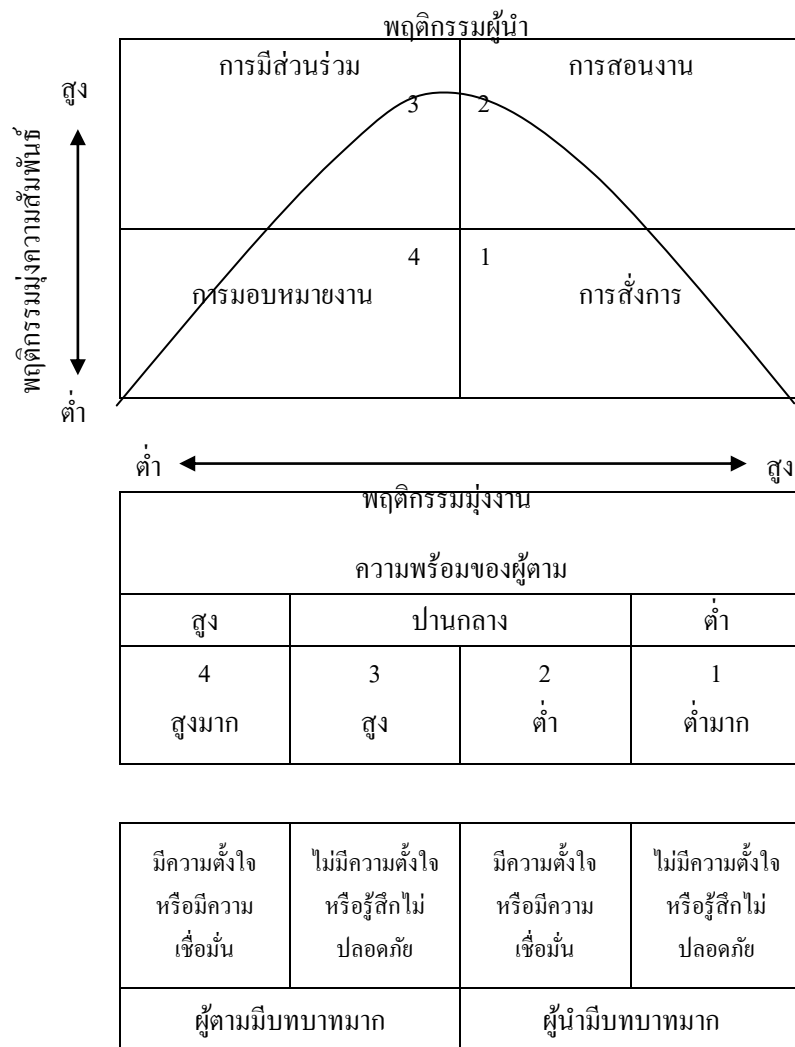
รูปแบบของการเป็นผู้นำถูกกำหนดจากปริมาณการสั่งการและการสนับสนุนที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ความสำคัญที่คุณลักษณะของพนักงานต่อการตัดสินใจว่า พฤติกรรมผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชาแบบนั้น ซึ่งวุฒิภาวะของผู้ตามแบ่งได้เป็น 4 ระดับ (Phillips & Gully, 2012)

1. รูปแบบสั่งการ (Telling style) มุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำแนะนำ ออกคำสั่ง และให้ข้อแนะนำ ให้คำสั่งที่ชัดเจน และดูแลบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ซึ่งรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ หรือมีประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถในการทำงานน้อย

2. รูปแบบการสอนงาน (Selling style) มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำอธิบาย การตัดสินใจ ชักจูงพนักงานให้ทำตามเมื่อจำเป็น รูปแบบนี้เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะหรือมีประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถในระดับหนึ่ง

3. รูปแบบการมีส่วนร่วม (Participating style) มุ่งงานต่ำแต่มุ่งความสัมพันธ์สูงผู้นำให้ความสำคัญแก่พนักงานต่อความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และอำนวยความสะดวก เพื่อให้เกิดความร่วมมือและพันธะสัญญา รูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะสูง แต่ขาดความเชื่อมั่น

4. รูปแบบการมอบหมายงาน (Delegating style) มุ่งงานต่ำมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำมีหน้าที่เพียงแค่คอยสังเกต ติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานเท่านั้น หลังจากทีมอบหมาย ความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการจะไปปฏิบัติให้แก่พนักงาน การที่นำรูปแบบนี้ไปประยุกต์ใช้อย่างไม่เหมาะสมสามารถส่งผลกระทบต่อระดับของการมีส่วนร่วมของผู้นำจากกระบวนการตัดสินใจ



ภาพที่ 2-9 รูปแบบทฤษฎีผู้นำสถานการณ์ของ Herrey and Blanchard (Hellrigel, Jackson, & Slocum, 2005)

จากภาพที่ 2-9 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำ ที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำ และความพร้อมของพนักงาน โดยส่วนด้านบนของภาพจะชี้ให้เห็นถึงรูปแบบของภาวะผู้นำที่ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงาน เส้นกราฟรูปประฆังเรียกว่า เส้นกราฟการวางเงื่อนไข เป็นการแสดงถึงรูปแบบของภาวะผู้นำที่ผู้นำใช้แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ 1) การสั่งการ 2) การสอนงาน 3) การมีส่วนร่วม 4) การมอบหมายงาน รูปแบบที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับความพร้อมของพนักงาน ถ้าพนักงานมีระดับความพร้อมต่ำ ผู้นำจะมุ่งการสั่งการให้พนักงานทำในสิ่งที่ต้องการ สำหรับพนักงานที่มีความพร้อมสูงผู้นำจะวางเป้าหมายและใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้พนักงานทำตามที่เห็นว่าเหมาะสม (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551)

สรุปความสำคัญของทฤษฎีนี้ก็คือผู้นำจะต้องรู้ความสัมพันธ์ระหว่างงานกับความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานแล้วจึงปรับแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ มาใช้ให้เหมาะสมตั้งแต่การบอกให้ทำจนถึงการมอบหมายงาน ผลที่ได้จากการทดสอบการใช้ ทฤษฎีนี้ปรากฏว่าใช้ได้ผลดีที่สุดสำหรับพนักงานที่เข้าใหม่และงานใหม่

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำแนวทางใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ของผู้นำในปัจจุบัน จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ ทำให้ต้องมีการปรับทิศทางขององค์กรให้พร้อมต่อกระแสการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burn (Burn's theory of transformational leadership) ได้อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นเปรียบเสมือนกระบวนกรทั้งที่ผู้นำและผู้ตามต่างก็ยกย่องซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับทางศีลธรรมและการจงใจให้สูงขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการแสวงหาการยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม โดยการจงใจให้เกิดความคิดเห็น และค่านิยมทางศีลธรรมที่สูงขึ้น ได้แก่ ความเป็นอิสระ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และให้ความสำคัญกับคนที่ไม่ขึ้นอยู่กับอารมณ์ เช่น ความดีและความเลว ความริษยา ความ โลก หรือ ความเกลียด (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551)

จากความหมายของ Maslow (1954) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความต้องการปฏิบัติตามคำสั่งในกลุ่มของผู้ตามสูง ผู้นำจะประเมินผลการปฏิบัติงานของตนทุก ๆ วัน (Everyday selves) เพื่อให้ทราบว่า การปฏิบัติงานนั้นดีขึ้นหรือไม่ แต่สำหรับ Burn เชื่อว่า ภาวะผู้นำเชิงปรับเปลี่ยนอาจเป็นการแสดงบทบาทของใครก็ได้ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ตาม ก็ย่อมเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลกับผู้ร่วมงานหรือระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ดังนั้น Burn (1978) จึงอธิบายสรุปว่า ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนเป็นพลังงานของวิวัฒนาการด้านภาวะความสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งผู้นำต้องกระตุ้นการจงใจที่ต่อเนื่อง เพื่อให้ได้รับการตอบสนองจากผู้ตาม รวมทั้งการส่งเสริมจนกว่าจะได้รับการตอบสนองหรือขจัดปัญหาและอุปสรรค เพื่อก่อให้เกิดความราบรื่นในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถพิจารณาได้ว่าอะไรเป็นกระบวนกรใช้อิทธิพลในระดับจุลภาค (Micro level) ระหว่างบุคคล และอะไรเป็นกระบวนกรในระดับมหภาค (Macro level) ในการกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคมและปฏิรูปองค์กร การวิเคราะห์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะขึ้นอยู่กับกรเปลี่ยนแปลงรูปแบบ (Shaping) การแสดงออก (Expressing) และการขจัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มของบุคคลเพื่อให้เกิดความจงใจส่วนบุคคล ที่เชื่อว่าข้อขัดแย้งต่าง ๆ ระหว่างกลุ่มย่อย ๆ จะทำให้วิถีชีวิตในการทำงาน

ของผู้นำเกิดความยุ่งยาก แต่ในขณะที่เดียวกันพวกเขาก็สามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ได้เพื่อเป็นช่องทางที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (Bass's theory of transformational leadership) Bass ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่มีผลกระทบต่อผู้ตาม โดยที่ผู้ตามจะให้ความไว้วางใจ การยกย่องชมเชย ความจงรักภักดี และให้ความนับถือในตัวของผู้ตาม ซึ่งผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ ดังนี้ 1) ทำให้พวกเขามองเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน 2) ชี้นำให้เกิดความสนใจในผลประโยชน์ที่ตนเองได้รับจากราชการ หรือจากทีม 3) ทำการกระตุ้นให้เกิดความต้องการในระดับสูง (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551)

และในความเป็นจริงนั้นกระบวนการหรืออิทธิพลของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader) นั้นยังไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจน แต่ทฤษฎีนี้ก็ยังคงมีความเชื่อว่าการกระตุ้นใจผู้ตามเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงาน ในความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) จะทำได้ดีกว่าความเป็นผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน (Transactional leader)

ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีคุณสมบัติ 4 ประการ ได้แก่

1. คุณสมบัติพิเศษ (Charisma) มีวิสัยทัศน์และมีความเข้าใจตระหนักในภารกิจที่ได้รับ เป็นบุคคลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยกย่องนับถือและให้ความเชื่อถือ เช่น Steve Jobs เป็นผู้ก่อสร้าง Apple computer แสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติพิเศษ (Charisma) โดยเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญในการสร้างเครื่องคอมพิวเตอร์แบบแมคอินทอช (Macintosh)

2. แรงบันดาลใจ (Inspiration) สามารถสื่อสารให้รู้ถึงความคาดหวังที่สูง ใช้สัญลักษณ์เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญด้วยวิธีการอย่างธรรมดาๆ เช่น ในภาพยนตร์เรื่อง Patton, George C. Scott ขึ้นอยู่บนเวทีต่อหน้ากองทหารของเขาซึ่งมีหลังฉากเป็นธงชาติอเมริกัน

3. การกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา (Intellectual stimulation) สนับสนุนให้เกิดความเฉลียวฉลาด ให้มีความคิดมีเหตุผลและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างรอบคอบ เช่น เจ้านายของคุณกระตุ้นให้คุณมองถึงปัญหาที่ยากอย่างมากในอีกรูปแบบ

4. การมุ่งเป็นรายบุคคล (Individual consideration) ให้ความสนใจแต่ละตัวบุคคล และให้ความสนใจต่อการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนในลักษณะเฉพาะเป็นราย ๆ ไป รวมทั้งให้การฝึกสอนและแนะนำในเรื่องต่าง ๆ

การวิจัยค้นคว้าของ Tichy and Devanna (1986) (Research by Tichy and Deanna) Tichy และ Devanna ในปี ค.ศ. 1986 ได้ศึกษาผู้บริหารระดับสูงในองค์กรขนาดใหญ่ โดยการรวบรวม

ข้อมูลและปรับตัวใหม่องค์กรเหล่านั้น เพื่อปรับตัวให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง และมีการแข่งขันกับลักษณะของสภาวะแวดล้อมอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม โดยมุ่งต่อสู้กับการแข่งขันจากองค์กรต่างประเทศ และเพิ่มการดำเนินการร่วมกันระหว่างเศรษฐกิจที่แตกต่างกันของประเทศต่าง ๆ ผู้นำขององค์กรเหล่านี้จึงจำเป็นต้องรู้จักวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาและความขัดแย้ง คือ เพื่อให้เกิดเสถียรภาพที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาในเรื่องนี้ Tichy and Devanna (1986) ได้อธิบายสรุปว่า ผู้นำต้องทำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อหาสิ่งอำนวยความสะดวกมาใช้ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของคน กระบวนการต่าง ๆ ที่มีการทบทวนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ และเปลี่ยนแปลงขนบธรรมเนียมประเพณีปฏิบัติด้วยการกระทำ ดังนี้ 1) ยอมรับความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Recognizing the need for change) 2) สร้างให้เกิดวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ (Creating a new vision) และ 3) จัดระบบให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Institutionalizing the change)

การศึกษาวิจัยค้นคว้าของ Bennis and Nanus (1985) (Research by Bennis and Nanus) การศึกษาของ Bennis and Nanus ในปี ค.ศ. 1985 เกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่งสามารถสรุปแนวทางที่ผู้บริหารใช้ปรับปรุงองค์กร เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป วิธีการสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานของตน และการกำหนดแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักเกณฑ์ คือ 1) ต้องพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a vision) 2) ต้องพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ (Developing commitment and trust) 3) จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกของการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitating organizational learning) (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551)

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างมาก เพราะแสดงถึงผู้นำที่มีความยืดหยุ่นและนวัตกรรม ขณะที่ความสำคัญของการมีผู้นำมักจะมุ่งเน้นไปที่เรื่องงานและเรื่อง การสร้างความสัมพันธ์เป็นหลัก แต่ในปัจจุบันองค์กรต้องการผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายอนาคตได้ เพื่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการอยู่รอดในธุรกิจต่อไป นอกจากนั้นยังแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการดำเนินงานของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คำนึงถึงประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าส่วนตน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่นำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับปรุงแก้ไขปัญหายั่งยืน อีกทั้งตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีในองค์กรก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิก กล่าวรวมถึงการมีทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทักษะที่สำคัญสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพที่ส่งผลให้องค์กรมี

ความมั่นคงสามารถดำรงอยู่ในยุคแห่งการแข่งขันได้ดียิ่งขึ้น

สมรรถนะผู้นำ (Leadership competency)

การศึกษาด้านคุณลักษณะผู้นำ เหล่านี้ นักวิชาการ หรือนักการศึกษาได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่จำเป็นของการกระทำบางอย่างที่อาจนำมาเรียกว่า Competency “สมรรถนะ หรือขีดความสามารถ” ซึ่งนักวิชาการบางคนอาจจะระบุคุณลักษณะของผู้นำว่าเป็น สมรรถนะ หรือ ขีดความสามารถ (Bass & Bass, 2008)

ปัจจุบัน Competency หรือสมรรถนะกำลังเป็นกระแสที่กล่าวถึงกันมาก องค์กรหลายแห่งไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ และเอกชนต่างตื่นตัวกับการกำหนดสมรรถนะนำมาใช้ในองค์กร อันเนื่องจากเครื่องมือดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรในหลากหลายด้าน อาทิ การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการดำเนินการ การจัดทำผังเส้นทางเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2553)

ความหมายของสมรรถนะ

คำนิยามของคำว่า สมรรถนะ หรือ Competency ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ในตำรา บทความ และงานวิจัยทางวิชาการหลากหลาย ตัวอย่างคำจำกัดความของคำว่า “สมรรถนะ” ตามที่มีผู้อธิบายไว้ อาทิ สุดสงวน กิปทอง (2551) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง ขีดความสามารถ ที่รวมถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ และแรงจูงใจ ตลอดจนคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามมาตรฐานขององค์กร สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ก.พ. (2553) กำหนดความหมายของสมรรถนะว่า เป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่น” ซึ่งสอดคล้องกับ Hay Group (2003) ที่ได้อธิบายคำว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะภายในตัวบุคคลที่ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย บทบาท หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย ทักษะ ความรู้ การจูงใจ ประสบการณ์ รวมถึงคุณลักษณะ และบุคลิก ของพวกเขาเพื่อให้งานมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น และ Boyatzis (2007) ให้ความหมายของสมรรถนะ เป็นพฤติกรรมแสดงออกถึงขีดความสามารถที่หลากหลาย อาทิ การจูงใจ ความรู้ ทักษะ และบทบาทต่อสังคมที่มีผลทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

นอกจากนี้ McClelland (1973) ได้อธิบายคำจำกัดความสมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ Quinn (1996) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ประกอบด้วยความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม และ Spencer and Spencer (1993) ได้นิยามสมรรถนะ คือ ลักษณะ

เฉพาะภายในตัวบุคคล อันเป็นเหตุที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพดีเยี่ยมในการทำงานหรือสถานการณ์ ซึ่งสมรรถนะเป็นคุณลักษณะพื้นฐานทั่วไปของบุคคลที่สามารถแสดงออกให้เห็นในแบบของ พฤติกรรมหรือแสดงออกทางความคิดในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย ลักษณะความสามารถ การตั้งใจ ลักษณะตนเอง แนวคิด ความรู้และทักษะอีกทั้ง Sydanmaanl akka (2003) กล่าวว่าสมรรถนะ เป็นพฤติกรรมความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่และการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ประสบการณ์ และการมีปฏิสัมพันธ์ เพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีมีศักยภาพ เช่นเดียวกับ นิยามของ Dubois and Rothwell (2004) ได้ให้คำนิยามของสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่บุคคล ทุกคนมีและสามารถนำไปใช้ได้เหมาะสม เพื่อส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตาม เป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ การตั้งใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนตัว ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ และ Bolden and Gosling (2006) ได้อธิบายคำว่าสมรรถนะ คือ ความสามารถในการบริหารจัดการที่เปลี่ยนความสนใจบุคคลใน องค์กรและกระบวนการทางธุรกิจที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ดีขึ้น เพื่อส่งเสริมพฤติกรรม นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้

จากคำจำกัดความข้างต้นผู้ศึกษาขอสรุปว่าสมรรถนะ หมายถึง ความสามารถเชิงพฤติกรรม ภายในตัวของบุคคลที่จำเป็นต่อการทำงานให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ ด้วยความรู้ ทักษะ การตั้งใจ และคุณลักษณะที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่นในองค์กร

ความสำคัญของสมรรถนะผู้นำ

สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการทำงานที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในส่วนของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ เพราะสมรรถนะช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เพิ่มขึ้นเพื่อส่งผลต่อองค์กรให้เกิด การพัฒนา (เทื่อน ทองแก้ว, 2552) และถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กรที่มี ประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหาร เพราะเป็นสิ่งที่จะช่วยในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามที่องค์กรต้องการ (สุกัญญา รัศมิธรรม โชติ, 2553)

โดยสรุปความสำคัญของสมรรถนะผู้นำ จากที่สมรรถนะเข้ามามีความสำคัญต่อการทำงาน ในองค์กร ที่เป็นเครื่องมือในการวัดความสามารถเชิงพฤติกรรมภายในตัวของบุคคลที่จำเป็นต่อ การทำงาน ที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการด้วยความรู้ ทักษะ การตั้งใจ และคุณลักษณะที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น อีกทั้งสามารถพัฒนาศักยภาพเพื่อเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้อีกด้วย

องค์ประกอบของสมรรถนะ

ในทศวรรษที่ผ่านมาองค์กรได้พบว่าสมรรถนะมีประโยชน์ในการจัดระเบียบและอธิบายความต้องการสำหรับการบริหารและการบริหารตำแหน่งภายในรูปแบบขององค์กร รูปแบบสมรรถนะมีองค์ประกอบมิติที่กว้างกว่าทักษะ รวมถึงการสร้างสื่อกลางและแบบแผนสำหรับพฤติกรรมที่คาดว่าผู้นำจะประสบความสำเร็จ (Frisch, 1998) ซึ่งในบางครั้งเรียกว่า “โมเดลผู้นำ (Leadership models)” หรือ “สมรรถนะผู้นำ (Leadership competency)” ถือเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดขององค์กร และอาจเป็นพื้นฐานสำหรับระบบทรัพยากรมนุษย์ที่รวมทั้งการคัดเลือก การประเมินผล การพัฒนา และการฝึกอบรม (Anna, 2009)

โมเดลสมรรถนะ (Competency models) โดยส่วนใหญ่มักจะพิจารณาให้เป็นข้อมูลที่เป็นกรรมสิทธิ์ มีการอธิบายที่ซับซ้อน ซึ่งประกอบด้วยความสามารถหลัก และทักษะที่แสดงออกของผู้นำ ตัวอย่างโมเดลสมรรถนะผู้นำในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงทั่วไป ที่แสดงในกล่องด้านล่าง ทั้งนี้โมเดลสมรรถนะที่ดีนั้นจะต้องปรับเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร

ความสามารถด้านการคิด: การวิเคราะห์ข้อมูล การพัฒนากลยุทธ์การเงินธนาคาร ความคิดสร้างสรรค์ และการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์: การโน้มน้าว, การเจรจาตกลง, การจัดการความขัดแย้ง การสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน และการทำงานร่วมกับผู้อื่น

ทักษะด้านการสื่อสาร: การรับฟังผู้อื่น การนำเสนอผลงานที่มีผลกระทบ

ความสามารถด้านภาวะผู้นำ: การสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น การขับเคลื่อนที่ประสบความสำเร็จของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการดำเนินงานให้สำเร็จ การสอน และการพัฒนาผู้อื่น อีกทั้งการสร้างเสริมศักยภาพบุคคล และทีม

ทักษะเชิงเทคนิค: การแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญในการทำงาน ความรอบรู้ทางธุรกิจ การแสดงให้เห็นถึงองค์ความรู้ การชี้ให้เห็นถึงความเฉียบแหลมทางธุรกิจ

สรุปจากโมเดลสมรรถนะผู้บริหารระดับสูงทั่วไป แสดงให้เห็นว่าความสามารถ และทักษะของผู้นำมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของบุคลากรและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ช่วยในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน พัฒนาอบรมศักยภาพบุคลากร และการเลื่อนระดับขั้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น อีกทั้งสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งตัวเองและผู้บริหารอื่นได้มีความเป็นกลางมากขึ้น

ตารางที่ 2-3 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของสมรรถนะ

สมรรถนะ	MacCelland (1973)	Spenser and Spenser (1993)	Quinn (1996)	Pentti (2003)	Hay Group (2003)	David and William (2004)	Richard and Jonathan (2006)	Boyatzis (2007)	สุดสงวน กิปทอง (2551)	สำนักงาน ก.พ. (2553)	ความถี่
1. ความรู้	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	10
2. ทักษะ	/	/		/	/	/	/	/	/	/	9
3. คุณลักษณะ	/	/			/	/		/	/	/	7
4. การจูงใจ	/	/			/		/	/	/		6
5. บุคลิกภาพ	/	/			/	/		/			5
6. ประสบการณ์				/	/				/		3
7. ความสามารถ			/						/	/	3
8. บทบาทต่อสังคม	/					/					2
9. ความคิด						/					1
10. การปฏิสัมพันธ์				/							1
11. ทักษะคติ				/							1
รวม	6	5	2	5	6	6	3	5	6	4	48

จากตารางที่ 2-3 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของสมรรถนะ พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี จำนวน 11 องค์ประกอบ ด้วยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบหลักของสมรรถนะในระดับสูง (ในที่นี้ คือ ความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป) พบว่า สามารถคัดสรรองค์ประกอบหลักของสมรรถนะได้ 4 องค์ประกอบที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย ดังนี้ ทักษะและงานวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย 1) ความรู้ 2) ทักษะ 3) คุณลักษณะ และ 4) การจูงใจ

รูปแบบการเป็นผู้นำ (Leadership style)

บทบาทผู้นำของทั้งผู้หญิงและผู้ชายต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมการวางแผนการจัดระเบียบกระตุ้นและการควบคุม เพื่อดำเนินกิจกรรมที่ผู้นำจะต้องกำหนดมาตรฐานในการพัฒนา

พึงพนักงาน ซึ่งขอบเขตที่ผู้นำมีแนวโน้มที่จะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่แตกต่างกันเหล่านี้อยู่ในรูปแบบที่เรียกว่า “รูปแบบความเป็นผู้นำ” ที่แสดงถึงลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ ในการบังคับบัญชา เช่น บุคลิกภาพและภาวะผู้นำที่มีการจัดการงานอื่น ๆ ขององค์กรที่เกี่ยวกับ “ทางที่ถูกต้อง” ในการจัดการสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง หรือต้องเผชิญกับผู้นำที่ได้ระบุรูปแบบของความเป็นผู้นำที่ใช้เพื่อกระตุ้น และการพัฒนาอื่น ๆ (Spreier, Fontaine, & Malloy, 2006)

ความแตกต่างด้านเพศในรูปแบบของภาวะผู้นำ

ความแตกต่างด้านเพศในรูปแบบของภาวะผู้นำ (Gender differences in leadership style) เป็นที่ถกเถียงเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างรูปแบบและภาวะผู้นำของเพศชายและเพศหญิง ซึ่งได้มีนักวิจัยและนักสังเกตการณ์กล่าวว่า เพศหญิงจะมีพฤติกรรมและแนวทางที่เหมาะสมในภาวะผู้นำคือ จะสนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันของกลุ่ม รวมถึงการอบรมสมาชิกด้วยความเห็นอกเห็นใจมากกว่าผู้นำเพศชาย จึงทำให้ผู้นำเพศหญิงสามารถกระตุ้นสมาชิกของกลุ่มในส่วนของ การตัดสินใจได้ดี ส่วนผู้นำที่เป็นเพศชายจะมีรูปแบบผู้นำที่ชอบการควบคุมและการมากกว่าเพศหญิงซึ่งมีประเด็นการถกเถียงด้านเพศเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551) อธิบายได้ดังนี้

1. ข้อถกเถียงเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างชายและหญิงในรูปแบบภาวะผู้นำ (The argument for male-female differences in leadership style) จากงานวิจัยของ Rosener (1990) ได้สรุปว่า ผู้นำเพศชายและเพศหญิงมีรูปแบบภาวะผู้นำที่ตรงกันข้ามกัน คือ ผู้นำเพศชายมีแนวโน้มที่จะชอบสั่งการและควบคุม (Command-and-control style) ในทางกลับกันผู้นำเพศหญิงจะมีแนวโน้มรูปแบบเชิงปฏิรูป (Transformation style) โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ความชำนาญในการพบปะกับบุคคลต่าง ๆ ซึ่งมีรายงานจากประเทศอังกฤษ โดย Cary Cooper กล่าวว่าผู้นำเพศชายจะชอบใช้การลงโทษ ในการบริหาร ในขณะที่ผู้นำหญิงจะชอบการให้รางวัล อีกทั้งผู้นำเพศหญิงมักจะนำประสบการณ์ในสังคมและความสัมพันธ์ในบ้านมาปรับปรุงในการบริหารจัดการให้เข้ากับที่ทำงาน

นอกจากนี้ Bass (2000) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารของผู้นำเพศชายและเพศหญิง จากการวิจัยพบว่า ผู้นำเพศชายและเพศหญิงมีรูปแบบการบริหารความแตกต่างกัน คือ ผู้นำเพศหญิงจะบริหารงานแบบมีข้อยกเว้น (Management-by-exception) ที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเฉพาะเรื่องที่เป็นที่จำเป็นเท่านั้น และมีการตอบสนองที่เป็นเชิงบวกเสมอ นอกจากนี้ผู้นำเพศหญิงยังถูกมองว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษมากกว่าผู้นำเพศชายเพียงเล็กน้อย อีกทั้งเขายังพบว่า ทั้งผู้นำเพศชายและหญิงจะนำประสบการณ์ต่าง ๆ มาใช้อย่างเท่าเทียมกัน

จากประสบการณ์การอบรมเกี่ยวกับผู้นำของ Austry (2001) ได้ให้แนวคิดว่า ผู้หญิงสามารถเข้าถึงความคิดด้านการเอาใจใส่ดูแล และกล้าที่จะทำความรู้จักกับผู้อื่น ได้ง่ายมากกว่าผู้ชาย จากความแตกต่างกันดังกล่าวมีผลต่อการบริหารคือ ผู้นำเพศหญิงจะมองธุรกิจเสมือนครอบครัว มี

ความเมตตา สร้างเสริมและรักษาความสัมพันธ์กับลูกจ้าง ให้ความยกย่องสมาชิกของกลุ่มมากกว่า ผู้นำเพศชาย ซึ่งจะทำให้สมาชิกกลุ่มนั้นเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ส่งผลให้ทำงานมีประสิทธิภาพ

2. ข้อถกเถียงเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างเพศมีผลต่อรูปแบบของภาวะผู้นำ (The argument against gender differences in leadership style) จากบทความของ Grant et al. (2009) พบว่า ผู้บริหารเพศหญิงและเพศชายมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมแตกต่างกันเล็กน้อย ซึ่งผู้หญิงที่มีตำแหน่งงานบริหารที่สูงขึ้นจะนำรูปแบบการบริหารที่ประสบความสำเร็จของผู้บริหารชายมาใช้ และไม่ยอมรับการบริหารแบบผู้หญิงที่ตนเองอาจเคยใช้มาก่อน ดังนั้น Bass (1990) จึงสรุปว่า ผู้บริหารชายและผู้บริหารหญิงไม่มีความแตกต่างกันในรูปแบบภาวะผู้นำ

รูปแบบของผู้นำเพศชายและเพศหญิง ไม่มีความแตกต่างอย่างชัดเจน เพราะผู้นำเพศชายจำนวนมากที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relation-oriented) เหมือนเพศหญิง แต่ก็มีผู้นำเพศหญิงอีกมากมายที่ใช้การสั่งการและการควบคุมเหมือนกับเพศชาย แต่รูปแบบของผู้นำที่ดีที่สุดคือ การนำเอาข้อดีของรูปแบบของผู้นำเพศชายและหญิงมารวมกัน อีกทั้งปัจจุบันเพศหญิงมีการดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำมากขึ้น แสดงให้เห็นว่าความแตกต่างในบทบาททางเพศลดลง จากการศึกษาของนักวิชาการหลายท่านที่ทำการวิจัยสรุปโดย รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)

จากแนวคิดเกี่ยวกับความแตกต่างด้านเพศในรูปแบบของภาวะผู้นำสามารถสรุปได้ว่า ข้อถกเถียงเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างรูปแบบและภาวะผู้นำของเพศชายและเพศหญิง ซึ่งให้เห็นความแตกต่างทางเพศไม่ได้มีผลต่อรูปแบบของภาวะผู้นำที่ชัดเจน หากแต่ความแตกต่างนั้นเกิดจากบุคลิกและพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งมุ่งเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยให้การยอมรับความสามารถของแต่ละเพศอันก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันนี้ความแตกต่างในบทบาททางเพศลดลง และเชื่อว่าเพศใดก็สามารถประสบความสำเร็จได้เช่นกัน

การพัฒนาผู้นำ (Leadership development)

ภาวะผู้นำที่กล่าวถึงกันนั้นส่วนหนึ่งมีรากฐานจากพันธุกรรม การพัฒนาในวัยเด็ก และส่วนหนึ่งมาจากประสบการณ์ในวัยผู้ใหญ่ ซึ่งสำหรับประสบการณ์ในวัยใหญ่นั้นสามารถที่จะพัฒนาความสามารถและทักษะที่สำคัญในการส่งเสริมความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ โดยจะพัฒนาจากการใช้จุดแข็งหรือความสามารถพิเศษที่ตัวเองมีอยู่นั้นช่วยพัฒนาส่วนที่เป็นจุดอ่อนได้ เพื่อส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Van Velsor & McCauley, 2004) ยังมีนักวิชาการเห็นว่า “เราทุกคน สามารถเป็นผู้นำได้” ซึ่งในปัจจุบันองค์กรต้องการคนที่มีภาวะผู้นำที่ดีเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและองค์กร การช่วยพัฒนาศักยภาพความสามารถของคนและกลุ่ม ทำให้บุคคลได้บรรลุเป้าหมายของตนเอง (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556)

การพัฒนาบุคลากรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญขององค์กรในรับมือการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มศักยภาพ โดยเฉพาะผู้นำให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมถึงส่วนสำคัญของผู้นำที่ต้องการพัฒนาด้านภาวะผู้นำ และกิจกรรมการฝึกอบรมผู้นำ เพื่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำ และองค์กรที่มีการวางแผนพัฒนาบุคคลที่คาดว่าจะได้รับการเลื่อนปรับตำแหน่งเป็นผู้นำ อีกทั้งเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคคลนั้นเมื่อได้ดำรงตำแหน่งผู้นำแล้วจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายการพัฒนาผู้นำและการพัฒนา

Van Velsor and McCauley (2004) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาผู้นำว่า หมายถึง การเพิ่มความสามารถของบุคคลให้มีประสิทธิผลทั้งด้านบทบาทและกระบวนการของภาวะผู้นำ ซึ่ง สุธีลักษณ์ นิติธรรม แก่นทอง (2555) กล่าวว่า การพัฒนาผู้นำ หมายถึง วิธีการที่มุ่งให้ผู้นำได้รับรู้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร งานและตัวผู้นำเอง เพื่อผลการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงระบบหรือวิธีการ ไปจากเดิม อันก่อให้เกิดการพัฒนาผู้นำมีจุดมุ่งหมาย เพื่อเพิ่มพูนวิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถทางสมอง และการพัฒนาด้านบุคลิกภาพของผู้นำ นอกจากนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) ได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่น่าไปสู่การพัฒนาผู้นำให้มีทักษะความรู้ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

จากความหมายของการพัฒนาผู้นำข้างต้นกล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มุ่งให้ผู้นำรับรู้สิ่งที่เป็นต่อการทำงานและตนเอง ทางด้านทักษะความสามารถ และด้านบุคลิกภาพ เพื่อการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้นำ

บุคลิกภาพเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องพบปะกับบุคคลจำนวนมากในทุกระดับ การพัฒนาบุคลิกภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้นำจะมีบุคลิกภาพดีจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) มีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจในสภาพความเป็นจริงได้อย่างถูกต้อง 2) มีการควบคุมอารมณ์ให้อยู่ในขอบเขตที่เหมาะสม 3) มีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและสั่งได้ดี 4) มีความสามารถในการทำงานที่อำนวยความสะดวกต่อคนอื่นและสังคมได้ 5) มีความรักและผูกพันต่อผู้อื่น 6) มีความสามารถในการพัฒนาตนเองและมีพัฒนาการที่แสดงออกต่อบุคคลอื่นได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งในการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ (สุธีลักษณ์ นิติธรรม แก่นทอง, 2555) คือ

1. การพัฒนาบุคลิกภาพภายใน (Internal personality) เนื่องจากบุคลิกภาพภายใน ของบุคคลมีผลต่อบุคลิกภายนอก บุคคลที่มีสุขภาพจิตดี จิตใจแจ่มใส จะมีลักษณะสดชื่น ยิ้มแย้ม ส่งผล

ให้บุคลิกภาพภายนอกดูดีตามไปด้วย อีกทั้งสภาพแวดล้อมรอบตัวยังมีผลต่อบุคลิกภาพภายในทั้งสิ้น ผู้นำจะต้องควบคุมและพัฒนาบุคลิกภาพภายในของตนเองให้เหมาะสม อาทิ สร้างความเชื่อมั่นให้ตนเอง มีความคิดริเริ่ม มีความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ มีความกระตือรือร้น มีความจริงจัง รู้จักกาลเทศะ เป็นผู้มีปฏิภาณไหวพริบ มีความรับผิดชอบ มีอารมณ์ขัน และเป็นผู้มีคุณธรรม

2. การพัฒนาบุคลิกภาพภายนอก (External personal) เมื่อผู้นำมีการพัฒนาบุคลิกภาพภายในที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้การแสดงออกของพฤติกรรมดูงดงามตามไปด้วย ให้ได้รับการยอมรับศรัทธาจากบุคคลอื่น บุคลิกภาพภายนอกของผู้นำที่ต้องพัฒนา ได้แก่ รูปร่างหน้าตา การแต่งกาย ควรแต่งให้เหมาะสมตามกาลเทศะดูสะอาดเรียบร้อย การเจรจาใช้ถ้อยคำชัดเจนและพูดในสิ่งที่สร้างสรรค์ การแสดงท่าทางที่พองามเหมาะสมกับการเจรจา ทักษะการทำงานที่คล่องแคล่วมีความชำนาญ และสุขภาพแข็งแรง จิตใจที่สมบูรณ์

สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้นำ เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงให้ผู้นำมีบุคลิกภาพที่ดีขึ้น และดำรงชีวิตอยู่ได้เป็นสุข มีความมั่นใจในตัวเองมากยิ่งขึ้น สร้างเสริมพลังในการทำงาน อีกทั้งยังสามารถสร้างความรู้สึกต่อผู้ตามให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา ไว้วางใจได้อีกด้วย

การพัฒนาทักษะความสามารถของผู้นำ

การพัฒนาทักษะความสามารถของผู้นำ เพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถทางความคิด ให้มีความเชี่ยวชาญ และเพิ่มทักษะในประสบการณ์ให้เหมาะสมในการเป็นผู้นำ ซึ่งการพัฒนาทักษะความสามารถของผู้นำสามารถกระทำได้ 2 ลักษณะ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551) คือ

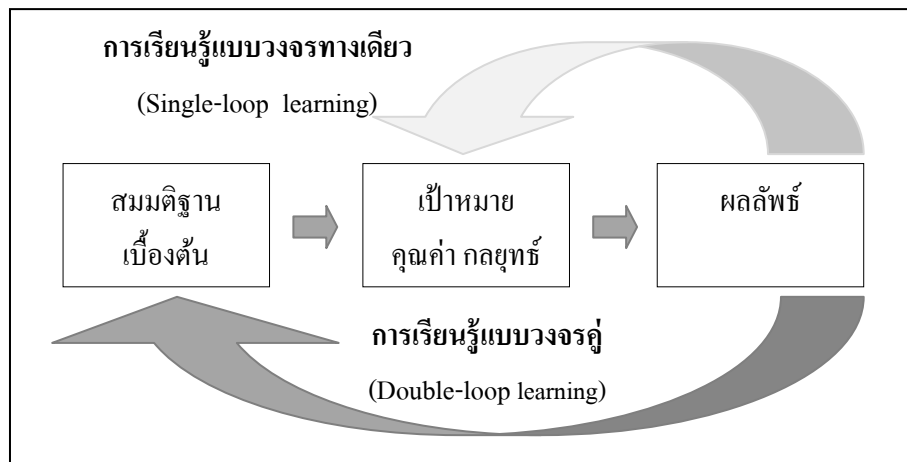
1. การพัฒนาผู้นำด้วยการรับรู้และการสร้างวินัยด้วยตนเอง (Leadership development through self-awareness and self-discipline) เป็นกลไกการพัฒนาภาวะผู้นำที่ใช้การรับรู้หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การสร้างประสบการณ์ในงาน (Job experience) และการสอนงาน (Coaching) ตลอดจนการนำไปสู่การช่วยพัฒนาตนเองทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษ และการสร้างโมเดลผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้ต้องมีการสะท้อนกลับของข้อมูล เพื่อใช้ในการตรวจสอบผลของการพัฒนา ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง คือ 1) การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Self-awareness) 2) การสร้างวินัยในตนเอง (Self-discipline) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การพัฒนาผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Leadership development through self-awareness) การรับรู้หรือการตระหนักรู้ (Awareness) เป็นการเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง การรับรู้หรือการรู้จักตนเอง (Self-awareness) ถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเอง (Self-development) เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ที่จะต้องมีการป้อนข้อมูลกลับด้วยตนเอง

Chris Argyris ได้สรุปการศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้ขึ้นมา 2 รูปแบบ เพื่ออธิบายความแตกต่างระหว่างระดับการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single loop learning) และการเรียนรู้แบบวงจคู่ (Double-loop learning) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1.1 การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single-loop learning) คือ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์กรเมื่อการปฏิบัติงานบรรลุผลตามที่ต้องการ จะปรากฏขึ้นเมื่อผู้เรียนรู้ต้องการการป้อนกลับต่ำสุด เกี่ยวกับความคิดหรือการกระทำพื้นฐาน ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นต่อเมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้น (Error) และถูกตรวจสอบได้ โดยองค์กรจะทำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (Strategy) หรือข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) ที่อยู่ภายใต้กลยุทธ์นั้น กลยุทธ์หรือข้อตกลงเบื้องต้นจะถูกปรับใหม่เพื่อรักษาผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้อยู่ในระดับที่เป้าหมาย (Goal) ที่ได้กำหนดไว้ โดยค่านิยมและบรรทัดฐานจะยังคงไม่เปลี่ยนแปลง เช่น ในกรณีทีผู้นำที่มีอัตราการลาออกสูง ผู้เรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single-loop learning) จะใช้วิธีการจำกัดปัญหานั้นไว้ แต่ไม่ได้คิดหาวิธีแก้ปัญห เพราะคิดว่าปัญหานั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากตนเอง แต่เกิดจากสภาพแวดล้อม

1.1.2 การเรียนรู้แบบวงจคู่ (Double-loop learning) คือ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลตามเป้าหมายนั้น ไม่สอดคล้องกับผลการกระทำ เป็นการเรียนรู้ชนิดที่ลึกซึ้งจะเกิดขึ้นเมื่อมีการป้อนกลับเพื่อก่อให้เกิดความเที่ยงตรง (Validity) ของเป้าหมายหรือคุณค่าในสถานการณ์ โดยผู้นำจะรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 2 ทาง คือ 1) จากตนเอง 2) จากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมองว่าปัญหานั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากตนเองและจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยผู้นำจะต้องดำเนินการแก้ปัญหานั้นที่เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น และเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อีกทั้งสิ่งสำคัญที่ช่วยการเรียนรู้แบบวงจคู่ คือ การทำให้ผู้นำสามารถเรียนรู้และมีกำไรจากการมองย้อนกลับไปจากความผิดพลาดที่ได้รับ จากการสร้างเหตุผลว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากอะไร และที่สำคัญยังช่วยผู้นำให้ทำในสิ่งที่ดีขึ้นในครั้งต่อไป ด้วยการเผชิญหน้ากับกลุ่มในวิกฤตการณ์ ผู้นำอาจสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับสมาชิกของกลุ่มได้



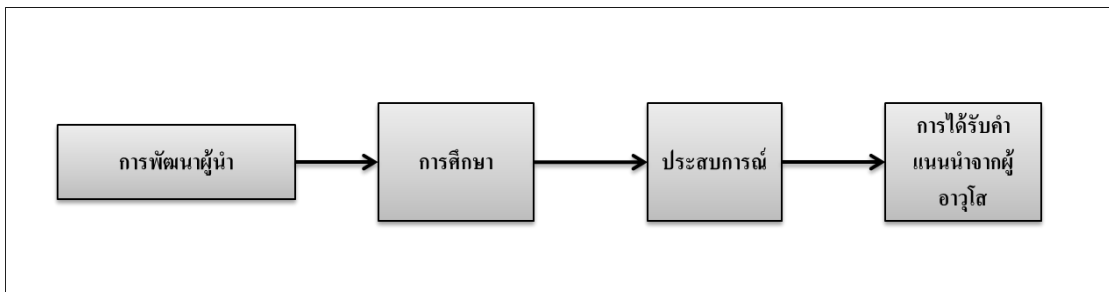
ภาพที่ 2-10 การเรียนรู้แบบวงจรถางเดี่ยว (Single-loop learning) และการเรียนรู้แบบวงจรถ่วงคู่ (Double-loop learning) (Argyris & Schön, 1996).

1.2 การพัฒนาผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership development through self-discipline) การสร้างวินัยในตนเอง (Discipline) เป็นการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาด้านการสร้างวินัยในตนเองด้วย เพราะวินัยจะเป็นตัวควบคุมกำหนดพฤติกรรมของบุคคลให้อยู่ในกรอบที่เหมาะสม และยังสามารถเปลี่ยนแปลงบุคลิก การขาดระเบียบ ให้มีการพัฒนาตนเองได้ อีกทั้งการสร้างวินัยในตนเองยังช่วยตรวจสอบพฤติกรรมของตนเอง โดยผู้นำเองจะต้องมีการทบทวนปรับปรุงและตรวจสอบพฤติกรรมของตนเองอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาวินัยในตนเองให้เหมาะสมกับสภาพของสังคมในองค์กร และนอกองค์กร ตัวอย่าง ผู้นำที่ได้รับการคาดหวังว่าจะต้องมีการฟังด้วยความสนใจและตั้งใจซึ่งถือเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำจะต้องศึกษาเกี่ยวกับวิธีการฟังอย่างตั้งใจและอาจต้องมีการฝึกฝนด้วยการปฏิบัติ หลังจากการอ่านและการฝึกปฏิบัติแล้วผู้นำจะต้องสนใจและเอาใจใส่ที่จะจดจำ เพื่อให้เกิดการฟังอย่างกระตือรือร้น อีกทั้งการสร้างวินัยในตนเองถือเป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดให้กิจกรรมประจำวันอยู่ในกรอบที่เหมาะสม ซึ่งเป็นการเปลี่ยนความตั้งใจที่ขาดระเบียบให้กลายเป็นการพัฒนาตนเองได้

การสร้างวินัยในตนเอง (Self-discipline) จะแสดงบทบาทในการตรวจสอบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อมีความต้องการในการพัฒนาตนเองเกิดขึ้นผู้นำจำเป็นต้องมีการทบทวนอยู่เสมอว่าได้มีการปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือไม่ ตัวอย่าง ผู้นำต้องการพัฒนาให้ตนเองมีการติดต่อสื่อสารที่ดีมากขึ้นมากกว่าเดิมเพื่อจะได้เพิ่มความเป็นผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ บุคคลนั้นจำเป็นต้องมี

วินัยในตนเองเพื่อใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่ดีมากขึ้นเมื่อจะต้องเข้าไปในสถานการณ์ที่เหมาะสม

2. การพัฒนาด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโส
การพัฒนาด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Development through education, experience and mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเองหรือจากการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตัวเอง นอกจากนี้ยังมีกระบวนการความเข้าใจและการรับรู้กิจกรรมที่สามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทการเป็นผู้นำ ซึ่งยังมีปัจจัยสำคัญอีก 3 ประการที่สามารถช่วยในการพัฒนาผู้นำได้ ดังนี้



ภาพที่ 2-11 ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 ประการ (Dubrin, 2007)

2.1 การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หากผู้นำที่มีศักยภาพทางการศึกษาจะสามารถช่วยแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์กรเผชิญอยู่ได้ ระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการบริหาร เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จและมีคุณภาพมากขึ้น ทั้งนี้จะมีผลกระทบเล็กน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่เป็นประสบการณ์ของผู้นำ และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ นั้น ๆ

Bass (2000) ได้สรุปว่า ผลการเรียนรู้และสาธิตของปริญญาด้านวิศวกรรม กฎหมายหรือบริการธุรกิจจะเป็นแนวทางนำไปสู่ความสำเร็จด้านภาวะผู้นำทางธุรกิจ จากความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาศาสนภาพของภาวะผู้นำ จะไม่สามารถสะท้อนถึงสาเหตุที่ผู้นำประสบความสำเร็จว่าเกิดขึ้นจากการศึกษา ผู้นำจำนวนมากมีโอกาสดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำทางธุรกิจเพียงเขาบรรลุผลสำเร็จในระดับการศึกษาเฉพาะด้าน จึงอาจกล่าวได้ว่าเกิดความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการศึกษาอย่างเป็นทางการ คือ การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำ

ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาในระดับสูง มีความรู้ดี ซึ่งจะรวบรวมความรู้จากอาชีพที่เขาทำ ความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาจะเป็นแบบ

ทางการ และการศึกษาด້วยตนเองจะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาด่าง ๆ ด້วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2.2 ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปจะเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ สามารถบรรลุผลสำเร็จ และขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ทศนคตินี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำจะทำให้เขามีความสามารถมากขึ้นด้วย ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำ กล่าวคือ ถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ อาทิ โดยทั่วไปคนเราจะได้รับประสบการณ์จากการปฏิบัติงานด້วยการใช้ยุทธวิธีที่เหมาะสม ประสบการณ์จากภาวะผู้นำยังช่วยสร้างทักษะได้ด้วยตนเอง ซึ่งการศึกษาที่เป็นทางการอาจไม่สามารถสร้างทักษะให้เกิดขึ้นได้

2.2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

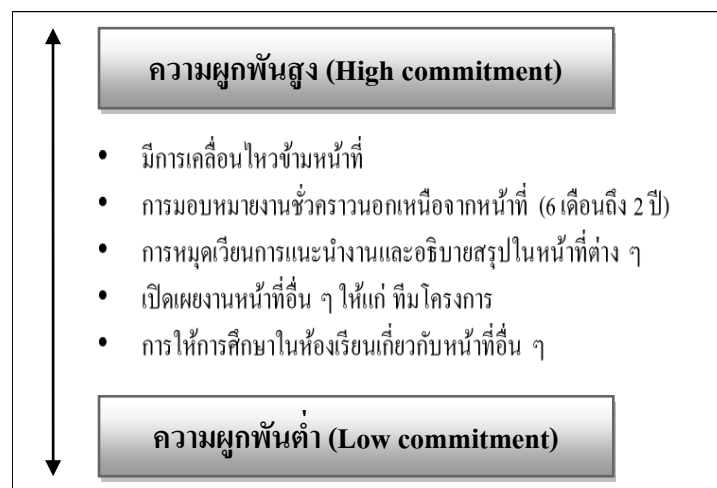
1) ความร่วมมือในงาน (Work associates) สามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้มากยิ่งขึ้น อีกทั้งการสอนงานโดยทันทีสามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล บุคคลอาจสังเกตวิธีการที่หัวหน้าของเขาเผชิญปัญหาด้วยความรอบครอบในการหว่างการประชุม เขาจะสังเกตอย่างรอบครอบและวางแผนที่จะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่มและสมมติว่าถ้าหัวหน้าใช้วิธีการรุนแรงในการแก้ปัญหากลุ่มจะมีพฤติกรรมที่เป็นการต่อต้าน ซึ่งบุคคลก็จะเรียนรู้วิธีที่จะไม่เผชิญหน้าอย่างรุนแรงกับตัวแทนสมาชิกของฝ่ายบริการระดับสูง กลุ่มเพื่อนสนิท และคณะผู้ร่วมทำงานซึ่งจะสามารถช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับผลประโยชน์จากการทำงาน โดยได้รับแนวทางที่ถูกและรู้จักหลีกเลี่ยงสิ่งที่ผิดพลาดซึ่งจะทำให้พนักงานเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ดี เช่น การพิจารณาว่าการยกย่องแบบใดที่ดีที่สุดจะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น

2) ลักษณะของงาน (Task characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล และสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาคได้ด้วยการใช้วิธีใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาได้ดีที่สุดคือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ ๆ สำหรับบริษัท หรือการสร้างเครือข่ายตัวแทนการขายจะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

เคอร์, สตีฟ (2553) ผู้อำนวยการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาการบริหารของบริษัทของ GE กล่าวว่า ประสบการณ์การเรียนรู้ที่สำคัญมากและสัมพันธ์กับภาวะผู้นำคือสิ่งที่เกิดขึ้นในงานมัก

เกิดขึ้นอย่างไม่ได้วางแผนไว้ก่อน อย่างไรก็ตามประสบการณ์อาจเกิดจากการได้รับมอบหมายงาน โดยอาจต้องมีขั้นตอนในการวางแผนอย่างรอบคอบเป็นลักษณะงานที่ท้าทายซึ่งต้องการความรับผิดชอบอย่างมากและมีความเสี่ยงต่อความล้มเหลวสูง

2.2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำก็คือ การเพิ่มประสบการณ์บริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารจะเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในหน้าที่ขององค์กรซึ่งจะแตกต่างกัน เช่น การตลาด และการปฏิบัติการ Raskas and Hambrick (1992) ใช้คำว่าพัฒนาหน้าที่การบริหารแบบหลายอย่าง (Multifunctional managerial development) เป็นความพยายามและตั้งใจขององค์กรที่จะเพิ่มพูนประสิทธิผลของผู้จัดการด้วยการให้ประสบการณ์จากการปฏิบัติหน้าที่หลาย ๆ อย่าง



ภาพที่ 2-12 ลำดับความต่อเนื่อง สำหรับการพัฒนาการบริหารแบบหลายหน้าที่ จากความผูกพันสูง (High commitment) ไปยังความผูกพันต่ำ (Low commitment) (Dubrin, 2007)

จากภาพที่ 2-12 แสดงถึงความผูกพันในการพัฒนาการบริหารงานในหน้าที่สำหรับผู้จัดการในระดับต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลมีพื้นฐานที่จำเป็นร่วมกับประสบการณ์ของผู้มีส่วนร่วมในหน้าที่หลาย ๆ อย่างในการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดความผูกพันมากขึ้น

ระดับของความผูกพันที่สูงที่สุด คือ การทำงานข้ามหน้าที่ให้ได้ผลดี พนักงานอาจจะเริ่มต้นด้วยการออกแบบผลิตภัณฑ์ แล้วย้ายไปทำงานฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต ฝ่ายบริการลูกค้า ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น พนักงานจะได้รับการวัดศักยภาพของภาวะผู้นำแบบเดียวกับด้านความรู้เกี่ยวกับงานในอาชีพ การบรรลุผลสำเร็จด้วยประสบการณ์ที่กว้างจะเข้ากันได้ดีกับ

การเน้นด้านการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ซึ่งจะเห็นว่านวัตกรรมใหม่ ๆ จะเป็นศูนย์กลางการพัฒนากภาวะผู้นำขององค์กร

2.3 การได้รับคำแนะนำจากผู้ที่มีอาวุโสกว่า (Mentoring) หมายถึง การที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่า มีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่า ให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้ บุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้ทำหน้าที่สอนงานแนะแนวทาง ช่วยเหลือด้านอารมณ์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้แกร่งขึ้นได้

การสอนงานโดยทั่ว ๆ ไปมักเกิดจากความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ ซึ่งมีพื้นฐานความชอบพอกันในบุคลิกภาพระหว่างบุคคล องค์กรขนาดใหญ่ส่วนมากจะทดลองด้วยการจับคู่อย่างเป็นทางการเพื่อให้เกิดการสอนงานขึ้น วิธีการที่เป็นมาตรฐานที่จะทำให้เป็นผู้ที่ได้รับความรู้ที่ดีก็คือ การทำตนให้มีวิสัยทัศน์ด้วยการพยายามทำความเข้าใจลักษณะงานให้ถูกต้องเหมาะสม

จากการพัฒนาผู้นำข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาความเป็นผู้นำถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน การเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมของการพัฒนาตนเองนั้น จึงขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรที่จะให้ความสำคัญกับการฝึกพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำได้มากน้อยเพียงใด การฝึกทักษะความเป็นผู้นำจึงมุ่งเน้นไปที่ขบวนการเรียนรู้ของมนุษย์มากกว่าที่จะมุ่งเน้นการฝึกความเป็นผู้นำ ดังนั้นองค์กรหรือหน่วยงานจึงต้องมีการกำหนดรูปแบบและมีเทคนิคของการฝึกอบรมมีการออกแบบโปรแกรมฝึกทักษะการเป็นผู้นำ ตลอดจนมีเทคนิคใหม่ ๆ ในการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำเพื่อจุดประสงค์หลักคือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ

การส่งเสริมการพัฒนาผู้นำ

การพัฒนาผู้นำสามารถส่งเสริมได้ โดยการสอดแทรกในการเรียนรู้ การเติบโต และมีการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่เหมาะสม รวมถึงปัจจัยที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาผู้นำจะได้รับการส่งเสริมได้ดียิ่งขึ้น สำหรับโมเดลการพัฒนาผู้นำ ได้มีการนำเสนอ 3 กลยุทธ์หลักในการส่งเสริมการพัฒนาผู้นำ (MacCauley & Van Velsor, 2004) ได้แก่

1. การสร้างสรรค์ประสบการณ์ที่กระตุ้นการพัฒนาอย่างเข้มข้น (Creating rich developmental experience) ประสบการณ์ถือว่าเป็นอีกหนึ่งในเครื่องมือที่ช่วยในการพัฒนาความสามารถของผู้นำ มีประสบการณ์หลากหลายชนิดที่นำมาช่วยในการพัฒนาได้ เช่น การมอบหมายงานที่ยาก ซึ่งพลังของการพัฒนาและความยากลำบากของการปฏิบัติงานให้บรรลุของประสบการณ์เหล่านี้จะช่วยกระตุ้นการพัฒนาผู้นำได้อีกทาง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าประสบการณ์เหล่านั้นมีการประเมินความ

ทำทนาย และการสนับสนุนที่ผสมผสานกันมาอย่างดีหรือไม่ การมอบหมายงานจะเป็นแหล่งที่เต็มไปด้วยความท้าทาย เพราะจะสามารถเรียนรู้ได้จากงานที่ได้รับมอบหมาย และขณะที่พวกเขากำลังต่อสู้กับความท้าทายนั้น พวกเขาอาจจะต้องการสนับสนุนจากคนที่พวกเขาสามารถขอความช่วยเหลือได้ อาจจะเป็นพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ผู้สอนงานหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์มากกว่า ตลอดจนการสนับสนุนจากองค์กรด้วยเช่นเดียวกัน

2. การส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ (Enhancing to ability to learn) เป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนาผู้นำมากที่สุดประการหนึ่งคือ การตระหนักรู้ (Awareness) ซึ่งผู้นำจะต้องมีการทบทวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ อยู่เสมอ โดยเป็นการส่งเสริมให้บุคคลมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาตนเอง อีกทั้งมีความเข้าใจและยอมรับจุดอ่อนจุดแข็งของตัวเอง ซึ่งคนเรามักจะยึดติดอยู่กับทักษะและวิธีการที่เคยใช้ได้ผลและประสบผลสำเร็จมาในอดีต ดังนั้นการประเมินและการให้ข้อมูลป้อนกลับจึงมีความสำคัญที่ช่วยให้เกิดการตระหนักรู้มากยิ่งขึ้น การให้ข้อมูลป้อนกลับที่เชื่อถือได้จึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ และสามารถนำไปใช้เพื่อการสร้างประสิทธิผลของตนเอง อีกทั้งช่วยบุคคลในการเผชิญกับความท้าทายที่ยากของการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ ๆ ได้อีกด้วย

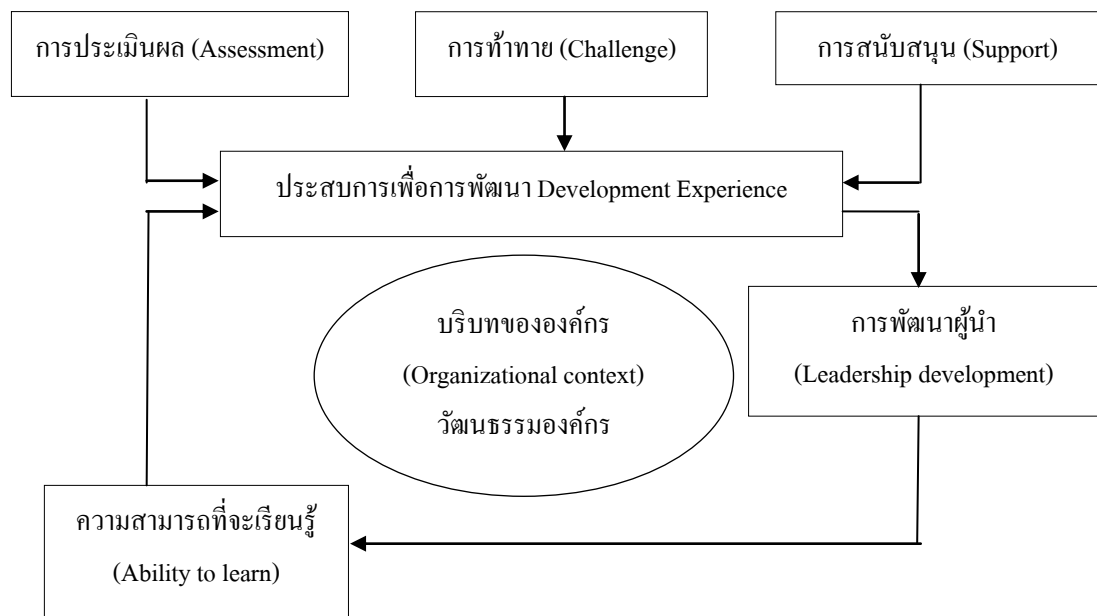
3. การเชื่อมโยงประสบการณ์เพื่อการพัฒนา (Linking developmental experience) เป็นการสร้างประสบการณ์เพื่อการพัฒนาที่เข้มข้นที่ส่งเสริมการพัฒนาผู้นำให้เกิดการเรียนรู้ โดยการออกแบบและการนำประสบการณ์เพื่อการพัฒนาไปใช้ ตัวอย่างเช่น โปรแกรมการอบรมที่ทำการชี้แจงเป้าหมายของการเรียนรู้ รวมทั้งความคาดหวังในการอบรมและมีการกำหนดระยะเวลาที่จะมอบหมายงานใหม่ที่ท้าทายหรืออาจจะมีความยากลำบากในงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะมีการส่งเสริมการให้ข้อมูลย้อนกลับและการแนะนำอย่างสม่ำเสมอตลอดการอบรม อย่างไรก็ตาม การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นกิจกรรมการประเมินที่มีประสิทธิผล และรวมถึงการมีกิจกรรมซึ่งช่วยในการละลายพฤติกรรม (Unfreeze) ของคนที่เข้าร่วมตั้งแต่ก่อนเริ่มเข้าสู่โปรแกรมพัฒนา เพื่อเตรียมความพร้อมของพวกเขาที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ร่วมกับการพัฒนาของผู้อื่น โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับเฉพาะบางคนและหยุดอยู่ตรงนั้น ซึ่งพบว่าบุคคลจะเกิดการพัฒนาอย่างแท้จริงน้อยมาก

จากแนวคิดการส่งเสริมการพัฒนาผู้นำข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคคลจะต้องมีการสนับสนุนส่งเสริมและกระตุ้นทำให้เกิดความสำเร็จของงานในระบบองค์กร ซึ่งมีการนำเสนอ 3 กลยุทธ์หลักในการส่งเสริมการพัฒนาผู้นำ ได้แก่ 1) การสร้างสรรค์ประสบการณ์ที่กระตุ้นการพัฒนาอย่างเข้มข้น 2) การส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ 3) การเชื่อมโยงประสบการณ์เพื่อการพัฒนา ซึ่งปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญความท้าทายและความซับซ้อนในทุกวัน ดังนั้นการจะพัฒนา

ความสามารถของภาวะผู้นำองค์กรจะต้องไม่เพียงแต่พัฒนาที่ตัวบุคคลเท่านั้น แต่จะต้องพัฒนาความสามารถของส่วนรวมด้วย สิ่งที่ต้องพัฒนาในการพัฒนาผู้นำได้แก่ ความสามารถในการจัดการตนเอง ความสามารถทางสังคม และความสามารถในการสนับสนุน

กระบวนการพัฒนา

การพัฒนาผู้นำเป็นกระบวนการที่ต้องมีประสบการณ์เพื่อการพัฒนาที่หลากหลาย ซึ่งต้องมีความสามารถในการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่นำบุคคลไปสู่กระบวนการพัฒนา จากงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่านให้ข้อสังเกตว่า บุคคลที่มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่คล้ายกัน ด้วยวิธีการและอัตราที่ต่างกัน ในความแตกต่างนั้นบางส่วนเป็นระดับของความท้าทายที่แต่ละคนได้รับ ประสบการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ นอกจากนั้นความสามารถในการเรียนรู้จากประสบการณ์ของแต่ละคนถือได้ว่าเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญเช่นกัน กล่าวคือ ความสามารถในการเรียนรู้โดยการผสมผสานที่ซับซ้อนของแรงบันดาลใจ ปัจเจกส่วนบุคคล และวิธีการเรียนรู้ ทั้งนี้ประสบการณ์เพื่อการพัฒนาและความสามารถในการเรียนรู้มีผลกระทบโดยตรงต่อกันและกัน ซึ่งประสบการณ์เพื่อพัฒนาจะช่วยส่งเสริมความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้ และช่วยให้มีการเตรียมความพร้อมที่จะเรียนรู้ก่อนให้เกิดการพัฒนาของบุคคลจากประสบการณ์ที่ได้รับมากยิ่งขึ้น (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556)



ภาพที่ 2-13 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leader development model) (MacCauley & Van Velsor, 2004)

จากภาพที่ 2-13 แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาผู้นำใด ๆ จะมียู่ในบริบทเฉพาะขององค์กร อีกทั้งกลยุทธ์ในการทำธุรกิจขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กรในระบบต่าง ๆ รวมถึงกระบวนการทั้งหลายในองค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างกระบวนการพัฒนาผู้นำ

ดังนั้นสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นซึ่งในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อปรับตัวให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การเป็นผู้นำจะต้องเปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ และเรียนรู้อยู่เสมอ พร้อมทั้งสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งผู้นำยังต้องมีการบริหารงานที่คำนึงถึงการพัฒนาศักยภาพการทำงานของผู้นำได้บังคับบัญชา เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงานให้มีสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักการปรับปรุงการทำงาน และเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการทำงาน ตลอดจนการบริหารงานของผู้นำที่ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมต่อทุก ๆ ฝ่ายทั้งทางด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และลูกค้าอีกด้วย

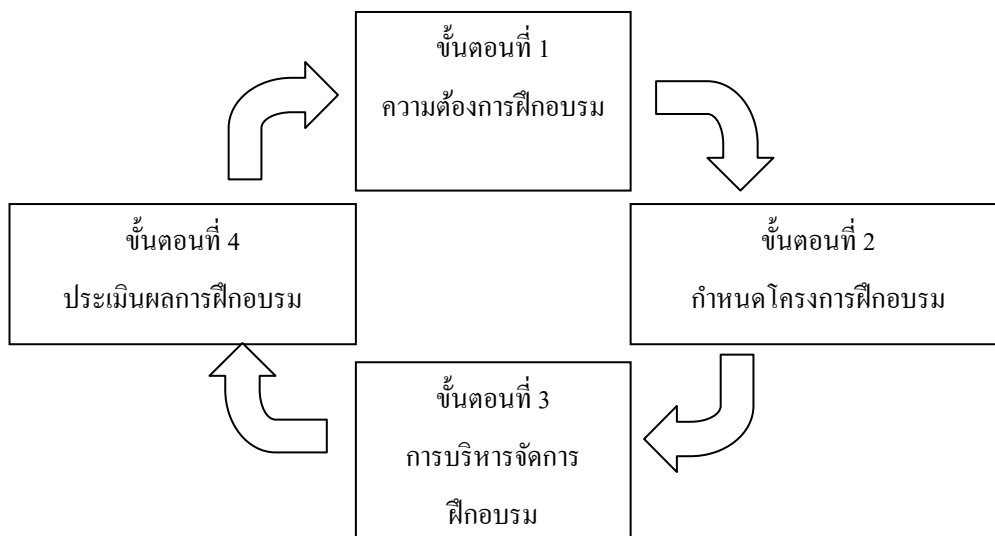
การฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำมีการนำมาใช้ที่หลากหลายวิธี อาทิ การพัฒนาโดยการฝึกอบรม การใช้กิจกรรม รวมถึงกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขขององค์กรเช่น ค่านิยม วัฒนธรรม การสนับสนุน และระบบการให้รางวัลที่จะช่วยกระตุ้นการพัฒนาทักษะ และสมรรถนะเหล่านั้น ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำส่วนใหญ่ที่ใช้กันคือ การไปสัมมนา หรือฝึกอบรม โดยโปรแกรมการฝึกอบรมจำนวนมากพัฒนามาจากการประยุกต์ทฤษฎีภาวะผู้นำพื้นฐานมาใช้เฉพาะ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ซึ่งในปัจจุบันได้มีการนำโปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่เป็นทางการมาใช้กันอย่างกว้างขวาง เพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำให้มากขึ้นในองค์กร (วิเชียร วิทยอุดม, 2550)

ขั้นตอนการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำ

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้มีผลการทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งขั้นตอนการฝึกอบรมประกอบด้วย

- 1) ความต้องการฝึกอบรม ((Training needs) 2) กำหนดการฝึกอบรม (Training program)
- 3) การบริหารจัดการฝึกอบรม (Administering the training program) 4) ประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluating the training program) (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2547)



ภาพที่ 2-14 ขั้นตอนการฝึกอบรม (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2547)

ขั้นตอนการฝึกอบรมจากภาพที่ 2-14 สามารถอธิบายรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2547) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ความต้องการฝึกอบรม เป็นความต้องการขององค์กรเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ ความต้องการฝึกอบรมเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถ ข้อมูล หรือทักษะที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงาน ในอนาคตเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์กรหากบุคลากรได้มีการฝึกอบรมตามที่องค์กรต้องการจะทำให้ องค์กรได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดโครงการฝึกอบรม เป็นการพิจารณาทักษะที่ต้องการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การพิจารณาจากผลการประเมิน กระบวนการผลิตขององค์กร พบว่าผลผลิตไม่ได้คุณภาพ การปฏิบัติงานไม่เสร็จตามกำหนดชี้ให้เห็น ว่าควรมีการฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะในการทำงานให้มากขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การบริหารจัดการฝึกอบรม เป็นการออกแบบการฝึกอบรม กล่าวคือ การพิจารณาการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรที่จะช่วยให้การทำงานดีขึ้น รวมถึงการจัดโครงการฝึกอบรมและดำเนินการให้เกิดมีการฝึกอบรมขึ้น โดยมีการแจ้งให้พนักงาน ทราบถึงข้อมูลหัวข้อเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและการพิจารณาใช้เทคนิคในการฝึกอบรมได้ อย่างเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการติดตามผลภายหลังจากการฝึกอบรมว่า มีประโยชน์แก่พนักงานมากน้อยเพียงใด มีปัญหาใดจากการฝึกอบรม และมีสิ่งใดที่ต้องการแก้ไข ปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมถึงการประเมินเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานว่าดีขึ้นหรือไม่ภายหลัง

จากที่ได้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งการประเมินผลการฝึกอบรมจะช่วยให้ทราบถึงความสำเร็จของการฝึกอบรม

รูปแบบการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

สิ่งที่สำคัญในการพัฒนาและส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำประสบความสำเร็จตามเป้าหมายนั้นคือ การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผล (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) การฝึกอบรมภาวะผู้นำมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จถ้ามีการออกแบบหรือการกำหนดรูปแบบ รวมถึงการนำไปใช้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ ซึ่งขั้นตอนที่สำคัญในการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมประสบความสำเร็จ (Yukl, 2010) มีดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ชัดเจน (Clear learning objective) เป็นการอธิบายถึงพฤติกรรม ทักษะ และความรู้ของผู้ฝึกอบรมที่คาดหวังและประโยชน์ที่จะได้รับจากการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงเนื้อหาของการฝึกอบรมและประเด็นในการฝึกอบรมมีความ รวมทั้งการอธิบายถึงสาเหตุที่ทำให้การฝึกอบรมช่วยเพิ่มประสิทธิผลของความเป็นผู้นำ
2. กำหนดเนื้อหาที่มีความหมายชัดเจน (Clear meaningful content) เนื้อหาของการฝึกอบรมควรมีการกำหนดอย่างชัดเจน ที่มีเนื้อหาสาระสำคัญ มีการเรียงลำดับความรู้ที่เหมาะสมและควรจะเน้นในเฉพาะสิ่งที่สำคัญ ประกอบด้วยตัวอย่าง การแสดงแผนภาพเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่าง โดยการแสดงตัวแบบและทฤษฎีให้สอดคล้องกับชีวิตจริง และตรงประเด็นเพียงพอที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตีความได้จากประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ง่ายต่อการเข้าใจและจดจำ
3. การจัดลำดับของเนื้อหาอย่างเหมาะสม (Appropriate sequencing of content) ในการฝึกอบรมควรมีกิจกรรมควรมีการจัดระเบียบแบบแผนและเหมาะสมไปในทิศทางที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ในการฝึกอบรมควรเริ่มต้นจากเนื้อหาที่ง่ายไปสู่เนื้อหาที่ซับซ้อน และสิ่งที่ซับซ้อนควรแบ่งเนื้อหาออกเป็น ส่วน ๆ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจง่ายขึ้น นอกจากนี้การพักช่วงระหว่างการฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสทบทวนบทเรียน และหลีกเลี่ยงไม่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องเหนื่อยระหว่างการฝึกอบรมที่ยาวนาน
4. การผสมผสานวิธีการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม (Appropriate mix of training methods) วิธีการฝึกอบรมมีอยู่มากมายหลายวิธี ซึ่งจะช่วยพัฒนาทักษะความสามารถในการเข้าใจและจดจำข้อมูลที่ซับซ้อนได้ แต่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรเลือกวิธีที่สอดคล้องและเหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับทักษะทักษะ ทักษะคิด หรือพฤติกรรม รวมถึงความกระตือรือร้น ความสามารถในการเข้าใจ และการจดจำข้อมูลที่สลับซับซ้อนของผู้เข้ารับการฝึกอบรม นอกจากนี้การนั่งฟังการบรรยายที่นานกว่า 30 นาที อาจทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมขาดความสนใจ ทั้งนี้วิธีการฝึกอบรมที่ช่วยดึงดูด

ความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยให้มีการอภิปรายและให้ฝึกปฏิบัติเป็นระยะ

5. เปิดโอกาสให้มีการฝึกปฏิบัติ (Opportunity for active practice) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรมีการฝึกทักษะเพื่อที่จะเรียนรู้ เช่น พฤติกรรมในการเรียนรู้ การทบทวนข้อมูลจากความทรงจำนำมาประยุกต์กับหลักการในการปฏิบัติงานจริง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรประยุกต์หลักการพื้นฐานใช้กับสถานการณ์ที่ต่างกัน ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสม การฝึกอบรมควรมีขึ้นทั้ง 2 ระยะ คือ ในระหว่างช่วงเวลาที่เข้ารับการฝึกอบรมภายใต้เงื่อนไขที่ใกล้เคียงตามความเป็นจริง

6. การประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับในเวลาที่เหมาะสม (Relevant timely feedback) ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรได้รับการประเมินผลที่ตรงประเด็นจากผู้ประเมินที่มาจากหลายแหล่ง และมีความถูกต้องแม่นยำเหมาะสมกับเวลา และสร้างสรรค์ การเรียนรู้งานต้องมีการวิเคราะห์กระบวนการของการศึกษา โดยช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมติดตามความก้าวหน้าและได้เห็นพัฒนาการของตนเอง และการประเมินจากสิ่งที่ตนรู้และไม่รู้ การประเมินผลอาจจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำไปใช้อย่างไม่เหมาะสม และจะไม่ช่วยให้การพัฒนาดีขึ้น

7. การเพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Enhancement of trainee self-confidence) กระบวนการฝึกอบรมจะช่วยเพิ่มความมั่นใจในตัวเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการเรียนรู้จากความสามารถของตน และให้ความคาดหวังในตัวพวกเขาว่าจะสามารถทำงานสำเร็จ ผู้ให้การฝึกอบรมควรให้กำลังใจ อดทน และให้การสนับสนุน รวมทั้งสื่อสารความคาดหวังที่ต้องการให้สำเร็จ ทั้งนี้ผู้ให้การฝึกอบรมควรให้โอกาสผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้งานต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างทักษะในตัวพวกเขาจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความมั่นใจมากขึ้น

8. การมีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม (Appropriate follow-up activities) ใน การฝึกอบรมที่จำกัดด้วยโอกาสที่จะฝึกปฏิบัติ การเรียนรู้ทักษะที่ซับซ้อนภายในระยะเวลาที่จำกัด เป็นสิ่งที่ยาก ซึ่งการเรียนรู้สามารถกระทำได้ด้วยกิจกรรมการติดตามผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างใกล้ชิดและเหมาะสม เช่น ในส่วนของการทบทวนบทเรียนหรือให้ข้อเสนอโครงการที่ต้องใช้ทักษะเกี่ยวข้องโดยเฉพาะกับการฝึกอบรมในครั้งนั้น

วิธีการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำ

การฝึกอบรมภาวะผู้นำ เป็นการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเจตคติให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้มากที่สุดในเวลาที่กำหนด ซึ่งในการสร้างหรือจัดโปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำให้มีประสิทธิผลนั้น ควรมีการเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมที่หลากหลายประกอบกัน หรือบูรณาการวิธีการต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การฝึกอบรมทั่วไปที่มีการใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นการถ่ายทอดความรู้ ข้อมูล และแนวทางการทำงานต่าง ๆ โดยวิทยากร เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้เข้าอบรม ซึ่งสามารถถ่ายทอดข้อมูลสาระสำคัญให้กับผู้รับการอบรมจำนวนมากได้ในเวลาจำกัด
2. การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) เป็นการแบ่งผู้เข้าอบรมเป็นกลุ่มย่อย และให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
3. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการประชุมกลุ่มโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ไม่มีข้อจำกัด เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่หลากหลาย
4. กรณีศึกษา (Case study) เป็นการบรรยายถึงสถานการณ์ในรูปของงานเขียน การบันทึกเสียงหรือวิดีโอ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ศึกษาและอภิปราย ภายใต้การแนะนำของผู้ให้การอบรม
5. การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) เป็นเป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นให้ผู้เข้าอบรมแสดงบทบาทตามสถานการณ์ที่ได้กำหนดหรือจำลองขึ้น และมีการอภิปรายวิเคราะห์ เพื่อพิจารณาว่ามีสิ่งใดเกิดขึ้นบ้างและเพราะอะไร
6. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (Group dynamics) เป็นกระบวนการที่ใช้กลุ่มในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกันแก้ปัญหา เพื่อการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากประสบการณ์หรือการกระทำ
7. การฝึกปฏิบัติ (Exercise) เป็นการนำทฤษฎีหรือแนวคิดจากที่ได้เรียนรู้มาทดลองปฏิบัติในช่วงท้ายของการฝึกอบรม ภายใต้การดูแลของผู้ให้การอบรม ซึ่งผู้ให้การอบรมเป็นผู้เตรียมกิจกรรมที่จะฝึกปฏิบัติไว้ล่วงหน้าแล้ว อาจมีการสาธิตหรือทำให้ดูก่อน และให้ผู้เข้าอบรมได้ทดลองปฏิบัติตาม

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2547) ได้นำเสนอว่า การฝึกอบรมจะต้องพิจารณาใช้วิธีการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการฝึกอบรมทั่วไปสามารถทำได้หลายวิธี ดังต่อไปนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นการอภิปรายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟังโดยผู้บรรยาย ซึ่งการฝึกอบรมแบบการบรรยายนี้เป็นการสื่อสารทางเดียวที่ผู้บรรยายพูดให้กลุ่มผู้รับการอบรมได้รับฟัง และผู้เข้าอบรมเป็นผู้จดบันทึก
2. โปรแกรมการเรียนรู้ (Programmed learning) เป็นการให้คำแนะนำโดยอาจจะแบ่งเป็นกลุ่มย่อย แล้วให้แต่ละกลุ่มได้ตอบสนองต่อการฝึกอบรมตามสถานการณ์ที่กำหนดขึ้น
3. การปฐมนิเทศก์ (Orientation training) เป็นการฝึกอบรมก่อนเริ่มปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานเรียนรู้องค์กร จากการแนะนำให้พนักงานทราบเกี่ยวกับนโยบาย กฎระเบียบ หน่วยงานรับผิดชอบ และสิ่งต่าง ๆ ที่พนักงานควรรับทราบ

4. การฝึกอบรมทีม (Team training) เป็นการฝึกอบรมฝ่ายงานที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้ มีการสอนงานให้กับสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะในการทำงาน

5. การฝึกอบรมที่หลากหลาย (Diversity training) เป็นการฝึกอบรมที่มีลักษณะแตกต่างกันและมีความหลากหลายขององค์กร เพื่อให้บุคคลที่มีความแตกต่างและหลากหลายนั้นสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างกลมกลืน

สรุปได้ว่า วิธีการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำ โดยในองค์กรจะมีการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับพนักงานหรือผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมนั้นจำเป็นต้องมีเครื่องมือ และการสนับสนุนที่หลากหลาย การออกแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผลด้วยการบูรณาการหรือผสมผสานวิธีการฝึกอบรมต่าง ๆ ตลอดจนการติดตามผลที่เหมาะสม มีที่ปรึกษา ให้การแนะนำและข้อมูลป้อนกลับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลหรือผลตอบแทน รวมถึงการสร้างค่านิยมในวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำและสนับสนุนอย่างเต็มที่ในทุกด้าน

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำหญิง

ผู้หญิงกับบทบาทความเป็นผู้นำ ได้มีการบันทึกพื้นฐานทางประวัติศาสตร์ด้านการเป็นผู้นำของผู้หญิง จากการทบทวนวรรณกรรมมุมมองทางประวัติศาสตร์ได้ให้ภาพรวมของผู้หญิงในการเป็นผู้นำและการจงใจที่ช่วยในการขับเคลื่อนของพวกเขาในตำแหน่งผู้นำสูงสุด ที่เปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลาตามลำดับเหตุการณ์ ตลอดประวัติศาสตร์ของผู้หญิงที่ได้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำที่สำคัญที่ดูเหมือนว่าจะพัฒนาจากความสัมพันธ์ของพวกเขา หรือความคุ้นเคยกับบรรพบุรุษของพวกเขาที่ได้รับการสืบทอดรุ่นต่อรุ่น เหล่าผู้นำสตรีในช่วงต้นและผู้นำสตรีร่วมสมัยที่แสดงลักษณะความเป็นผู้นำเช่นความทะเยอทะยาน สติปัญญา วิสัยทัศน์ รวมถึงการแสวงหาการศึกษาด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพและความเต็มใจที่จะรับคำปรึกษาที่สามารถช่วยให้พวกเขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดการดำรงตำแหน่งในฐานะผู้นำ

ภาวะผู้นำหญิงในช่วงต้น

ในอดีตผู้หญิงยากที่จะประสบความสำเร็จและมีจำนวนน้อย ซึ่งอาจจะพบเห็นหรือเคยได้ยินกันบ้างอาทิ ราชนิ ภรรยาของผู้นำพลเรือนหรือสังคม และเจ้าของธุรกิจกิจการครอบครัวที่ได้รับการสืบทอด ผู้หญิงในตำแหน่งเหล่านี้ได้ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความโดดเด่นมากกว่าผู้หญิงทั่วไป และถูกนำมาแบบอย่างสำหรับผู้หญิงคนอื่น ๆ หรือตามแบบฉบับผู้นำของสังคม การบันทึกของผู้หญิงในการเป็นผู้นำ เมื่อย้อนกลับไปประวัติศาสตร์ที่มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรครั้งแรกของ

ผู้หญิงกับบทบาทผู้นำในศตวรรษที่ 15 ผู้หญิงในฐานะผู้นำเหล่านี้มีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1) การสืบเนื่องสิทธิที่มีมาแต่กำเนิด มรดกครอบครัว การเมือง การแต่งงานและศาสนา
- 2) ความเฉลียวฉลาด 3) ความทะเยอทะยาน 4) วิสัยทัศน์ 5) ความสามารถในตัวเอง 6) การศึกษา (Johnson, 2003)

กรณีตัวอย่าง บทบาทผู้หญิงที่แสดงความเป็นผู้นำได้โดดเด่นในอดีต ยุคศตวรรษที่ 15 ฮัทเชปซุต (Hatshepsut) ราชนิแห่งอียิปต์ เป็นผู้ที่มียอำนาจทางการเมืองก่อนที่จะถูกแต่งตั้งให้เป็น ฟาโรห์ ซึ่งได้รับสิทธิการปกครองต่อจากพระราชบิดา มีการปกครองราชอยู่อย่างสงบเรียบร้อย อีกทั้งสนับสนุนด้านการค้าและศิลปะที่มีความเจริญรุ่งเรืองมากในยุคนั้น มหาวิหารของเธอดีียร์เอล-บาห์รี ยังคงตั้งอยู่ทางตอนตอกของเมืองธีบส์ (Thomas, 2002)

คลีโอพัตรา (Cleopatra) เป็นพระราชินีองค์สุดท้ายแห่งอียิปต์ เธอขอการสนับสนุนจากจูเลียส ซีซาร์ ในความพยายามที่จะทำให้ประเทศของเธอได้รับเอกราช ได้ขึ้นสู่อำนาจตำแหน่งผู้ปกครองอียิปต์ คลีโอพัตราได้รับการศึกษาที่ดีและมีสติปัญญาโดดเด่นเป็นที่ประทับใจ อีกทั้งยังเป็นนักศึกษาด้านปรัชญาและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (Reese, 2001)

เอลเลนอร์ (Eleanor) แห่งอากีแตนเป็นราชินีแห่งอังกฤษและฝรั่งเศสในปี ค.ศ. 1122-1202 เธอเป็นหนึ่งในบุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุดของศตวรรษที่ 12 เอลเลนอร์ ซึ่งได้เข้าพิธีแต่งงานตอนอายุ 15 กับหลุยส์ที่เจ็ดของฝรั่งเศส หลังจากนั้นเธอก็หย่าขาดจากเขา เพื่อที่จะแต่งงานกับเฮนรี ฤษัตรีย์ลำดับที่สองแห่งประเทศอังกฤษ แต่เธอยังคงควบคุมดินแดนของเธอในภาคใต้ของฝรั่งเศสซึ่งเป็นที่กว้างขวางด้วยการจัดการและมีวิถีการดำเนินชีวิตที่ชาญฉลาด อีกทั้งดูแลลูกและหลานของเธอ (Reese, 2001)

โกลดา เมียร์ (Golda Meir) เป็นนายกรัฐมนตรีของอิสราเอล โกลดา เมียร์เกิดในยูเครนและอาศัยอยู่ในขณะที่ในประเทศสหรัฐอเมริกาและหลังจากนั้นเธออพยพไปยังอิสราเอลในปี ค.ศ. 1921 งานของเธอคือการขับเคลื่อนแรงงาน เพื่อนำพาเธอให้บรรลุตำแหน่งทางการเมืองระดับสูงเมื่ออิสราเอลกลายเป็นรัฐที่เธอได้รับเลือกให้เป็นสมาชิกรัฐสภาและกลายเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ เธอเป็นผู้หญิงเพียงคนเดียวในการบริหารแรงงาน ในปี ค.ศ. 1969 เธอได้รับเลือกตั้งเป็นนายกรัฐมนตรี นี่คือการสำเร็จทางการเมืองสำหรับผู้หญิงอิสราเอลในเวลานั้น เธอเป็นคนที่มึประสิทธิภาพผู้นำที่อดทนในความยากลำบาก โกลดาออกจากชีวิตทางการเมืองเมื่อพรรคแรงงานลดลงจากอำนาจเป็นผลมาจากสงคราม (Reese, 2001)

จากการวิเคราะห์ตัวอย่างการเป็นผู้นำในลักษณะของผู้นำหญิงข้างต้นเหล่านี้ จะตั้งข้อสังเกตเห็นว่าในการขึ้นเป็นผู้นำของผู้หญิงจากการสืบทอดหรือเชื่อมโยงผ่านการแต่งงานและครอบครัวที่ได้รับสิทธิอำนาจเพิ่มขึ้นเพื่อก้าวสู่ระดับของการเป็นผู้นำ สามารถสรุปได้ว่า การได้รับการผลักดันอาจเป็นปัจจัยหนึ่งในความก้าวหน้าของผู้นำสตรีร่วมสมัย

ภาวะผู้นำหญิงร่วมสมัย

ในยุคสมัยใหม่ยังคงมีอุปสรรคบางอย่างที่คล้ายกันกับยุคช่วงต้น แต่จะมีอุปสรรคใหม่ท้าทายผู้หญิงกว่ายุคที่ผ่านมามากขึ้น อุปสรรคใหม่ที่ว่าเป็นเพศานแก้วที่ท้าทายพวกเขาเช่นกัน บรรดาเหล่าผู้หญิงมีความสามารถและความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำ แต่ไม่สามารถที่จะแสดงศักยภาพของพวกเขาเพราะการเมือง เศรษฐกิจและข้อจำกัดทางสังคม ตอนที่ข้อจำกัดเหล่านี้ได้รับการลดลงบ้าง ผู้หญิงจึงมีโอกาสมากขึ้นที่จะเป็นผู้นำ (Hayes, 1999) ผู้นำสตรีในยุคสมัยใหม่มีจำนวนมากขึ้น เนื่องจากการมีส่วนร่วมของผู้หญิงในบทบาทผู้นำที่ดี เช่น เอลเลนอร์ รูสเวลต์, มาร์กาเร็ต แทตเชอร์, โกร ฮาร์เล็ม บรันดท์แลนด์, และคาเลีย กริบาอูสโคเต้

เอลเลนอร์ รูสเวลต์ (Eleanor Roosevelt) เป็นหนึ่งในผู้นำที่ยิ่งใหญ่ของอเมริกา สตรีหมายเลขหนึ่งของสหรัฐอเมริกาที่มีอิทธิพลมากที่สุด ซึ่งเป็นผู้เปิดทางให้กับผู้หญิงและต่อสู้เพื่อความยุติธรรมในสังคมให้เกิดขึ้นทุกแห่ง โดยมีผลกระทบต่อนโยบายระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับคนผิวดำ ผู้หญิงและคนยากจน เธอแต่งงานกับประธานาธิบดีรูสเวลต์ และ ปี ค.ศ. 1928 เธอได้กลายเป็นร่างของประชาชนในสิทธิของเธอเอง เธอเริ่มการแถลงข่าวประจำสัปดาห์กับนักข่าวผู้หญิงที่บรรยายออกอากาศทั่วประเทศ และเธอก็มีรายการวิทยุ อีกทั้งคอลัมน์ที่ตีพิมพ์ในหนังสือพิมพ์ "My Day" ซึ่งได้รับการตีพิมพ์ในสัปดาห์รายวันเป็นเวลาหลายปี (Reese, 2001)

มาร์กาเร็ต แทตเชอร์ (Margaret Thatcher) ผู้ที่ก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีหญิงของอังกฤษเป็นคนแรกและคนเดียว ในศตวรรษที่ยี่สิบชนะการเลือกตั้งสามสมัยติดต่อกัน เธอเติบโตในครอบครัวที่ประกอบอาชีพขายของชำในเมือง และได้รับการศึกษาอย่างดีตั้งแต่เด็ก โดยเข้าเรียนที่มหาวิทยาลัยออกซ์ฟอร์ด ด้านเคมี เธอมีงานวิจัยและพัฒนาไอศกรีมแบบอ่อนนุ่มเป็นรายแรก เธอเข้ามาบริหารทางการเมืองในปี ค.ศ. 1959 ในฐานะนักกฎหมาย ด้วยการบริหารที่มีความหลากหลายเธอร่วมงานกับพรรคอนุรักษนิยม สนับสนุนการลดค่าใช้จ่ายภาครัฐ อุปทานและอัตราดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้นทำให้ เธอได้รับฉายา "หญิงเหล็ก" ในปี ค.ศ. 1990 เธอได้ลาออกจากตำแหน่งในฐานะนายกรัฐมนตรีแม้ว่าเธออยู่ในรัฐสภาจนถึงปี ค.ศ.1992 (Reese, 2001)

โกร ฮาร์เล็ม บรันดท์แลนด์ (Gro Harlem Brundtland) เกิดเมื่อปี ค.ศ. 1939 ในช่วงคาบเกี่ยวระหว่างสงครามและเติบโตในช่วงการฟื้นฟูชาติ เธอจึงเลือกเรียนคณะแพทย เพราะประเทศกำลังต้องการบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทางมาฟื้นฟูคุณภาพชีวิตประชากรของประเทศ เธอเรียนจบ

แพทยศาสตร์ และสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต ทำงานเป็นแพทย์ในการบริการสาธารณสุข โรงเรียนสุขภาพของออสเตรเลีย และด้วยความสามารถที่โดดเด่นของเธอจึงทำให้ได้ขึ้นเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศและสิ่งแวดล้อมก่อนขึ้นเป็นนายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกของนอร์เวย์ บรันต์แลนด์ถือว่าเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เห็นคุณค่าและการศึกษาของประชาชนที่ได้รับการยกย่องทั้งในฐานะแพทย์และผู้นำอย่างแท้จริง (วิริยาภรณ์ จุณหะวิฑูระ, 2554)

ดาเลีย กริบาอูสไกเต้ (Dalia Grybauskaitė) เกิดในครอบครัวชนชั้นกลาง ได้รับการศึกษาเกี่ยวกับเศรษฐกิจการเมืองในระดับมหาวิทยาลัย ระหว่างการศึกษาเธอทำงานเป็นผู้ตรวจสอบพนักงานในหน่วยงานที่เป็นผู้จัดการแสดงระดับชาติ กริบาอูสไกเต้ผ่านการทำงานมาอย่างโชกโชน โดยเฉพาะงานด้านเศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ การนำเสนอการจัดสรรงบประมาณทางเกษตรกรรม และการจ้างงานร่วมกันระหว่างประเทศ เพื่อลดความฟุ่มเฟือยทางทรัพยากร ทำให้เธอถูกขนานนามว่า สตรีเหล็ก ในปี ค.ศ. 2009 เธอชนะการเลือกตั้งอย่างขาดลอย และได้รับแต่งตั้งเป็นประธานาธิบดีหญิงคนแรกของลิทัวเนีย (วิริยาภรณ์ จุณหะวิฑูระ, 2554)

ทั้งนี้จากหลักการพื้นฐานทั่วไปสำหรับผู้หญิงที่เป็นผู้นำในยุคร่วมสมัยอันก่อให้เกิดความเป็นผู้นำที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับกำเนิดหรือการแต่งงานเท่านั้น แต่ในการพยายามต่อสู้ของพวกเธอที่จะได้รับความเป็นผู้นำ โดยพื้นฐานของคุณธรรมและทักษะความสามารถของพวกเธอ รวมถึงสิ่งที่เป็แรงผลักดันต่อผู้หญิงสู่การเป็นผู้นำในปัจจุบัน

ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าของผู้หญิง

แม้ว่าผู้หญิงจะได้รับการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของประวัติศาสตร์ ความเป็นผู้นำหญิงมีบทบาทอย่างมากในองค์กร และยังมีต่อเนื่องมาตลอดสี่สิบปีที่ผ่านมา (Segal, 2005) ผู้นำหญิงได้กลายเป็นเรื่องธรรมดามากขึ้นในสังคมอเมริกันในช่วงสามทศวรรษที่ผ่านมา การเกิดของผู้หญิงนี้สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงด้านสถานะของผู้หญิงในสังคม ซึ่งให้เห็นระหว่างปี ค.ศ. 1970 และปี ค.ศ. 1980 จำนวนรวมของผู้บริหารหญิงและผู้บริหารในแรงงานสหรัฐเพิ่มขึ้นกว่า ร้อยละ 100 แต่ในความจริงตัวเลขนี้ยังคงถือว่าเป็นจำนวนที่ต่ำของผู้หญิงเมื่อเทียบกับจำนวนประชากรทั้งหมด ยังคงมีอุปสรรคที่มองไม่เห็นขององค์กร ปრაกฏการณ์การกีดกันความก้าวหน้าของผู้หญิงนี้เปรียบเสมือนเพดานแก้ว ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าของผู้หญิง รวมถึงด้านกฎหมาย ครอบครัว และวิชาชีพ และแรงผลักดันอื่น เช่น 1) ความทะเยอทะยาน 2) การศึกษา 3) ความฉลาดทางอารมณ์ การรับรู้ 4) ความสามารถตนเอง และ 5) การให้คำปรึกษา (Johnson, 2003)

1. ปัจจัยด้านกฎหมาย

การเป็นตัวแทนองค์กรของผู้หญิงในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ซึ่งตำแหน่งผู้บริหารมีจำนวนค่อนข้างน้อยมากเมื่อเทียบกับการเป็นตัวแทนของผู้หญิงในระดับอื่น ๆ ของการจ้างงาน

ผู้หญิงมีแนวโน้มที่จะกระจุกตัวอยู่ในตำแหน่งพนักงานที่มักจะไม่สามารถก้าวนำไปสู่ระดับอาวุโสหรือบทบาทความเป็นผู้นำในองค์กร (Catalyst Group, 2000) ในขณะที่ความพยายามของการออกกฎหมายและกฎระเบียบที่ได้รับความน่าสนใจด้านการจ้างงานสำหรับผู้หญิงที่พวกเขายังไม่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาสตรีที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงและตำแหน่งผู้นำในองค์กร แม้จะมีการออกกฎหมาย การแก้ไขสิทธิซึ่งห้ามการเลือกปฏิบัติต่อผู้หญิง และกำหนดคบทลงโทษที่เข้มงวดกับองค์กร ซึ่งเป็นที่ล้มเหลวในการปฏิบัติตาม อุปสรรคในการเลื่อนขั้นตำแหน่งสำหรับผู้หญิงยังคงมีอยู่ อุปสรรคเหล่านี้รวมถึงการขาดขั้นตอนการรับสมัครงานเฉพาะ ดึงดูดผู้หญิงที่ขาดประสบการณ์ในการพัฒนาองค์กร และขาดการรับการยอมรับการปฏิบัติขององค์กรที่ให้โอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันเป็นงานของทุกคนในองค์กร

การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพถูกนำมาอ้างอิงอย่างต่อเนื่อง โดยผู้หญิงที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ผลการดำเนินงานเกินความคาดหวังและการพัฒนารูปแบบที่เพศชายผู้จัดการมีความสะดวกสบาย กลยุทธ์เหล่านี้มีความก้าวหน้าในอาชีพแนะนำว่าผู้หญิงต้องทำงานหนักเพื่อได้รับการพิจารณาโอกาส และผู้หญิงจะต้องทำปรับ "ความพอดี" กับวัฒนธรรมองค์กร (Curran, 2001)

2. ปัจจัยด้านครอบครัวและวิชาชีพ

ผู้หญิงมักจะถูกบังคับให้เลือกระหว่างการมีครอบครัวและมีอาชีพ การศึกษาชี้ให้เห็นว่าร้อยละ 26 ของผู้หญิงที่เลือกการมีครอบครัวแต่งงานและมีลูก ร้อยละ 20 ตัดสินใจที่จะไม่มีลูก ร้อยละ 15 เลือกที่จะทิ้งหรือลางาน และร้อยละ 10 เลือกที่จะไม่แต่งงาน บ่อยครั้งที่ผู้ชายกับผู้หญิงจะไม่ต้องสร้างทางเลือกที่ว่าผู้หญิงจำเป็นต้องเลือกระหว่างครอบครัวและอาชีพ (Curran, 2001)

3. ปัจจัยด้านแรงผลักดัน

แรงผลักดันที่ขับเคลื่อนให้ผู้หญิงก้าวหน้าขึ้นในระดับที่สูงของการเป็นผู้นำ ซึ่งส่วนมากสิ่งที่เป็นแรงผลักดันในความเป็นผู้นำ จากการศึกษาของลิเดีย (Lydia) ได้กำหนดแรงผลักดัน ได้แก่

1) ความทะเยอทะยาน 2) การศึกษา 3) ความฉลาดทางอารมณ์ 4) การรับรู้ความสามารถตนเอง/ การรับรู้ของพวกเขา ความสามารถในการเป็นผู้นำและ 5) การให้คำปรึกษา (Johnson, 2003)

3.1 ความทะเยอทะยาน เป็นแนวคิดที่ยากจะอธิบายหรือตรวจสอบได้ เป็นพลังขับเคลื่อนภายในตัวบุคคลที่สามารถเห็นได้ชัดเจน ซึ่งมักจะพบในหมวดของคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในตำราการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวรรณกรรมทั่วไปของการบริหารจัดการ ความพยายามที่จะอธิบายคุณลักษณะนี้ดูเหมือนจะเป็นเพียงผิวเผิน (Johnson, 2003) ผู้นำทางธุรกิจได้อธิบายถึงตัวเองและคนส่วนใหญ่ที่ให้การยอมรับว่าความทะเยอทะยานนั้นเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญในการเป็นผู้นำ จากการที่ผู้นำส่วนมากมักจะใช้เหตุผลที่นำมาสู่ความสำเร็จของตัวเอง ซึ่งสิ่งที่ส่งเสริมให้ความทะเยอทะยานมีมากขึ้นไป เทียบเคียงได้กับการทำงานอย่างหนักและเป็น

เวลานานที่คนส่วนใหญ่มองว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ ผู้นำบางคนที่มีอายุน้อยแสวงหาความสมดุลที่ีระหว่างความเป็นมืออาชีพและชีวิตส่วนตัว (Tait, 1996) มาร์แชลล์ชี้แจงว่าความทะเยอทะยานนั้นเป็นสิ่งสำคัญในการเป็นผู้นำ จากการทดสอบคุณภาพความเป็นผู้นำในบริบทที่มีตัวอย่างจากประวัติศาสตร์และผู้นำทางธุรกิจในปัจจุบัน ความสำเร็จทั้งหมดสามารถจะโยงไปถึงความทะเยอทะยาน (Champy & Nohria, 2001)

ความต้องการเลื่อนตำแหน่งสู่ระดับที่สูงในองค์กรสิ่งที่ขับเคลื่อนคือ ความทะเยอทะยาน ซึ่งไม่พบผู้หญิงในตำแหน่งบริหารสูงสุดอาจเป็นเพราะความจริงที่ว่า ผู้หญิงไม่แสดงความทะเยอทะยานที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดเมื่อเทียบกับผู้ชายที่อยู่ในระดับเดียวกัน การศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างทางเพศในความทะเยอทะยาน ยืนยันว่าความทะเยอทะยานแสดงระดับแนวโน้มที่สูงในผู้ชาย (Van Vianen & Keizer, 1996) การศึกษาของ Van Vianen ชี้ให้เห็นว่าผู้หญิงใช้ความพยายามในการเลื่อนตำแหน่งน้อยกว่าผู้ชายที่ระดับตำแหน่งงานเดียวกันในองค์กร การศึกษา ได้ทำการทดสอบแรงจูงใจที่เฉพาะเจาะจงสำหรับผู้ชายและผู้หญิงที่จะยอมรับหรือปฏิเสธตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง สถานะภาพและเงินเดือนเป็นแรงผลักดันต่ำสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชายในการยอมรับตำแหน่งระดับสูงสุด แต่อย่างไรผู้หญิงกลับมองว่าการทำงานบ้านเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการรับตำแหน่งระดับอาวุโส ซึ่งพวกเขาต้องการที่จะรักษาสมดุลในการทำงานบ้านและการป้องกันตัวเองจากความเครียดในงานการบริหารจัดการงานในระดับสูง (Van Vianen & Keizer, 1996)

3.2 การศึกษาได้มีการนำมากล่าวอ้างในงานวิจัยเป็นหนึ่งในตัวบ่งชี้ที่ทำให้ประสบความสำเร็จก้าวหน้าในตำแหน่งผู้นำระดับสูง จากการสำรวจพบว่า ผู้ที่บรรลุนิติภาวะจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน คณะผู้เข้าร่วมการวิจัยที่อ้างถึงการศึกษาอย่างเป็นทางการ และเป็นที่ยึดมั่นในเหตุผลที่จะมีอาชีพการงานที่สูงขึ้นสามารถใช้ได้ (Heard, 2001) ส่วนการศึกษาของ Hojgaard (2002) ได้พบรูปแบบของการศึกษาที่แตกต่างกันระหว่างหญิงและชาย ในกลุ่มผู้นำทั้งผู้นำสตรีระดับต้นตลอดจนระดับสูง มีการฝึกอบรมมากกว่าผู้นำชาย นอกจากนี้ Carli and Eagly (2001) ตั้งข้อสังเกตว่า แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงในด้านการศึกษาของผู้หญิง และในส่วนของกำลังแรงงาน การมีส่วนร่วมและการจ้างงานเป็นผู้จัดการที่มีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยอาจเกิดขึ้นในแง่ของผู้หญิงในตำแหน่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด พวกเขาสังเกตเห็นว่าผู้หญิงที่ได้รับการศึกษาที่สูง จะมีโอกาสก้าวขึ้นตำแหน่งระดับที่สูง เมื่อเปรียบเทียบกับเพศชายในระดับเดียวกันในองค์กร

3.3 ความฉลาดทางอารมณ์การรับรู้

ความฉลาดทางอารมณ์ คือ ความสามารถในการรับรู้ เข้าใจ และมีประสิทธิภาพในการใช้อำนาจ รวมถึงความเจ็บปวดของอารมณ์ ซึ่งเป็นแหล่งที่มาพลังงานของมนุษย์, ข้อมูล, การเชื่อมต่อและการมีอิทธิพล (Cooper & Sawaf, 1996) สถานการณ์ความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับ

การทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม รวมถึงการมีส่วนร่วมในสังคม ซึ่งลักษณะผู้ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทางสังคมได้ก็มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำ (Bass, 1990) เนื่องจากองค์ประกอบทางสังคมของความเป็นผู้นำที่มีองค์ประกอบทางอารมณ์ ซึ่งการแสดงพฤติกรรมความตั้งใจที่ทำให้เกิดการตัดสินใจขึ้นอยู่กับการศึกษา บุคคลที่มีความสามารถในการประเมินความรู้สึกของตัวเองและคนอื่น พวกเขาจะมีการปรับตัวที่เหมาะสมเข้ากับพฤติกรรมสำหรับสถานการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานของการประเมินนี้ที่คาดว่าจะเป็ผู้นำ (Bass, 1990 อ้างถึงใน Kobe et al., 2001) คือ การเปรียบเทียบของทั้งสององค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางอารมณ์และปัญญาทางสังคม ความฉลาดทางอารมณ์ก็จะพบว่าเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็ของผู้นำ (Kobe et al., 2001)

ในการศึกษาแสดงให้เห็นว่า EI ที่วัดจากความสามารถในการตรวจสอบและจัดการอารมณ์ภายในตัวเองและบุคคลอื่น อาจจะเป็นความสามารถพื้นฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้กลายเป็นหนึ่งในผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นบทบาทความเป็นผู้นำที่จะกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ คือ การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานและส่งเสริมความรู้สึกของการมีส่วนร่วมและการให้ความสำคัญกับพนักงาน EI ถูกมองว่าเป็นส่วนหนึ่งของความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (Palmer, Walls, Burgess, & Stough, 2001)

งานวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่ชาญฉลาดทางอารมณ์ชี้ให้เห็นว่า เป็นกุญแจที่สำคัญในการสร้างสภาพบรรยากาศในที่ทำงาน การบำรุงพนักงานและกระตุ้นพนักงานในแง่ของผลการดำเนินงานดีขึ้น อีกทั้งการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า ความฉลาดทางอารมณ์ไม่เพียงแต่สร้างความแตกต่างที่โดดเด่นของการเป็นผู้นำ แต่ยังสามารถเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งที่แสดงโดยผู้นำหญิงอีกด้วย ผู้นำที่ชาญฉลาดแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ตัวเองและทำให้ภาระผูกพันที่ยั่งยืนให้ร่วมกันที่ดี พวกเขาจะผลักดันให้การดำเนินการเกินความคาดหมายและมีแรงบันดาลใจจากความปรารถนาที่ฝังลึกเพื่อให้บรรลุ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในกลุ่มของผู้นำเหล่านี้ เมื่อรวมกับการควบคุมตนเองที่จะช่วยให้พวกเขาสามารถที่จะเอาชนะความผิดหวังและความพ่ายแพ้ (Klenke, 2002)

3.4 ความสามารถของตนเอง

การทบทวนการศึกษาวิจัยของ Kerfoot (1999) ชี้ให้เห็นว่าการเป็นผู้นำนั้นความเชื่อมั่นและความสามารถของตนเองเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำหญิงเพื่อความก้าวหน้า สิ่งสำคัญพวกเขาจะต้องถึงเห็นความสามารถของตนเองในการจัดการความต้องการตำแหน่งผู้นำระดับสูง สอดคล้องกับแนวคิดของ Curran (2001) กล่าวว่าปัจจัยที่สำคัญของผู้นำหญิงคือ การสร้างความมั่นใจในตนเองและตัวคนที่เป็นมืออาชีพ การขาดการสนับสนุนและความมั่นใจในตนเองของพวกเขาก็เกิดจากสภาพแวดล้อมขององค์กร และความกดดันจากผลการดำเนินงานนำไปสู่การพังทลายของความนับถือ

และความมั่นใจตนเองในอาชีพได้

ในทางเดียวกันการศึกษาของ Tsui (1998) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประสบความสำเร็จในความก้าวหน้าของการเป็นผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับระดับรายได้ของผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า บุคคลที่มีความมั่นใจในตัวเองเกี่ยวกับความสามารถของพวกเขาในการเป็นผู้นำที่ส่งผลให้มีรายได้นั้นเดือนที่สูงขึ้น ที่อาจเชื่อมโยงกันกับการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในธุรกิจได้อีกด้วย ซึ่งงานวิจัยของ Dickson and Taylor (2000) ชี้ให้เห็นว่าผู้หญิงบางคนอาจจะไม่เต็มใจที่จะดำเนินงานบางอย่างเพราะพวกเขาขาดความเชื่อมั่นในความสามารถของพวกเขาที่จะประสบความสำเร็จในงานนั้น ๆ องค์กรที่มีความเชื่อเชิงลบเกี่ยวกับความสามารถหรือประสิทธิภาพของตัวเองต่ำอาจเกิดผลกระทบต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิงได้เช่นกัน การมอบหมายงานที่เป็นประโยชน์ต่อการได้มาซึ่งการยอมรับในองค์กรมักจะสร้างความท้าทายให้กับผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำอย่างเห็นได้ชัด หากผู้หญิงกลัวว่าเธอขาดความสามารถในการดำเนินบทบาทดังกล่าว เธออาจจะหลีกเลี่ยงการรับมอบหมายงานเหล่านี้ ความกลัวนี้แสดงให้เห็นว่าความสามารถของตนเองในการรับรู้การปฏิบัติงานเป็นตัวกำหนดในการเลือกงาน ที่ก่อให้เกิดการหลีกเลี่ยงบทบาทความเป็นผู้นำรูปแบบหนึ่งของพฤติกรรมที่สร้างข้อจำกัดความสามารถของตัวเองในทางลบที่อาจมีผลต่อโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้

3.5 การให้คำปรึกษา

การให้คำปรึกษา คือ กระบวนการที่ผู้จัดการอาวุโสช่วยผู้จัดการระดับกลาง ตระหนักถึงศักยภาพของเขาและบรรลุการเติบโตภายในองค์กรที่อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า พีเลียง เป็นปกติ ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์มากกว่าจะส่งเสริมและสนับสนุนสมาชิกที่มีอายุน้อยกว่าให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพของพวกเขา “ผ่านการให้คำปรึกษา” ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ดีและภูมิปัญญาที่พวกเขาพยายามที่จะทำงานให้เต็มความสามารถของพวกเขา (Larazus 1997) ซึ่ง Coffey and Anderson (1998) ได้แสดงแนวคิดที่เห็นด้วยว่า ปัจจัยหนึ่งที่ยับยั้งความก้าวหน้าของผู้หญิงในตำแหน่งระดับสูงของการเป็นผู้นำ คือ การขาดการให้คำปรึกษา การศึกษาของพวกเขาชี้ให้เห็นว่าการให้คำปรึกษาเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าที่จะช่วยสร้างผู้นำให้ประสบความสำเร็จ ความสัมพันธ์ของการให้คำปรึกษาจะถูกมองว่าเป็น “นิด ๆ หน่อย ๆ ของการฝึก” เป็นเสมือนกับการผลักดันในทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ Bickel and Clark (2000) กล่าวว่า การให้คำปรึกษาถือเป็นความแตกต่างในการพัฒนาด้านการประกอบอาชีพของผู้หญิง

นอกจากนี้ Mennuti, Christner and Freeman (2006) ทำการศึกษาโดยสัมภาษณ์ผู้หญิงที่ได้รับคำปรึกษาและพีเลียงของพวกเขา จำนวน 55 คน ได้เสนอแนวคิดว่าการเป็นตัวแทนของผู้หญิงในบทบาทความเป็นผู้นำระดับสูง สามารถนำมาประกอบกับการให้คำปรึกษาสำหรับผู้หญิง

ได้ ในการศึกษากล่าวว่า การประสบความสำเร็จในขณะที่ไม่มี “วิธีที่ถูกต้อง” ของการให้คำปรึกษา ซึ่งจะพบการปฏิบัติในการให้คำปรึกษาที่เป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงจูงใจสำหรับผู้หญิงในตำแหน่งผู้นำ อีกทั้ง Curran (2001) ได้นำเสนอแนวคิดที่ว่า พี่เลี้ยงมีความสำคัญสำหรับทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้หญิงที่กำลังมองหาวิธีการทำลายเพดานแก้ว การขาดแคลนของผู้หญิงในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ซึ่งพี่เลี้ยงชายจะมีเครือข่ายที่สามารถแนะนำผู้หญิงของพวกเขาในวงการผู้บริหารระดับสูง พบผู้หญิง เพียงไม่กี่คนมีพี่เลี้ยงหญิง แต่ผู้หญิงที่มีทั้งพี่เลี้ยงชายและหญิงชี้ให้เห็นจุดแข็งที่แตกต่างเกี่ยวข้องกับแต่ละความสัมพันธ์ของที่ปรึกษา พี่เลี้ยงชายมีอิทธิพลในองค์กรและสามารถเข้าถึงได้มากขึ้น ในทางกลับกันพี่เลี้ยงหญิงสามารถที่จะระบุและเอาใจใส่กับอุปสรรคที่ต้องเผชิญกับผู้หญิงในองค์กรได้เป็นอย่างดี

จากแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าของผู้หญิงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าของผู้หญิงมีองค์ประกอบด้วย ปัจจัยด้านกฎหมาย ปัจจัยด้านครอบครัวและวิชาชีพ และปัจจัยด้านแรงผลักดัน จะเห็นได้ว่าความก้าวหน้าของผู้หญิงในการเป็นผู้นำระดับสูงมีปัจจัยที่สำคัญหลายประการที่นำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกฎหมาย ครอบครัวและวิชาชีพ ถือเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมในการเปิดโอกาสให้กับผู้หญิงได้มีความก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นถึงแรงผลักดันที่ช่วยขับเคลื่อนให้ผู้หญิงก้าวหน้าในระดับที่สูงของการเป็นผู้นำ ตลอดจนสามารถพัฒนาตนเอง ได้แก่ 1) ความทะเยอทะยาน 2) การศึกษา 3) ความฉลาดทางอารมณ์ การรับรู้ 4) ความสามารถตนเอง 5) การให้คำปรึกษา

ถึงแม้ว่าในช่วง 2-3 ทศวรรษที่ผ่านมา มีการเรียกร้องสิทธิสตรีกันอย่างมาก และมีการโต้แย้งกันว่าผู้หญิงสามารถเป็นผู้บริหารหรือผู้นำระดับสูงได้หรือไม่ ซึ่งความคิดพฤติกรรมแบบผู้หญิงนั้นจะทำให้ภาวะผู้นำของพวกเขาแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบของผู้ชายหรือไม่ ซึ่งบางคนก็อ้างว่าทั้งสองเพศมีความเป็นผู้ชายและผู้หญิงอยู่ในตัว ที่ปรากฏออกมาในแบบภาวะผู้นำของตนเอง แล้วถ้ามันเป็นอย่างหลัง องค์กรต่าง ๆ ก็ควรสร้างบรรยากาศที่ทำให้คนสามารถแสดงทั้งความเป็นหญิงและความเป็นชายออกมาได้

แนวคิดของนักวิชาการ 3 ท่าน คือ Loden and Rosener (1991) ซึ่งเป็นอาจารย์คนหนึ่งของมหาวิทยาลัยการจัดการในสังกัด University of California เป็นผู้แต่งหนังสือ Workforce America และได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำที่เป็นชายและที่เป็นหญิง ส่วน Sandra Ben นั้นเห็นว่าผู้ชายและผู้หญิงอาจแสดงบุคลิกลักษณะแบบเดียวกันได้ ดังนั้นเธอจึงศึกษาเรื่องการจัดลักษณะแอนโดร โจนี (The measurement of psychological androgony) และนำเสนอผลงานนี้ลงในวารสาร Journal of consulting and chincial psychology (ฉบับที่ 42 ปี ค.ศ. 1974) และสุดท้าย Grant ผู้ที่ศึกษาถึงประโยชน์ที่องค์กรได้จากผู้หญิง

Loden and Rosener (1991) เห็นว่า ผู้นำไม่จำเป็นต้องมีลักษณะเหมือนกับ โขกออกมาจากพิมพ์เดียวกัน ผู้หญิงที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำระดับสูงได้แสดงให้เห็นแล้วว่า แบบภาวะผู้นำแนวใหม่จะเข้ากับสภาพแวดล้อมบางอย่างได้ดี และสามารถเพิ่มโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในโลกแห่งความไม่แน่นอนให้แก่องค์กรได้มากที่สุด และการมีภาวะผู้นำหลาย ๆ แบบนั้นถือได้ว่าเป็นจุดแข็งอย่างหนึ่งขององค์กร โดยผู้ชายมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำเชิงการประกอบการ (Transactional leadership) ในขณะที่ผู้หญิงมักจะมีลักษณะค่อนข้างไปทางผู้นำเชิงการปฏิรูป (Transformational leadership) กล่าวคือ ผู้หญิงมีแนวโน้มที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแปลงผลประโยชน์ส่วนตนของพวกเขา ให้กลายเป็นผลประโยชน์ของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมได้มากกว่า และผู้หญิงก็เชื่อว่าอำนาจของตนนั้นเกิดจากบุคลิกลักษณะส่วนตัว ทักษะด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและการทำงานแบบเครือข่าย ไม่ใช่เกิดจากตำแหน่งในองค์กร

Loden and Rosener (1991) เห็นว่าความแตกต่างที่สำคัญอย่างหนึ่งระหว่างผู้หญิงกับผู้ชายก็คือ ผู้หญิงจะมีภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive) จะพยายามทำให้คนกับผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิสัมพันธ์ดีต่อกันเพื่อประโยชน์ของทุกคนที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ผู้หญิงก็ยังสนับสนุนการมีส่วนร่วมและการเปลี่ยนแปลงข้อมูลกัน ซึ่งจะทำให้เกิดสถานการณ์แบบชนะทั้งสองฝ่าย (Win/ win situation) ที่จะเป็ผลดีต่อทั้งพนักงานและตัวองค์กร สาเหตุที่ทำให้ผู้นำที่เป็นผู้หญิงอยากส่งเสริมการมีส่วนร่วมช่วยให้คนอื่นมีคุณค่ามากขึ้น ก็เพราะพวกเขาเชื่อว่าคนจะปฏิบัติงานได้ดีขึ้นถ้าพวกเขามีความรู้สึกดี ๆ กับตัวเอง

ผู้นำที่เป็นผู้หญิงจะพยายามปลุกฝังความเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้กลไกและรูปแบบการสนทนาแบบต่าง ๆ ที่จะทำให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้นำหญิงที่ Loden and Rosener (1991) ไปสำรวจส่วนใหญ่ จะใช้วิธีขอความคิดเห็น คำแนะนำจากผู้ตาม ใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อทดสอบข้อสมมติฐานของตนเองก่อนทำการตัดสินใจ แล้วในกรณีที่มีการร่วมมือใช้ไม่ได้ผล ผู้นำเพศหญิงก็จะดำเนินการเพียงฝ่ายเดียว แต่ด้วยความยืดหยุ่นมากกว่าเพศชาย

นอกจากนี้ผู้นำหญิงก็มีทัศนคติต่ออำนาจต่างไปจากผู้ชายด้วย พวกเขาเต็มใจที่จะแบ่งปันอำนาจและข้อมูล ยินดีที่จะบอกเหตุผลในการตัดสินใจของตนให้ผู้ตามทราบ แต่การแบ่งเป็นอำนาจและข้อมูลก็มีความเสี่ยงอยู่เหมือนกัน คือคนอาจไม่ยอมรับหรืออาจทำทนายคำพูดของผู้นำ และถึงแม้ผู้นำหญิงจะรู้ว่ามันเสี่ยง แต่พวกเขาก็รู้สึกว่ามันมีค่าควรแก่การเสี่ยง เพราะผลดีที่จะเกิดขึ้นนั้นมากมายเหลือเกิน

ผลดีที่ว่าอย่างหนึ่งคือ พนักงานจะรู้สึกว่าตัวเองมีความสำคัญ เนื่องจากผู้นำของพวกเขาไม่ถือตัวว่าเหนือกว่า ไม่ทำอะไรที่จะเป็นการแบ่งแยกตนเองจากผู้อื่น ไม่อยากได้อำนาจที่เป็น

ทางการ เพราะพวกเขาเชื่อว่าจะนำอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ต้องใช้อำนาจใด ๆ พวกเธอจะพูดถึงความกระตือรือร้นในการทำงานของตน และอยากให้ผู้อื่นมีความกระตือรือร้นเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามก็ดีเพื่อไม่ให้ถูกวิจารณ์ว่าเป็นแค่ผู้นำกองเชียร์ และเพื่อรักษาความน่าเชื่อถือของตนไว้ พวกเธอจึงสร้างความสำเร็จที่เห็นได้ชัดให้แก่ตนเอง

Loden and Rosener (1991) กล่าวว่า ผู้นำหญิงจะปรับความเชื่อและแบบของตนให้เข้ากับความต้องการของสังคมและกับอาชีพที่เลือกแล้วไว้อย่างง่ายดาย โดยความเคยชินแล้ว ผู้หญิงจะทำงานที่ไม่ใช้กำลังหรือความรุนแรง แต่จะใช้ความร่วมมือและการช่วยเหลือสนับสนุน และถึงแม้จะมีอำนาจในการควบคุมแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ พวกเธอก็ยังเห็นว่าการแบ่งปันอำนาจและข้อมูลข่าวสารนั้นเป็นสิ่งที่มิใช่การเสียประโยชน์ พวกเธอเชื่อว่าจริง ๆ แล้วคนต้องการรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในจุดหมายอันยิ่งใหญ่ (มากกว่าที่ต้องการคำตอบแทนและการส่งเสริม) เพราะสิ่งนั้นจะทำให้พวกเขามีโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตน

สภาพการณ์ขององค์กรคือตัวกำหนดว่าแบบภาวะผู้นำไหนดีที่สุด ซึ่ง Loden and Rosener (1991) สรุปว่าระดับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้หญิงมีโอกาสในการก้าวหน้า ยิ่งมีการเปลี่ยนแปลงมากเท่าใด ผู้หญิงก็จะมีโอกาสที่ดีขึ้น และในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต้องการความร่วมมือในการทำงาน ภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์ จึงอาจกลายเป็นตัวเลือกที่น่าสนใจได้ แต่เนื่องจากผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์นี้มักเป็นผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย องค์กรบางองค์กรจึงอาจเข้าใจว่ามันเป็นภาวะผู้นำแบบ “ผู้หญิง ๆ” และปฏิเสธภาวะผู้นำแบบนี้ ทั้ง ๆ ที่การมีแบบภาวะผู้นำที่หลากหลาย จะทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งและยืดหยุ่นในการรับมือกับความไม่แน่นอน และการแข่งขันในอนาคต

แนวคิดของ Loden and Rosener (1991) ข้างต้นนี้ค่อนข้างแตกต่างจากแนวคิดของ Sandra (1993) ที่ใช้ลักษณะแอนโดร โคโนมาเน้นเรื่องความยืดหยุ่นของภาวะแบบผู้นำ Sandra (1993) ได้กำหนดบุคลิกลักษณะแบบผู้ชายและแบบผู้หญิงขึ้น โดยเธออธิบายว่าบุคลิกลักษณะดังกล่าวไม่ได้เป็นของเพศใดเพศเดียว เพียงแต่เรามักพบบุคลิกลักษณะนั้นในเพศหนึ่งมากกว่าอีกเพศหนึ่งเท่านั้น ซึ่งตัวอย่างบุคลิกลักษณะที่สำคัญๆ แบบผู้ชายและแบบผู้หญิงของ Sandra (1993) มีดังนี้:

แนวคิดของ Sandra (1993) เชื่อว่า คนที่สามารถใช้ลักษณะทั้งสองแบบนี้ได้อย่างยืดหยุ่นตามสถานการณ์น่าจะเป็นคนที่มีประสิทธิภาพที่สุด ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรจะใช้อิทธิพลอำนาจเมื่อจำเป็น และแสดงความเห็นอกเห็นใจตามความเหมาะสม Sandra (1993) เรียกความสามารถในการเปลี่ยนรูปแบบไปมานี้ว่า “ลักษณะแอนโดร โคโน” และเสนอว่าคนที่ต้องการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น จะต้องพัฒนาทักษะความเป็นชายและหญิงในตัวเองให้มีความหลากหลายมากกว่าเดิม โดยไม่ต้องคำนึงถึงเพศของตน ปรัชญาโดยรวมของความยืดหยุ่นนี้จะคล้ายกับ

แนวความคิดของทั้ง Ken-neth Blanchard และ Ned Herrmann เพียงแต่ Sandra (1993) พิจารณาในแง่มุมที่ต่างออกไป

แนวคิดของ Grant, Indermaur, Thornton, Stevens, Chamarette, and Halse (2009) ก็เชื่อว่าผู้หญิงหลายคนได้พยายามปิดบังลักษณะความเป็นผู้หญิงของตนเอาไว้ เพราะมันทำให้พวกเธอดูไม่เหมาะกับบทบาทผู้นำ แต่การกระทำเช่นนั้นได้ก่อให้เกิดผลในทางลบทั้งตัวผู้หญิงเหล่านั้นและองค์กรเอง เพราะพฤติกรรมอันแท้จริงของพวกเธอที่ถูกกดดันเอาไว้มันเป็นพฤติกรรมที่จะช่วยองค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการต่าง ๆ ของคนได้อย่างมาก Grant et al. (2009) อ้างว่าประสบการณ์ในครอบครัวและในสังคมของผู้หญิง ได้ทำให้เกิดการพัฒนาคุณสมบัติทางจิตที่มีค่าและมีความเกี่ยวข้องเป็นพิเศษกับประสิทธิผลขององค์กรสมัยใหม่ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ได้แก่

1. การสื่อสารและการให้ความร่วมมือ (Communication and cooperation) ผู้หญิงจะได้ฝึกด้านการสื่อสารและเอาใจใส่ผู้อื่นตั้งแต่เด็ก ๆ ดังนั้นจึงมักจะชำนาญในเรื่องนี้และสามารถหาวิธีไกล่เกลี่ยประนีประนอม แทนการเผชิญหน้ากันได้ สิ่งนี้จะช่วยให้บรรยากาศการประชุม มีความร่วมมือกันมากกว่าที่จะแข่งขันกันและยังนำไปสู่การเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารได้ดีกว่า

2. การเข้าร่วม และการผูกพันทางจิตใจ (Affiliation and attachment) พัฒนาการทางจิตใจที่แตกต่างกันระหว่างผู้หญิงกับผู้ชาย คือ ผู้หญิงจะชอบเข้าร่วมกลุ่ม ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและห่วงใยผู้อื่นมากกว่า สิ่งนี้จะเป็ประโยชน์ต่อองค์กรที่สมาชิกมีความรู้สึกแปลกแยกห่างเหินกัน ความคล่องแคล่วในด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้หญิงจะทำให้ความเห็นแก่ตัว และการพยายามทุกวิถีทางเพื่อความสำเร็จของตนเองลดลง และคนในองค์กรจะให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมมิตรภาพและ “ความเป็นคน” มากขึ้น

3. อำนาจ (Power) ในขณะที่ผู้ชายมักจะแสดงออกถึงอำนาจด้วยการอ้างสิทธิ์และการรุกรานแต่ผู้หญิงแสดงออกด้วยการให้และการดูแลเอาใจใส่ สำหรับผู้หญิงแล้วอำนาจคือแรงผลักดันในการปฏิรูปจากภายในองค์กร มากกว่าจะเป็นการควบคุมบังคับบัญชา

4. ลักษณะทางกายภาพ (Physicality) ประโยชน์จากการเป็นผู้หญิงที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ การได้เห็นการเจริญเติบโตของชีวิตมนุษย์อย่างใกล้ชิดในฐานะแม่ สิ่งนี้จะทำให้ผู้หญิงมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในความเป็นจริงเกี่ยวกับการเจริญเติบโตและพัฒนาการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งความเข้าใจนี้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างยิ่ง

5. อารมณ์อ่อนไหว เปราะบาง และขาดความมั่นใจในตัวเอง (Emotionality vulnerability and lack of self-confidence)

ผู้หญิงจะแสดงอารมณ์ ความอ่อนแอ และความไม่มั่นใจในตัวเองออกมาได้ง่ายกว่าผู้ชาย อันที่จริงแล้วจุดอ่อนเหล่านี้อาจเป็นจุดแข็งก็ได้ เพราะการไม่ควบคุมตนเองจะทำให้ผู้หญิงเห็น

จุดอ่อนของตนเอง และมีโอกาสพัฒนาจุดอ่อนให้กลายเป็นจุดแข็งมากกว่าผู้ชาย นอกจากนี้มันยังทำให้ผู้หญิงสามารถประเมินจุดอ่อน จุดแข็งของทั้งตนเองและผู้อื่น ได้แม่นยำกว่าด้วย

6. ความใกล้ชิดสนิทสนมและการทำนุบำรุง (Intimacy and nurturing) Grant et al. (2009) อ้างว่า ผู้หญิงจะมีความเข้าใจคนอื่นและมีความรู้สึกผูกพันกับโลกภายนอกมากกว่าผู้ชาย สิ่งนี้ทำให้พวกเขาเห็นว่าความใกล้ชิดสนิทสนมเป็นสิ่งสำคัญ และจะคอยบำรุงรักษาความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้อื่นไว้ในแบบผู้ชายทำไม่ค่อยได้ เพราะผู้ชายมักให้ความสำคัญกับความเป็นส่วนตัว แต่ความใกล้ชิดสนิทสนมนี้มีประโยชน์ต่อองค์กรคือ มันจะช่วยให้เกิดกระบวนการสืบทอดทางสังคมได้มากกว่า

Grant et al. (2009) สรุปว่า ผู้หญิงจะต้องเรียนรู้ที่จะให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของตนเอง และเรียนรู้ที่จะพูดตามความคิดเห็นของตนเอง ถ้าพวกเขาต้องการที่จะมีบทบาทสำคัญในองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้ศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สามารถสรุปได้ดังนี้

สมเกียรติ พันธธรรม (2543) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ใช้วิธีการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษามี 3 คุณลักษณะ คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ด้านร่างกายและด้านคุณธรรม 2) คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ และ 3) คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ ได้แก่ ด้านวิชาการและด้านความสามารถในการบริหาร

Kouzes and Posner (2007) ได้เสนอหลักการปฏิบัติ 5 ประการของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เรียกว่า “The Five Practices of Exemplary Leadership” โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ออกแบบทิศทาง (Model the way) ผู้นำสามารถอธิบายถึงความหมายของทิศทางที่ชัดเจน ในสิ่งที่องค์กรหรือตนเองต้องการ และปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างอีกด้วย

2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a shared vision) ผู้นำต้องสามารถมองเห็นได้ถึงอนาคต เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานพร้อมที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน อีกทั้งสามารถขอการสนับสนุนจากพนักงาน

3. มีกระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (Challenge the process) ผู้นำต้องสามารถมองเห็น โอกาสที่จะพัฒนาองค์กรด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ กล้าเผชิญกับความเสี่ยงที่จะประสบกับความผิดพลาดได้เสมอ เพื่อการเรียนรู้ที่ดีในการพัฒนาต่อไป

4. ทำให้ทีมทำงานอย่างเต็มที่ (Enable other to act) ผู้นำต้องสามารถกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือของคนในองค์กร มีความเชื่อมั่น ศรัทธาในพลังและความสามารถของคนที่มิ

5. สร้างกำลังใจ (Encourage the heart) ผู้นำต้องชื่นชมยินดี ในความสำเร็จนั้น ๆ ถึงแม้ว่าจะเล็กน้อยก็ตาม ถือเป็นกำลังใจให้แก่สมาชิกในทีมที่มีส่วนร่วมในการรับรางวัลแห่งความสำเร็จ เสมือนเขาก็เป็นหนึ่งในความสำเร็จนั้นด้วย

Sheila and Baden (1993) ได้นำเสนอแนวคิดที่ได้จากการศึกษาวิจัย สตรีและการพัฒนาในประเทศลาว พบว่า สตรีลาวได้มีส่วนร่วมที่สำคัญของการพัฒนาประเทศ ซึ่งต้องอาศัยตัวชี้วัดสถานะของผู้หญิงเป็นองค์ประกอบ ปัจจัยด้านที่ต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งได้แก่ 1) ด้านการศึกษา 2) ด้านสุขภาพ และ3) ด้านการเมือง ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. การศึกษา การไม่รู้หนังสือในเขตพื้นที่ชนบทสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ระดับการศึกษาต่ำในหมู่ผู้หญิงเป็นผลมาจากสองปัจจัยพื้นฐาน ไม่เพียงพออย่างมากสำหรับทั้งสองเหตุผลสำคัญ ประการแรกการขาดเงินทุนที่เหมาะสมจำเป็นสำหรับโครงสร้างพื้นฐานความต้องการ เช่น อาคารเรียนและอุปกรณ์การเรียนการสอน รัฐบาลได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการเพิ่มการสนับสนุนทางการเงินสำหรับระบบการศึกษา ของการใช้จ่ายงบประมาณที่มีต่อการศึกษาซึ่งได้เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 3.7 สำหรับปี ค.ศ. เป็นร้อยละ 8 สำหรับปี ค.ศ. 1986-1990 อย่างไรก็ตาม นักวิเคราะห์การพัฒนาได้มีการรายงานที่จัดสรรนี้ยังคงดำเนินไป ประการที่สองการขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมครูในประเทศลาวก่อให้เกิดคุณภาพของการศึกษา เนื่องจากการหลั่งไหลจำนวนมากของผู้ลี้ภัยหลังจากการปฏิวัติคอมมิวนิสต์ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อระบบการมีส่วนร่วมที่เท่าเทียมกันของผู้หญิงในการศึกษาอย่างมาก โดยปกติผู้หญิงจะไม่ได้รับการเข้าเรียนในโรงเรียน แต่จะได้รับจากพระสงฆ์ใน เจดีย์และผู้หญิงก็มักจะไม่ได้รับอนุญาตให้เข้าร่วมบทเรียนเหล่านี้ทัศนคติเหล่านี้ยังคงอยู่ แม้ว่าเด็กหญิงและเด็กชายอัตราการลงทะเบียนในประถมศึกษาและมัธยมศึกษามีการเคลื่อนไหวที่ใกล้เคียงกับความเท่าเทียม ซึ่งให้เห็นว่าอัตราการออกจากโรงเรียนของผู้หญิงลดลง (Sheila & Baden, 1993)

อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบในครัวเรือนของผู้หญิงที่จำกัดความสามารถของพวกเขาที่จะเข้าร่วมในการศึกษาอย่างเป็นทางการ แม้ว่านโยบายของรัฐบาลในการจัดการขาดแคลนความรู้จะได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นระบบมากขึ้นก็ตาม ซึ่งผู้หญิงเหล่านั้นยังคงไม่ได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากนโยบาย นี่คือสาเหตุที่สันนิษฐานความลำเอียงในเพศชายที่อยู่ในตัวของการรณรงค์ส่งเสริมความรู้ที่สมาชิกทุกคนในสังคมมีความเท่าเทียมกันของเวลาที่จะอุทิศเพื่อการศึกษา

2. สุขภาพ สภาวะสุขภาพทั่วไปสำหรับผู้หญิงในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีอายุเฉลี่ยเพียง 41.8 ปี อีกทั้งอัตราการตายของมารดาที่มีการเสียชีวิตจำนวนมากที่คิดอันดับหนึ่งของโลก ซึ่งให้เห็นถึงคุณภาพของการดูแลสุขภาพประชากรโดยแพทย์ที่ไม่เพียงพอและทั่วถึง ซึ่งการมีสุขภาพที่ไม่เหมาะสมของผู้หญิงทั้งการเข้าถึงบริการสุขภาพ สุขอนามัย ตลอดจนน้ำดื่มที่สะอาด ความพยายามของรัฐบาลที่ผ่านมาในความร่วมมือกับองค์การอนามัยโลก และองค์การยูนิเซฟ เพื่อขยายโปรแกรมการฉีดวัคซีนได้ล้มเหลวส่งผลกระทบต่ออาการกำเริบของโรคในวัยเด็ก อุบัติเหตุที่โครงการไม่ประสบผลสำเร็จ คือ การจัดการที่ไม่ดีและการดำเนินการโดยกระทรวงเจ้าหน้าที่ อีกทั้งข้อจำกัด ของโครงสร้างพื้นฐานเช่นการขนส่งที่ไม่ดีและระบบการสื่อสาร และข้อจำกัดทางการเงิน (Sheila & Baden, 1993)

นอกจากนี้รัฐบาลลาวได้มีการลงทุนในการปรับปรุงการดูแลสุขภาพในประเทศเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.4 ค่าเฉลี่ยสำหรับประเทศที่กำลังพัฒนาระดับของค่าใช้จ่ายยังคงต่ำเกินไปสำหรับการให้ระบบการดูแลสุขภาพที่เพียงพอ อีกทั้งรัฐบาลลาวยังได้ตระหนักถึงนโยบายประชากรที่จะต้องเข้าสู่ระบบเพิ่มขนาดประชากร เพื่อที่จะส่งเสริมให้เศรษฐกิจเจริญเติบโตยิ่งขึ้น การคุมกำเนิดเป็นสิ่งต้องห้ามในสปป.ลาว ซึ่งนโยบายมีผลกระทบต่อผู้หญิงด้านสุขภาพ การคุมกำเนิดในผู้หญิงพบว่าไม่มีความรู้เกี่ยวกับการคุมกำเนิดน้อยกว่าร้อยละ 20 ของผู้หญิง การคุมกำเนิดแบบใช้ยาเป็นรูปแบบที่พบมากที่สุด ในขณะที่ถุงยางถูกนำมาใช้น้อยมาก อาจนำไปสู่ความเสี่ยงของการแพร่กระจายอย่างรวดเร็วของโรคเอดส์ที่รุนแรงด้วย ก่อให้เกิดการจัดตั้งแผนระยะกลางของการดำเนินการควบคุมโรคเอดส์ ทั้งนี้จะสังเกตเห็นได้ชัดว่า ในการควบคุมโรคเอดส์ และการคุมกำเนิดนั้นมีความสำคัญอย่างมากกับบทบาทผู้หญิงอย่างมีข้อจำกัด

3. การเมือง โครงสร้างทางการเมืองซึ่งประกอบด้วยกลุ่มของพรรคคอมมิวนิสต์และรัฐบาล โดยกฎหมายผู้หญิงมีสิทธิ์ที่จะดำรงตำแหน่งการบริหารในทุกระดับของรัฐบาล แต่ตอนนี้ไม่ได้ใช้สิทธิ์ด้วยเหตุผลหลายประการ ถึงแม้ว่ารัฐบาลมีความมุ่งมั่นที่จะรณรงค์เพื่อความเสมอภาคทางเพศในด้านการเมือง แต่ยังคงมีความเชื่อที่ว่า ผู้หญิงเหมาะสำหรับการจ้างงานในบางอย่างเท่านั้นอันเนื่องจากการดูแลด้านสุขภาพและการศึกษา ในขั้นตอนการปฏิวัติใหม่ในการทำงานในกลุ่มผู้หญิงที่มีวัตถุประสงค์ที่จะบรรลุความเท่าเทียมกันระหว่างชายและหญิง ควรให้ความช่วยเหลือผู้หญิงให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่เหมาะสมกับผู้หญิง อีกทั้งการขาดผู้หญิงในการแสดงความคิดเห็นของตนในลำดับขั้นทางการเมืองที่กว้างนัก ผู้หญิงที่มีการดำรงตำแหน่งทางการเมืองอย่างเป็นทางการมีแนวโน้มที่จะมาจากการดำเนินการสนับสนุนของสหพันธ์แม่หญิงลาว ดังนั้นจะเห็นว่าการมีส่วนร่วมของผู้หญิงในกิจกรรมทางการเมืองยังมีข้อจำกัดเบื้องต้นที่สำคัญสำหรับการเสนอชื่อการเป็นสมาชิกพรรคและผู้นำ (Sheila & Baden, 1993)

ทั้งนี้การดำรงตำแหน่งผู้นำที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมของรัฐในการเข้าร่วมประชุมและความเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานล่วงเวลาของผู้หญิง ซึ่งผู้หญิงจะมีภาระและความกังวลมาก คุณสมบัติเหล่านี้ผู้หญิงที่ได้รับตำแหน่งสูงสุดทางการเมืองได้นั้นต้องเป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ระดับประเทศ อีกทั้งการมีทัศนคติทางสังคมและวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งต่อผู้หญิงในด้านการดำรงตำแหน่งผู้นำสูงสุด หรือการมีส่วนร่วมในชีวิตของประชาชน ซึ่งดูเหมือนว่าจะยังคงมีอยู่โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับหมู่บ้าน

Johnson (2003) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสตรีในการเป็นผู้นำ ในมิติความก้าวหน้าของผู้หญิงในการเป็นผู้นำที่มีข้อจำกัดเกิดขึ้น พบว่า ผู้หญิงในตำแหน่งผู้นำระดับกลางที่ต้องการก้าวสู่ระดับบนนั้นต้องมีการแรงจูงใจที่เป็นตัวสนับสนุน เพื่อความเข้าใจในผลกระทบของแรงจูงใจที่อาจจะเป็นอุปสรรคหรือข้อเสนอที่ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้นำหญิงประกอบด้วย 1) การศึกษา 2) ที่ปรึกษา 3) ความสามารถของตนเอง 4) วิสัยทัศน์ 5) ความทะเยอทะยาน 6) ความซื่อสัตย์ และ 7) ความฉลาดทางอารมณ์ ที่สำคัญแรงจูงใจเหล่านี้ขึ้นอยู่กับปรับเปลี่ยนอย่างมีส่วนร่วมกับสภาพแวดล้อมของตำแหน่งผู้นำ

นอกจากนี้การวิจัยยังพบว่า ผู้หญิงในการดำรงตำแหน่งผู้นำระดับสูงนั้นได้รับแรงบันดาลใจที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าของผู้หญิงกับการดำรงตำแหน่งผู้นำประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ผลตอบแทนทางการเงิน 2) การสนับสนุนด้านความสามารถของพวกเขา 3) ปัจจัยความภาคภูมิใจ 4) ความปรารถนาที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร อีกทั้งการวิจัยแสดงให้เห็นว่าองค์กรที่อาจจะไม่ได้นำเสนอโอกาสให้กับผู้หญิงที่กำลังมองหาตำแหน่งผู้นำระดับสูง ซึ่งแรงจูงใจที่มีความจำเป็นสำหรับพวกเขาที่จะทำลายเพดานแก้วและเลื่อนไปอยู่ในระดับสูงที่สุดของการเป็นผู้นำ หากองค์กรไม่ได้เปิดโอกาสสำหรับผู้หญิงที่จะให้ก้าวไปถึงตำแหน่งผู้นำแล้วผู้หญิงอาจจะออกจากองค์กร เพื่อที่จะแสวงหาแรงจูงใจสำหรับตัวเองในธุรกิจที่เป็นเจ้าของโดยผู้หญิง

Koneck (2006) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำหญิงและเพดานแก้ว การวิจัยศึกษาเพื่ออธิบายว่าทำไมมันเป็นเรื่องยากสำหรับผู้หญิงที่จะก้าวข้าม “เพดานแก้ว” จากตำแหน่งระดับกลางสู่การบริหารจัดการในตำแหน่งระดับสูง ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม ในการประเมินรูปแบบการเป็นผู้นำของผู้หญิงในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางและบน เพื่อชี้วัดการเปลี่ยนแปลงและลักษณะการเป็นผู้นำในการทำธุรกรรมที่ถูกเมื่อเทียบกับการจัดการในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้หญิงที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถือว่ารูปแบบการเป็นผู้นำลักษณะนี้มีความสอดคล้องกับเพศหญิง แทนการพยายามที่จะเลียนแบบเพศชาย ผู้บริหารระดับสูงผู้หญิงจะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้บริหารระดับกลาง เนื่องจากชีวิตการทำงานต้องลำดับความสำคัญของความสมดุลในบทบาทไป

พร้อมกัน ผลการศึกษาบ่งบอกว่าผู้หญิงสามารถสร้างความสอดคล้องในบทบาททางเพศและการที่จะประสบความสำเร็จได้พร้อม ๆ กัน

นอกจากนี้งานวิจัยยังเสนอแนวคิดของการสร้างความสมดุลในการทำงาน พบว่าองค์กรต้องการผู้หญิงมากขึ้นในตำแหน่งผู้นำ จำเป็นต้องวางแผนและลำดับความสำคัญในชีวิตการทำงานที่ก่อให้เกิดความสมดุลในชีวิตมากขึ้นด้วย การวิจัยเพื่อเพิ่มการสนับสนุนความสำคัญของความสมดุลชีวิตการทำงานที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้หญิงที่ทะเลาะผัดกันแค้นและแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงลักษณะการเป็นผู้นำในผู้หญิงที่ช่วยให้สร้างอาชีพที่ประสบความสำเร็จ

Hopkin, O'Neil, Passarelli, and Bilimoria (2008) ได้ร่วมกันศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนาผู้นำสำหรับผู้หญิงและองค์กร ได้เสนอคำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงสำหรับการให้คำปรึกษานักจิตวิทยาและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานร่วมกับผู้หญิงแต่ละคนหรือการแทรกแซงในระดับองค์กร พวกเขาเสนอความแตกต่างทางเพศของความเป็นผู้นำด้วยกัน 3 ประการ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญที่จะพัฒนาความเป็นผู้นำให้ประสิทธิภาพพร้อมกันทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

ประการแรก การพัฒนาความเป็นผู้นำสำหรับผู้หญิงทางสังคมและการเมืองทั้งในระดับบุคคลและองค์กร เพื่อการขยายเครือข่ายเพิ่มโอกาสให้กับผู้หญิงที่จะได้รับประสบการณ์ เสริมสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การพัฒนาผ่านการเข้าถึงการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน และผู้ให้คำปรึกษา ซึ่งผู้หญิงจะต้องใช้การควบคุมตนเองในการทำงานและการวางแผนอาชีพเชิงกลยุทธ์ ที่ระบุนวาระการเรียนรู้ของแต่ละคนสำหรับการพัฒนาความเป็นผู้นำของพวกเขาเอง องค์กรมีความรับผิดชอบที่จะให้ข้อเสนอพัฒนาความเป็นผู้นำปรับแต่งเป็นพิเศษ เพื่อตอบสนองความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนาของผู้หญิง เพื่อให้แน่ใจว่าการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้หญิง ที่จะมีการประเมินผลการจัดการรวมถึงตัวชี้วัดสำหรับการพัฒนาด้านสังคมและการเมืองของผู้หญิง

ประการที่สอง การพัฒนาความเป็นผู้นำของพนักงานผู้หญิงเป็นประโยชน์ทางธุรกิจเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กร เช่น ผู้หญิงสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกที่แตกต่างกันในพฤติกรรมของลูกค้า และสามารถนำเสนอสิ่งที่เป็นประโยชน์ ในมุมมองของผู้หญิงเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับลูกค้าและทิศทางธุรกิจโดยรวมและการปฏิบัติที่สำคัญกว่าผู้ชายคิด ซึ่งข้อดีเหล่านี้หมายถึงการส่งเสริมความเป็นผู้นำในวัฒนธรรมการพัฒนาสำหรับผู้หญิงในระดับองค์กร มุมมองนี้จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงความคิดในทุกระดับในองค์กร เพื่อการแข่งขันที่แตกต่างกันในความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์ของผู้นำหญิงในองค์กรนั้น ๆ ได้

ประการที่สาม การพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญสำหรับผู้หญิง ด้านความรู้สึกที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่แสดงให้เห็นถึงการมองภาพรวมของตัวเองและองค์กรที่เพิ่มทักษะเชิงสัมพันธ์ของผู้หญิงและความสามารถของพวกเขาที่จะดำเนินการเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรที่ไม่ซ้ำกัน

ทั้งนี้การพัฒนาความเป็นผู้นำที่ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมของผู้หญิงที่แตกต่างกันจะส่งผลให้ผู้หญิงตระหนักถึงศักยภาพของตนเอง และการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ ในพัฒนาความเป็นผู้นำอย่างยั่งยืน

Hassan and Silong (2008) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำหญิงและการพัฒนาชุมชน เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าและการพัฒนาผู้นำหญิง โดยการวิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์ และการวิเคราะห์เอกสาร ซึ่งการวิจัยอธิบายและวิเคราะห์ความเข้าใจความเป็นผู้นำ และรูปแบบเหตุผลสำหรับอุปสรรคของการเป็นผู้นำหญิง รวมถึงกลยุทธ์การจ้างงานผู้นำหญิง เหล่านี้ในการพัฒนาชุมชน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจหลักในการพัฒนาชุมชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีคือผู้นำ ทั้งนี้สิ่งที่ผู้นำเพศหญิงต้องเผชิญกับความท้าทาย ได้แก่ การต่อต้านจากสมาชิก ความสมดุลในบทบาทผู้หญิง และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำหญิง การพัฒนาผู้นำ สรุปได้ว่า หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ให้ความสนใจศึกษาผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยศึกษาทั้งในเรื่องของบทบาท คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำ พฤติกรรมแบบผู้นำและประสิทธิผลของผู้นำ เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้นำให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

สรุปจากแนวคิดและการศึกษาการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ใน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จะเห็นได้ว่าการพัฒนาผู้นำหญิงสู่ความเป็นเลิศนั้น มีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการบริหารจัดการหน่วยงาน หรือองค์กรจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถในการทำงาน รู้จักแก้ปัญหาในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้ ซึ่งจะต้องมีขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ มีการวิเคราะห์สังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ที่ต้องการพัฒนา เพื่อเสริมสร้าง และกระตุ้นให้กลุ่มผู้นำหญิงในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวได้มีคุณลักษณะผู้นำที่เป็นต้นแบบในการพัฒนาตนเอง ให้เป็นที่ยอมรับ และสามารถนำไปขยายผลแก่ผู้หญิงลาวกลุ่มอื่น ๆ ต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่ใช้วิธีวิจัยแบบประสานวิธี (Mixed methodology) ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณในการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยรูปแบบ การวิจัยและพัฒนา (The research and development) ที่ใช้กระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาทางเลือกหรือวิธีการใหม่ ๆ ให้ผลลัพธ์นวัตกรรมประเภทที่เป็นรูปแบบ วิธีการ และกระบวนการ เพื่อใช้ในการยกระดับคุณภาพงานหรือคุณภาพชีวิต ซึ่งมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

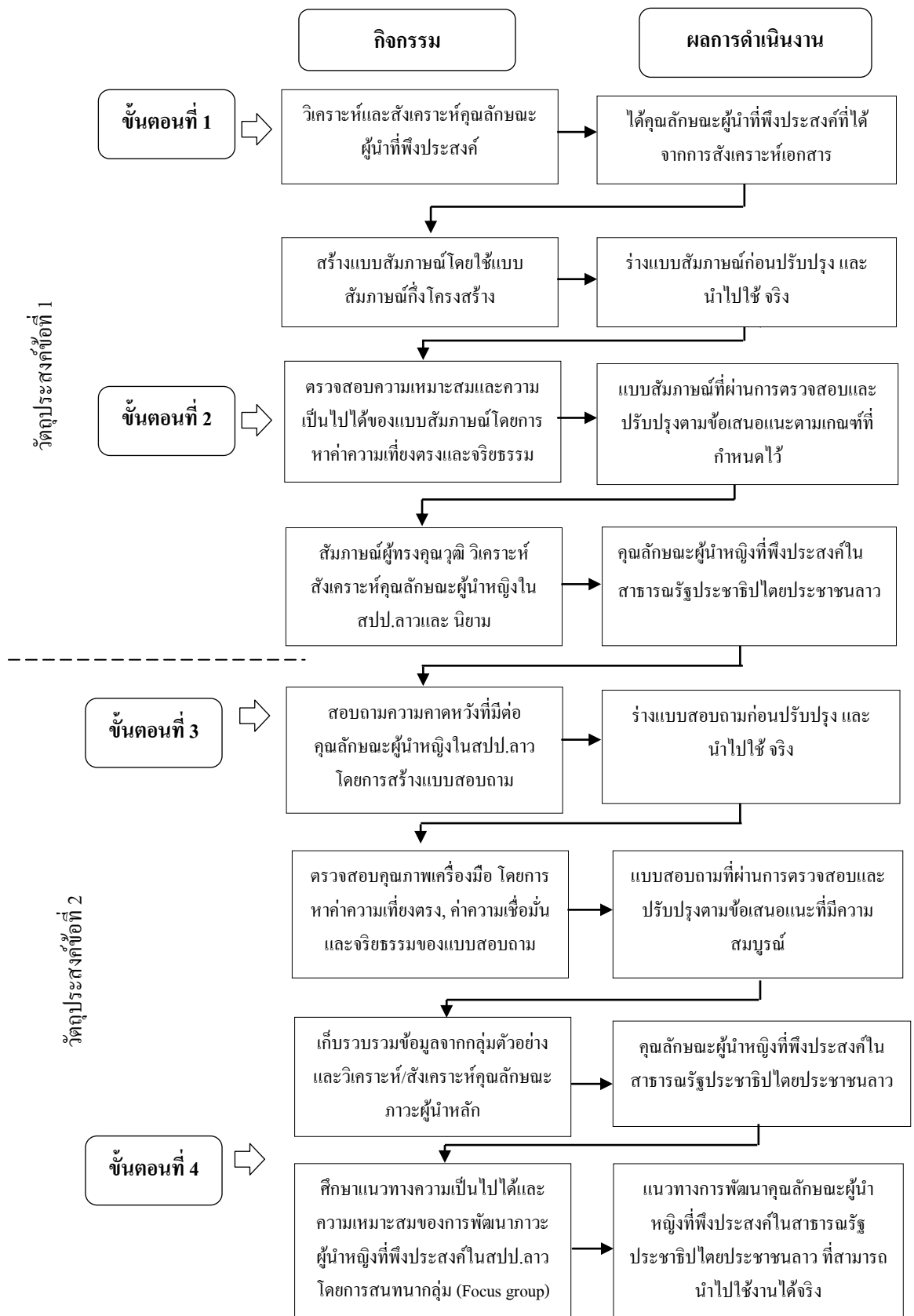
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์

ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ขั้นตอนที่ 3 สอบถามความคาดหวังที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ขั้นตอนที่ 4 การศึกษาแนวทางการเป็นไปได้และความเหมาะสมของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยแสดงรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน ดังภาพที่ 3-1



ภาพที่ 3-1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

รายละเอียดขั้นตอนดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินการถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัยและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำทั้งในและต่างประเทศ จากองค์ความรู้ที่ได้เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำจัดทำสรุปแล้วนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์สังเคราะห์ เพื่อให้ได้คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

2. เป็นการนำข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์จากขั้นที่ 1 เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ มาเป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview)

3. ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบสัมภาษณ์ โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยการนำแบบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาและนำผลที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาจากค่า IOC ที่มากกว่า 0.50 ขึ้นไป

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ขั้นตอนนี้เป็นการนำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) ที่ได้ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นผู้นำที่มีผลสำเร็จของการบริหารงานเป็นที่ยอมรับ ทำการสัมภาษณ์จนกว่าข้อมูลอิ่มตัว (Delamont, 1992)

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยขอหนังสือจากวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตัวเอง นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อค้นพบตามกระบวนการวิเคราะห์ (Content analysis) จัดกลุ่มเนื้อหาที่มีความสอดคล้องกันและทำการสรุปเป็นคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ขั้นตอนที่ 3 สอบถามความคาดหวังที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ขั้นตอนนี้เป็นกรนำข้อมูลที่ได้ศึกษามาจากขั้นตอนที่ 2 มาดำเนินการสร้างแบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อสอบถามความคาดหวังที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. นำข้อมูลคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิมารูป และจัดทำเครื่องมือวิจัยในลักษณะแบบสอบถาม ใช้สร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งนำตัวแปรคุณลักษณะผู้นำที่ศึกษามาแล้วนำมานิยามตัวแปรที่ศึกษาของแบบผู้นำในแต่ละด้านให้สอดคล้องและครอบคลุมกับเนื้อหาที่กำหนดไว้

2. นำเครื่องมือที่จัดทำขึ้นไปตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยการนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเป็นรายข้อ และนำผลที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ที่มากกว่า 0.50 ขึ้นไป และดำเนินการปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3. การหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ โดยการนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยทั้งฉบับกับกลุ่มตัวอย่างที่คล้ายคลึงกับประชากรที่ศึกษา จำนวน 30 คน โดยวิธีการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยวิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามเท่ากับ 0.95

4. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยขอหนังสือจากวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความร่วมมือในการทำแบบสอบถาม ผู้วิจัยทำการเก็บแบบสอบถามจนกว่าข้อมูลอิ่มตัว เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และหาข้อสรุป

ขั้นตอนที่ 4 การศึกษาแนวทางความเป็นไปได้และความเหมาะสมของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ขั้นตอนนี้เป็นกรดำเนินการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) จากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ในการสนทนากลุ่ม เพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย ผู้หญิงลาว ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง และผู้นำระดับสูงทั้งองค์กรเอกชน และรัฐบาลในสาธารณรัฐประชาธิปไตย

ประชาชนลาว ซึ่งไม่ใช่กลุ่มเดียวกับผู้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลการสนทนากลุ่มที่ศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์ เพื่อหาข้อสรุป เป็นการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

การดำเนินการสนทนากลุ่ม

เริ่มต้นด้วยการอธิบายจุดมุ่งหมายในการจัดกลุ่มสนทนา และการขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์แนะนำตัวเองตามลำดับ รวมทั้งการขออนุญาตบันทึกภาพ และเสียง ซึ่งจะไม่มีการนำเทปเสียงไปใช้ในทางที่จะเกิดความเสียหายแก่ผู้ให้สัมภาษณ์ จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ตามประเด็นการสัมภาษณ์ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละประเด็นจนกว่าจะจบประเด็น ระหว่างการสนทนาเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนามีโอกาสร่วมกันแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ เมื่อจบประเด็นผู้วิจัยทำการสรุปสาระที่เป็นความเห็นของทั้งกลุ่ม และถามความเห็นจากกลุ่มสนทนาเพื่อรับรองหาข้อสรุป

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ประชากรในกลุ่มนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับนโยบาย หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการของหน่วยงานทั้งภาครัฐ และองค์กรเอกชนในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว แขวงนครหลวงเวียงจันทน์ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการหน่วยงาน หรือองค์กรจนเป็นที่ยอมรับ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ใน เป็นกลุ่มตัวอย่างที่รวบรวมเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้หญิงลาว เพื่อนำข้อมูลมาสังเคราะห์ประกอบการกำหนดตัวแปรในกรอบแนวคิดของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย ใช้วิธีการคัดเลือก ผู้ถูกสัมภาษณ์แบบเจาะจง (Purposive method) โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกตามคุณสมบัติ ดังนี้

1. คุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท
2. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการองค์กร
3. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจระดับนโยบาย
4. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการประกอบธุรกิจ

ทั้งนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละท่านจะมีคุณสมบัติข้อ 1 และข้อ 2 หรือข้อ 3 หรือข้อ 4 และทุกท่านต้องมีประสบการณ์ทำงานร่วมกับผู้นำหญิง โดยกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์ที่ถูกคัดเลือกทั้งหมด

จะมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์จนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว

กลุ่มที่ 2 ประชากรที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยขั้นตอนนี้ โดยใช้แบบสอบถาม ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานรัฐบาล หรือองค์กรเอกชนในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว แขวงนครหลวงเวียงจันทน์

กลุ่มตัวอย่างที่รวบรวมเก็บข้อมูล โดยการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคาดหวังที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ของผู้หญิงลาว ซึ่งกำหนดขึ้นจากประชากรที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานทั้งองค์กรเอกชน และรัฐบาลในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว อายุขั้นต่ำ 20 ปี และมีประสบการณ์ทำงานร่วมกับผู้นำหญิงไม่ต่ำกว่า 1 ปี ผู้วิจัยกำหนดการเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้ข้อมูล โดยกำหนดให้สัดส่วนของประชากรเท่ากับ .45 และยอมให้มีค่าความคลาดเคลื่อน = 0.05 ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% จึงกำหนดจำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ใช้สูตรกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2538)

$$\text{กำหนดให้ } n = \frac{P(1-P)Z^2}{e^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

P = สัดส่วนของประชากร

Z = ระดับความเชื่อมั่น

Z มีค่าเท่ากับ 1.96 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (ระดับ .05)

e = สัดส่วนของความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้

ดังนั้น

$$\begin{aligned} \text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง} &= \frac{(.45)(1 - .45)(1.96)^2}{(0.05)^2} \\ &= 380.16 \end{aligned}$$

จากการคำนวณได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยประมาณจำนวน 380 คน ผู้วิจัยกำหนดการเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้ข้อมูล โดยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience sampling)

กลุ่มที่ 3 ประชากรในกลุ่มนี้เป็นผู้เชี่ยวชาญในการร่วมสนทนากลุ่ม เพื่อยืนยันคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ และแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ โดยประชากรใน

ขั้นตอนนี้ ได้แก่ ผู้หญิงลาวที่เป็นผู้บริหารตำแหน่งระดับสูง หรือผู้นำระดับสูงที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานรัฐบาลและองค์กรเอกชนในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว แขวงนครหลวงเวียงจันทน์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อการศึกษาแนวทางการเป็นไปได้อย่างดีและความเหมาะสมในการการพัฒนาภาวะผู้นำหญิงในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานทั้งองค์กรเอกชน และรัฐบาลที่มีผู้นำหญิงในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำนวน 10 คน

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) มีเกณฑ์ ดังนี้ คุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี และมีคุณวุฒิผู้หญิงลาวที่เป็นผู้มีประสบการณ์บริหาร และเป็นผู้นำระดับสูงขององค์กรหรือหน่วยงาน

ทั้งนี้ผู้ร่วมสนทนากลุ่มแต่ละท่านจะมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ที่กำหนด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในแต่ละขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารตำรา วารสาร บทความ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำทั้งในและต่างประเทศ

ขั้นตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำมาสรุปผลรวมกับผลสรุปของหลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัย เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ขั้นตอนที่ 3 แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อใช้สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำหญิงในในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยได้นำข้อสรุปที่ได้จากการสังเคราะห์และสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิมาสรุปเป็นกรอบในการตั้งคำถามของแบบสอบถาม นำไปสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อวิเคราะห์เกี่ยวกับความคาดหวังเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ขั้นตอนที่ 4 การสนทนาแบบกลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการเป็นไปได้อย่างดีและความเหมาะสมในการการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

การสร้างเครื่องมือ

รายละเอียดของการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย มีดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา บทความวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยศึกษาแบบสัมภาษณ์จากทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ทั้งในและต่างประเทศและจัดทำข้อสรุป

1.2 นำข้อสรุปจากการสังเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) มากำหนดเป็นข้อคำถามแล้วสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้หญิงลาว

ตอนที่ 3 ถามความเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้หญิงลาวที่นอกเหนือจากตอนที่ 1 และตอนที่ 2

1.3 นำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) ที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ประเมินความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์และข้อเสนอแนะ เพื่อแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

1.4 ปรับปรุงร่างแบบสัมภาษณ์ก่อนนำไปใช้ โดยนำผลจากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญด้านการตรวจสอบคุณภาพมาเป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณา คือ ค่าความสอดคล้องตั้งแต่ 0.05 ขึ้นไป ถือว่าใช้ได้ และไม่ต้องปรับปรุง ส่วนข้อที่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดผู้วิจัยจะนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีค่าความสอดคล้องแต่ละข้อมากกว่า 0.50 จึงไม่ต้องมีการปรับปรุงแต่ได้มีการแก้ไขในส่วนอื่น ๆ ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

1.5 นำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) ฉบับสมบูรณ์ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ

2. แบบสอบถาม เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามโดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ประมวลความรู้ที่ได้จากการศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา บทความวิชาการที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศร่วมกับข้อสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นำมาสรุปเป็นตัวแปรที่จะศึกษา

2.2 สร้างแบบสอบถามโดยนำผลสรุปตัวแปรที่ศึกษามานิยามปฏิบัติการและนำมาตั้งกระทงคำถามของแบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตย

ประชาชนลาว โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) โดยมีตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ (Forced choice)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังต่อคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำนวน 24 ข้อ มีลักษณะแบบสอบถามลักษณะประมาณค่า 5 ระดับ ชนิดมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale) โดยกำหนดระดับคะแนน 5 คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีคาดหวังมากที่สุด	มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน
ระดับ 4 หมายถึง มีคาดหวังมาก	มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
ระดับ 3 หมายถึง มีคาดหวังปานกลาง	มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
ระดับ 2 หมายถึง มีคาดหวังน้อย	มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
ระดับ 1 หมายถึง มีคาดหวังน้อยที่สุด	มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา ภาษาที่ใช้ และความครอบคลุม รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมและดำเนินการแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.4 นำแบบสอบถามที่แก้ไขเรียบร้อยแล้วตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย โดยตรวจสอบที่ตรงตามเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน วิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยการวิเคราะห์ IOC (Index of Objective Congruence) ของแบบสอบถามเป็นรายชื่อ และพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป และดำเนินการปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

2.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาตรวจสอบประสิทธิภาพของเครื่องมือ โดยการนำไปลองใช้ (Try out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยทั้งฉบับ

3. การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยกำหนดหัวข้อการสนทนากลุ่ม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวที่ได้จากการศึกษามาแล้ว นำมาจัดทำร่างข้อคำถามที่มีความครอบคลุม และสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.1 นำประเด็นคำถามฉบับร่างที่สร้างขึ้นพร้อมแบบประเมินไปให้ผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีความรู้แลประสบการณ์เฉพาะด้านตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ด้วยการวิเคราะห์ IOC (Index of Objective Congruence) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ และพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป และดำเนินการปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3.2 นำประเด็นคำถามที่ได้ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาให้คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพาตรวจสอบก่อนทำการสนทนากลุ่มจริง (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556)

3.3 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลการสนทนากลุ่ม ที่ศึกษาความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์ เพื่อหาข้อสรุป

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การหาความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และความตรงเชิงโครงสร้าง (Structure validity) โดยอาศัยดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาและการวัดผลเป็นผู้พิจารณา ซึ่งจะพิจารณาจุดประสงค์ที่ครอบคลุมองค์ประกอบ และตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาที่กำหนดไว้ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC: Index of Item Objective Congruence) นำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญมาตรวจสอบคุณภาพแต่ละคน และนำมาแปลงเป็นคะแนน ดังนี้

มีความเห็นว่าสอดคล้อง เท่ากับ +1 คะแนน

มีความเห็นว่าไม่แน่ใจ เท่ากับ 0 คะแนน

มีความเห็นว่าไม่สอดคล้อง เท่ากับ -1 คะแนน

จากนั้นนำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดมาแทนค่าในสูตรความสอดคล้องมาหาค่าเฉลี่ยเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยใช้สูตร ดังนี้

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

IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ หมายถึง ผลรวมคะแนนความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ถ้าดัชนีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ใช้ได้ ไม่ต้องปรับปรุง (กรมวิชาการ, 2545)

การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือทั้งฉบับ ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญและได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะแล้ว ไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติเหมือนกลุ่มตัวอย่างจริงที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน โดยประสานขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล และส่งแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยให้กลุ่มตัวอย่างกรอกข้อมูล แล้วนำแบบสอบถามดังกล่าวมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือทั้งฉบับ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามเท่ากับ 0.95 (Cronbach, 1970)

การตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของเครื่องมือทั้งฉบับ โดยผู้วิจัยนำประเด็นคำถามที่ได้ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาให้คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพาตรวจสอบก่อนการนำเครื่องมือไปใช้จริง (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดย

1. การศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำทั้งในและต่างประเทศ จากองค์ความรู้ที่ได้เกี่ยวกับภาวะผู้นำจัดทำสรุปลงแล้วนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์สังเคราะห์ เพื่อให้ได้คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

2. การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยขอหนังสือจากวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิขออนุญาตสัมภาษณ์ โดยการประสานและติดต่อไว้ล่วงหน้า มีการนัดหมายอย่างชัดเจน เตรียมเครื่องบันทึกเสียงพร้อมเอกสารแบบบันทึกการสัมภาษณ์ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยติดต่อขออนุญาตผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อดำเนินการสัมภาษณ์เองทุกขั้นตอน และทำการจัดการข้อมูลหลังการสัมภาษณ์ทุกครั้งอย่างต่อเนื่อง

3. การทำแบบสอบถาม ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยขอหนังสือจากวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากหน่วยงานในสปป.ลาวที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อแจ้งให้กลุ่มตัวอย่างทราบและขอความอนุเคราะห์ในการทำแบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการยื่นแบบสอบถามยังกลุ่มตัวอย่าง และโทรศัพท์ติดตาม พร้อมเก็บแบบสอบถามคืนกลับมาด้วยตนเองทั้งสิ้น

4. การสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่มโดยขอหนังสือจากวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความร่วมมือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยได้ติดต่อประสานผู้ร่วมการสนทนากลุ่มด้วยตนเอง ดำเนินการสนทนากลุ่มในวันเวลาที่กำหนด ทำการบันทึกข้อมูลด้วยเครื่องบันทึกข้อมูล พร้อมการจดบันทึก

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยกระบวนการวิเคราะห์สังเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) สรุปเป็นตารางเรียงตามลำดับความสำคัญ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยทำการถอดข้อความจากเครื่องบันทึกเสียงทุกคำพูด และวิเคราะห์ประเด็นจากคำตอบที่ได้บันทึกไว้ในแบบบันทึกการสัมภาษณ์ที่เป็นข้อความ การจดบันทึกเน้นข้อความที่สำคัญของผู้ให้ข้อมูล วิเคราะห์ประเด็นจากการสัมภาษณ์โดยกระบวนการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) สรุปเป็นตารางและเป็นประเด็นความเรียงตามลำดับความสำคัญ

3. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้คะแนนค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล ในการกำหนดระดับความหมายคะแนนเฉลี่ยในการตอบแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า แบ่งระดับคะแนนค่าเฉลี่ยเป็น 5 ระดับ โดยมีการหาความกว้างของอันตรภาคชั้นมีรายละเอียด ดังนี้

$$\text{ช่วงคะแนนความกว้างของข้อมูลแบ่งชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\frac{5-1}{1} = 0.80$$

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ และความต้องการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในแบบสอบถามที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง อยู่ในระดับมาก

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง อยู่ในระดับน้อย

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐ

ประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อจับกลุ่มหรือรวมกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) การหมุนแกนแบบ Varimax โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ตรวจสอบความเหมาะสมของตัวแปร และลดจำนวนตัวแปรที่มีอยู่เดิมให้มีการรวมกันได้ จากการพิจารณาค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy (KMO) ซึ่งค่า KMO ต้องมากกว่า 0.3 แสดงว่าตัวแปรที่ใช้มีความเหมาะสม และเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่ง พิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรแต่ละองค์ประกอบที่มีค่าตั้งแต่ 0.3 ขึ้นไป และประกอบด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไปตามวิธีของ Tabachnik and Fidell (1983)

5. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ที่ละประเด็นจากการสนทนา เพื่อหาข้อสรุป เป็นการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ตามขั้นตอนดังกล่าว ปรากฏดังรายละเอียดในบทที่ 4

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยวิทยาลัยพณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นผู้ให้การรับรอง ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยแบบประสานวิธี (Mixed methodology) ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณในการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอผลการวิจัยเป็น 4 ตอน ตามลำดับขั้นตอนการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์และการสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ จากการศึกษา ค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยวิธีการวิเคราะห์ เนื้อหา (Content analysis)

ตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้บริหาร หรือผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้การวิเคราะห์ เนื้อหา (Content analysis)

ตอนที่ 3 สอบถามความคาดหวังที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ที่ใช้โปรแกรมทางด้านการวิจัยวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ ประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS) และการวิเคราะห์เนื้อหา

ตอนที่ 4 การศึกษาแนวทางการเป็นไปได้และความเหมาะสมของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การสนทนากลุ่ม (Focus group) ด้วยการวิเคราะห์และสังเคราะห์หาข้อสรุป รายละเอียดของแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์และการสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์

การวิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์จากการศึกษา ค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ นำมาจัดทำสรุป ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ให้ได้คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ โดยมี

รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4-1 ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร วารสาร บทความ และงานวิจัย
ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์

คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์	นักวิชาการ													
	Stogdill (1974)	Mosley(1995)	Jokinen (2004)	DuBrin (2001)	Robbins (2005)	Elumti (2005)	Charle (2005)	Northouse (2009)	Yuki (2010)	วิจิตร (2535)	สุเทพ (2550)	สุพริชญ์ (2554)	ชัยเสถียร (2554)	รัตติกรณ์ (2556)
1. เฉลียวฉลาด มีความสามารถ	x	x			x	x		x		x	x		x	
2. ทะเยอทะยาน มุ่งความสำเร็จ			x				x							
3. มั่นใจในตัวเอง		x		x				x	x		x		x	x
4. มีความรับผิดชอบ	x													
5. มีการตัดสินใจที่ดี		x						x				x		
6. เป็นผู้ทรงอำนาจ / ผู้นำ		x								x				
7. กล้าเผชิญกับปัญหา/ ความยุ่งยาก									x	x				
8. มีความน่าเชื่อถือ				x										
9. ซื่อสัตย์/ ยุติธรรม				x	x		x	x	x		x	x	x	x
10. มีความกระตือรือร้น				x									x	
11. เปิดเผยตรงไปตรงมา					x	x								
12. มุมานะ/ พัฒนาตนเอง	x					x								
13. การปรับตัวกับสถานการณ์			x											
14. การจูงใจผู้อื่น	x		x			x			x	x				x
15. การจัดการอย่างเป็นระบบ							x			x				
16. ทักษะการพูด/ ผูกไมตรี												x	x	
17. ทักษะการพูด/ วาทศิลป์	x										x			
18. การมีส่วนร่วม/ เข้าสังคม			x	x				x	x					x
19. ความรอบรู้เกี่ยวกับงาน														x
20. ทักษะทางด้านความคิด	x	x				x					x	x		

จากตารางที่ 4-1 แสดงถึงแนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ จากทัศนะและการศึกษาผลงานวิจัยของนักวิชาการ ผู้วิจัยพิจารณาสรุปได้ว่า คุณลักษณะที่มีความสำคัญและสอดคล้องกับควมมีประสิทธิภาพของผู้นำซึ่งได้แก่ เฉลียวฉลาด มีความสามารถ ทะเยอทะยาน มุ่งความสำเร็จ มั่นใจในตัวเอง มีความรับผิดชอบ มีการตัดสินใจที่ดี เป็นผู้ทรงอำนาจ กล้าเผชิญกับปัญหาที่ยุ่ยาก มีความน่าเชื่อถือ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีความกระตือรือร้น เปิดเผยตรงไปตรงมา พัฒนาตนเอง การปรับตัวกับสถานการณ์ การจูงใจผู้อื่น การจัดการอย่างเป็นระบบ ทักษะการพูดผูกไมตรี วาทศิลป์ การมีส่วนร่วมในสังคม ความรอบรู้เกี่ยวกับงาน และทักษะด้านความคิด

ตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน ซึ่งได้จากการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นผู้นำที่มีผลสำเร็จของการบริหารงานเป็นที่ยอมรับ โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกตามคุณสมบัติที่กำหนด คือ คุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการองค์กร เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจระดับนโยบาย และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการประกอบธุรกิจ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) นำข้อมูลที่ได้รวบรวมจากการสัมภาษณ์มาทำการสังเคราะห์สรุปคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ ได้ทั้งหมด 24 คุณลักษณะ โดยแสดงรายละเอียดดังในตารางที่ 4-2

ตารางที่ 4-2 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

คุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์	ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. ความรู้ความสามารถ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2. ซื่อสัตย์	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3. มีความรับผิดชอบ	x	x			x	x	x		x	x	x	x	x
4. มีความน่าเชื่อถือ	x	x		x	x	x		x	x	x	x		
5. มีความมั่นใจในตนเอง				x	x	x		x				x	x

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

คุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์	ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
6. มุ่งความสำเร็จ							x		x		x	x	x
7. มีการตัดสินใจที่ดี	x		x	x	x				x	x	x	x	x
8. มีอำนาจบารมี	x		x					x	x			x	
9. แก้ไขปัญหาได้			x		x	x				x	x	x	x
10. ละเอียด รอบคอบ	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x
11. มีความมุมานะ		x				x	x	x			x		x
12. มีความจริงใจเปิดเผย		x								x	x	x	x
13. ให้คำปรึกษาได้							x			x			x
14. มีความขยัน อดทน									x	x			x
15. มีคุณธรรม จริยธรรม		x		x	x			x		x	x	x	x
16. มีการศึกษาดี	x	x		x		x	x		x	x			x
17. มีประสบการณ์ เชี่ยวชาญ	x	x	x			x	x		x	x	x	x	x
18. มีการวางแผน	x		x			x	x	x	x			x	
19. การพูด ผูกไมตรี	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
20. มีส่วนร่วมในสังคม	x			x					x		x		x
21. การจูงใจผู้อื่น			x	x	x					x		x	x
22. ทักษะด้านภาษา	x	x		x		x			x	x	x		
23. มีการจัดการอย่างเป็นระบบ									x		x		x
24. สร้างความสามัคคีได้							x		x				

รหัสแทนบุคคลที่ให้การสัมภาษณ์เชิงลึก

A1 คือ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการด้านการบริหารธุรกิจ
ระดับการศึกษาปริญญาเอก

A2 คือ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิ ประธานบริษัท กลุ่มธุรกิจขนส่ง
ลาว ระดับการศึกษาปริญญาโท

A3 คือ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิ ประธานบริษัท กลุ่มธุรกิจขนส่งลาว ระดับการศึกษาปริญญาโท

A4 คือ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 ผู้ทรงคุณวุฒิ ประธานบริษัท กลุ่มธุรกิจเหมืองแร่ ระดับการศึกษาปริญญาโท

A5 คือ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 ผู้ทรงคุณวุฒิ ประธานบริษัท กลุ่มธุรกิจนำเข้ารถยนต์ ระดับการศึกษาปริญญาโท

A6 คือ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6 ผู้เชี่ยวชาญ อาจารย์มหาวิทยาลัย ระดับการศึกษาปริญญาเอก

A7 คือ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการกรมขนส่งลาว ระดับการศึกษาปริญญาโท

A8 คือ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8 ผู้ทรงคุณวุฒิ ประธานบริษัท กลุ่มธุรกิจการเงิน ระดับการศึกษาปริญญาเอก

A9 คือ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9 ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการวิทยาลัย ระดับการศึกษาปริญญาเอก

A10 คือ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 10 ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการฝ่าย กลุ่มธุรกิจส่งออก ระดับการศึกษาปริญญาโท

A11 คือ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 11 ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการฝ่าย กลุ่มธุรกิจการไฟฟ้า ระดับการศึกษาปริญญาโท

A12 คือ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 12 ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการและอาจารย์มหาวิทยาลัย ระดับการศึกษาปริญญาเอก

A13 คือ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 13 ผู้ทรงคุณวุฒิ รองประธานบริษัท กลุ่มธุรกิจเสื้อผ้าส่งออก ระดับการศึกษาปริญญาโท

รายละเอียดของคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้นำหญิงในสาธารณรัฐประชาธิปไตยตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

1. มีความรู้และความสามารถ

A1: “ผู้นำ ต้องมีความรู้ความสามารถ หลากหลายด้านที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้ และประสบความสำเร็จ”

A2: “สิ่งสำคัญของผู้นำ คือ ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้รอบด้าน ทั้งที่เกี่ยวกับงานและนอกเหนือจากงานด้วย”

A3: “ความรู้ความสามารถ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ คนที่เป็นผู้นำต้องมีความรู้ และความสามารถในการบริหารจัดการได้”

A4: “ผู้นำต้องมีความรู้ในทุก ๆ ด้าน เป็นสำคัญ”

A5: “ผู้นำต้องมีความรู้ และความสามารถ เพื่อที่จะแก้ปัญหาได้”

A6: “ผู้นำต้องมีความรอบรู้ และสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ”

A7: “ผู้นำจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในงานที่ทำ และความรู้เรื่องอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับงานด้วย”

A8: “ผู้นำต้องมีความรู้ความสามารถ เป็นอันดับแรก เพื่อแก้ปัญหาได้”

A9: “สิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำที่ทำให้ประสบความสำเร็จได้ คือ ความรู้ความสามารถ”

A10: “ผู้นำต้องมีความรู้ในทุก ๆ ด้าน ในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กร”

A11: “ผู้นำต้องมีความรู้ เป็นสิ่งสำคัญมาก”

A12: “ผู้นำต้องมีความสามารถ และความรู้ที่หลากหลาย ถ้ายังมีความรู้มากก็จะทำให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพสำเร็จ”

A13: “ผู้นำต้องมีความรู้ความสามารถ ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้”

สรุปผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความเห็นว่าความรู้ ความสามารถเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำ สามารถนำเอาความรู้มาใช้ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อที่จะสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุตามเป้าประสงค์ได้ รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่อย่างสร้างสรรค์และเหมาะสม ความรู้ในที่นี้มิได้หมายถึงเฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้น ยังรวมถึงการเฝ้าหาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ ด้วย ต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้น

2. ชื่อสัตย์ ยุติธรรม

A1: “คนลาวทุกคนต้อง มีความซื่อสัตย์เป็นที่สุด”

A2: “ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต”

A3: “ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตในหน้าที่”

A4: “มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ไม่ลำเอียงให้กับคนใดคนหนึ่ง ต้องเสมอภาคกัน”

A5: “ต้องซื่อสัตย์สุจริต มีความโปร่งใสในการทำงานที่ไว้เนื้อเชื่อใจกันและกัน”

A6: “ผู้นำต้องซื่อสัตย์ ไม่เล่นพรรคเล่นพวก”

A7: “ผู้นำต้องทำหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา”

A8: “ความซื่อสัตย์ นี่เป็นสิ่งที่สำคัญมากในการทำงานร่วมกันของคนลาว”

A9: “ทุกตำแหน่งต้องทำงานด้วย ความซื่อสัตย์ ไว้ใจกัน”

A10: “ความซื่อสัตย์ จำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำ”

A11: “ผู้นำต้องถือเอาความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรมในการปฏิบัติหน้าที่”

A12: “ผู้นำทุกคนต้องซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ”

A13: “การทำงานของผู้นำนั้นต้อง ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และมีความยุติธรรม”

สรุปในประเด็นนี้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความเห็นว่าการเป็นผู้นำจะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต และมีความโปร่งใส ปราศจากอคติ มีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทุกคนอย่างเท่าเทียมกันปราศจากความลำเอียง ไม่เล่นพรรคเล่นพวก ซึ่งจะสร้างให้คนในกลุ่มสามารถทำงานร่วมกันโดยสันติ เป็นทีมแบบไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3. มีความรับผิดชอบ

A1: “ผู้นำหรือหัวหน้าต้องรู้หน้าที่ในงานที่ตัวเองได้รับมอบหมาย และทำงานนั้นให้เสร็จได้ตามที่กำหนด”

A2: “ต้องทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ”

A5: “ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่”

A6: “ในการทำงานทุกคนต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตัวเอง และรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตามเป้าหมายที่กำหนด”

A7: “คนที่เป็ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชานับถือ”

A9: “ทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นจนเสร็จ”

A10: “หัวหน้างานต้องไม่ละทิ้งงานทำ”

A11: “ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในงานที่ทำ และรับผิดชอบต่องานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำร่วมกัน ไม่ทอดทิ้งซึ่งกันและกัน”

A12: “ความรับผิดชอบ เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องมี ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จ”

A13: “ต้องทำงานนั้น ๆ ให้เสร็จตามที่กำหนด”

สรุปผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นว่าผู้นำควรมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน หรือต่อสิ่งใด ๆ ก็ตามที่ได้รับมอบหมาย ถือได้ว่าเป็นคนมีความน่าเชื่อถือ น่านับถือ น่าศรัทธา ผู้นำตำแหน่งใด ๆ ก็ตาม จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบของผู้นำไม่ใช่เฉพาะตัวผู้นำเพียงคนเดียวเท่านั้นแต่ยังหมายถึงความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย หากพบว่ามีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น

4. มีความน่าเชื่อถือ

A1: “ผู้นำต้องทำตัวเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยอมรับ”

A2: “มีความน่าเชื่อถือ”

A4: “ผู้อื่นให้ความเคารพ ให้การยอมรับ”

A5: “มีการแต่งกายสุภาพ คุณก็น่าเชื่อถือ”

A6: “ผู้นำต้องเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา”

A8: “หัวหน้างานต้องเป็นผู้ที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การเคารพ และยอมรับ”

A9: “ผู้นำต้องน่าเชื่อถือ”

A10: “เชื่อถือได้”

A11: “น่าเชื่อถือ”

สรุปผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ได้มีความเห็นว่าความน่าเชื่อถือเป็นสิ่งที่ส่งผลให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการมีบุคลิกภาพที่ดี และการประพฤติปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะให้ความเคารพ และศรัทธาในตัวผู้นำคนนั้นอีกด้วย

5. มีความมั่นใจในตัวเอง

A4: “มีความมั่นใจ”

A5: “ผู้นำต้องมั่นใจในตัวเอง”

A6: “มั่นใจ”

A8: “ความมั่นใจในตัวเอง สุภาพนุ่มนวล ไม่หยาบคาย แต่งกายที่ถูกกาลเทศะ”

A12: “มีบุคลิกภาพที่สง่าผ่าเผย มีการวางตัว”

A13: “ผู้นำต้องมั่นใจในตัวเอง มั่นใจในสิ่งที่ตนเองคิด”

สรุปผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความเห็นว่าในบางสถานการณ์ผู้นำจำเป็นต้องแสดงออกถึงความมั่นใจในตนเอง มีการวางตัว ท่าทาง มีความสุภาพนุ่มนวล ไม่พูดจาด้วยถ้อยคำหยาบคาย แต่งกายสะอาดเรียบร้อยถูกต้องตามระเบียบแบบแผน และมีความสง่าผ่าเผย รวมถึงมีความมั่นใจในสิ่งที่ตนเองคิด ซึ่งจะต้องทำแต่สิ่งที่ถูกต้องด้วยเช่นกัน ถ้าผู้นำสามารถแสดงออกถึงความมั่นใจ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าผู้นำคนนั้นมีความมั่นคง ก็จะสามารถสร้างให้คนในกลุ่มหรือทีมมีความเชื่อมั่นในตัวของผู้ผู้นำได้อีกด้วย

6. มุ่งความสำเร็จ

A7: “ผู้นำที่ดีต้องมุ่งมั่นในเป้าหมายที่จะทำให้สำเร็จ”

A9: “มุ่งมั่นทำงานให้เสร็จตามที่กำหนด”

A11: “มุ่งที่เป้าหมาย และพยายามทำให้งานนั้นสำเร็จอย่างจริงจัง”

A12: “ผู้นำต้องมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ให้ผ่านพ้นไปได้”

A13: “ต้องไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคหรือปัญหา จริ่งจังกับงาน และทำให้งานนั้นสำเร็จ”

สรุปประเด็นนี้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้มีการแสดงความคิดเห็นว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีความมุ่งมั่น ยึดมั่นในเป้าหมายที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จสูงสุด ซึ่งผู้นำจะต้องไม่แสดงถึงอาการทอดอืดเด็ดขาด จะต้องแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่า เมื่อไหร่ที่เจอกับปัญหาจะสามารถหาทางแก้ไขปัญหานั้นคล่องตัวไปได้ด้วยดี

7. มีการตัดสินใจที่ดี

A1: “มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด”

A3: “ผู้นำต้องกล้าตัดสินใจ ในทุก ๆ ปัญหาไม่ว่าเล็กหรือใหญ่”

A4: “ตัดสินใจในการแก้ปัญหาได้ทุกอย่าง”

A5: “มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง”

A9: “หัวหน้าต้องกล้าตัดสินใจ”

A10: “กล้าตัดสินใจ”

A11: “ผู้นำต้องกล้าตัดสินใจได้ เมื่อเจอกับปัญหา”

A12: “ต้องทำการตัดสินใจที่เด็ดขาด ถูกต้อง”

A13: “กล้าตัดสินใจ”

สรุปผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นนี้ว่าผู้นำต้องกล้าตัดสินใจไม่ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจะเล็กหรือใหญ่ มากหรือน้อย ต้องกล้าที่จะตัดสินใจ แต่หากผู้นำไม่กล้าที่จะตัดสินใจในการแก้ปัญหา อาจจะส่งผลถึงความศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำก็จะลดน้อยลง แต่การตัดสินใจของผู้นำที่ดีต้องมีการตัดสินใจที่ถูกมากกว่าผิด เพราะถ้าหากการตัดสินใจผิดพลาดในเรื่องใหญ่ ๆ เพียงแค่ครั้งเดียวอาจทำให้องค์กรนั้น ๆ เกิดความเสียหายได้

8. มีอำนาจ บารมี

A1: “ผู้นำต้องมีอำนาจบารมีในการสั่งการ ให้คนอื่นทำตาม”

A3: “อำนาจบารมี ก็สำคัญสำหรับผู้นำ ที่จะทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่นได้”

A8: “อำนาจบารมี ผู้นำก็ต้องมีบ้าง เพื่อใช้ในการสั่งการ”

A9: “ผู้นำต้องมีอำนาจบารมี เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด”

A12: “ต้องมีอำนาจ และบารมี เพื่อให้งานสำเร็จผ่านไปด้วยดี”

สรุปผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นในส่วนของกรณีอำนาจบารมีก็เป็นส่วนหนึ่งที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สมาชิกในกลุ่มได้ ทั้งนี้ในบางสถานการณ์ผู้นำก็อาจจะต้องใช้อำนาจในการสั่งการ เพื่อให้งานนั้น ๆ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

9. แก้ไขปัญหาได้

A3: “สามารถแก้ปัญหาได้”

A5: “ต้องแก้ปัญหาได้ทุกเรื่อง เพื่อให้งานสำเร็จ”

A6: “แก้ไขปัญหาก็ได้”

A10: “แก้ไขปัญหาก็ได้”

A11: “เมื่อพบกับปัญหา ต้องหาทางแก้ไขและขจัดปัญหานั้นให้ผ่านไปได้ด้วยดี”

A12: “มีทางออกให้กับทุกปัญหา”

A13: “ผู้นำหรือหัวหน้างานต้องแก้ไขปัญหาก็ได้ทุกสถานการณ์”

สรุปในหัวข้อนี้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการตกลงใจโดยฉับพลันทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และมีข้อสรุปที่ชัดเจน โดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่รวมทั้งประสบการณ์ของตนเองและความคิดเห็นของบุคคลอื่นร่วมกันอย่างมีเหตุผลในลักษณะที่รวดเร็ว ถูกต้อง และทันเวลาในการแก้ไขปัญหา

10. ละเอียดย รอบคอบ

A1: “มีความถี่ถ้วน”

A2: “ละเอียดย รอบคอบ”

A4: “ผู้นำต้องตรวจสอบข้อมูลอย่างละเอียด เพื่อไม่ให้ผิดพลาดได้”

A5: “พิจารณารายละเอียดของงานอย่างถี่ถ้วน รอบคอบ”

A6: “มีความรอบคอบ”

A7: “เป็นคนละเอียด รอบคอบ และวิเคราะห์ถึงปัญหาไว้ล่วงหน้าเสมอ”

A9: “เป็นคนละเอียด รอบคอบ”

A10: “ผู้นำต้องรอบคอบ ตรวจสอบอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนตัดสินใจ เพื่อไม่ให้เกิดการผิดพลาดในงานที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย”

A11: “รอบคอบในการวางแผนงานที่ควบคุมรอบด้าน”

A12: “ละเอียด รอบคอบ”

A13: “ต้องเป็นคนละเอียด รอบคอบ”

สรุปผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้นำควรมีความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง ทำให้หลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ รวมทั้งความสามารถในการวางแผนงานที่ควบคุมรอบด้าน และการวิเคราะห์ถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นนั้นไว้ล่วงหน้าเสมอ

11. มีความมุ่งมั่นและพัฒนาตนเอง

A2: “ผู้นำต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอด เพราะปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงที่เร็วมาก ฉะนั้นผู้นำเองก็ต้องรู้ในทุก ๆ ด้าน”

A6: “อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงจากทุกภาคส่วน ผู้นำจะต้องมีการปรับตัว และพัฒนาตัวเองให้ทันกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น”

A7: “ผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้เพิ่มเติมแบบต่อเนื่อง เพื่อให้ก้าวทันกับประเทศอื่นได้”

A8: “ปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้ามาก ตัวผู้นำก็ต้องพัฒนาความรู้ของตัวเอง เพื่อที่จะเอามาพัฒนาองค์กรให้อยู่รอดได้”

A11: “ผู้นำต้องก้าวทันโลก และต้องมั่นเรียนรู้เพิ่มเติมตลอด”

A13: “ผู้นำต้องเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ”

สรุปผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นที่ว่า สังคมยุคปัจจุบันนั้นข้อมูลข่าวสารมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมถึงความเจริญก้าวหน้าในส่วนของเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้านอยู่เสมอ เพื่อที่จะสามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม

12. มีความจริงใจ เปิดเผย

A2: “ผู้นำต้องมีความจริงใจ และสร้างความไว้วางใจแก่ผู้บังคับบัญชา”

A10: “ผู้นำต้องจริงใจ พูดจาตรงไปตรงมา อ่อนน้อม”

A11: “สิ่งจำเป็นของผู้นำก็คือ จริงใจ และไว้วางใจซึ่งกันและกันได้”

A12: “ผู้นำต้องจริงใจ เปิดเผยไม่โกหก”

A13: “ผู้นำต้องมีความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา”

สรุปผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวว่าการเป็นผู้นำจะต้องแสดงความจริงใจ มีการแสดงออกที่อ่อนน้อม ตรงไปตรงมา และเปิดเผยต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ควรจะต้องรู้ได้ทุกเรื่อง จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารอย่างแท้จริง และไว้วางใจซึ่งกันและกันที่ไร้ซึ่งความหวงกั้ววล

13. ให้คำปรึกษาได้

A7: “ผู้นำจะต้องให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั้งเรื่องงาน และความไม่สบายใจ ความขุ่นข้องใจ ความกดดันต่าง ๆ พร้อมทั้งให้การช่วยเหลือ กำลังใจ”

A10: “ผู้นำต้องให้คำปรึกษา และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั้งการพูดและการกระทำ รวมถึงการให้คำชี้แนะหรือแนวทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ถูกต้องตามนโยบายและกฎหมายบ้านเมือง”

A13: “ผู้นำต้องสามารถให้คำชี้แนะ ดูแลใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชาร้องขอหรือต้องการ”

สรุปในประเด็นนี้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านให้ความคิดเห็นว่า ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ทั้งวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และความ

ไม่สบายใจ ความขุ่นข้องใจ ความกดดันต่าง ๆ ที่ผู้นำจะต้องสามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางที่ถูกต้องตามนโยบายและกฎหมายบ้านเมือง ให้การช่วยเหลือและสนับสนุน ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ทั้งคำพูดและการกระทำ มีความใส่ใจในเรื่องที่ผู้ใต้บังคับบัญชาร้องขอหรือต้องการ

14. มีความขยันและอดทน

A9: “ผู้นำต้องเข้มแข็ง อดทนต่ออุปสรรค”

A10: “ผู้นำต้องมีความอดทน ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากในอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ”

A13: “ผู้นำต้องมีความอดทน”

สรุปผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นว่าผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความอดทนไม่ย่อท้อต่องานที่ยากลำบาก และอุปสรรคใด ๆ เพื่อที่จะสามารถนำพาองค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จได้

15. มีคุณธรรมและจริยธรรม

A9: “ผู้นำต้องมีความประพฤติที่ดีละอายต่อการทำผิด ประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม เป็นคนดี”

A10: “ผู้นำต้องเป็นคนดี มีศีลธรรม จริยธรรม”

A13: “ผู้นำต้องเป็นคนดี เสมอต้นเสมอปลาย ไม่ลำเอียง และมีการลงโทษผู้ที่ทำผิดเท่าเทียมกัน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง”

สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวว่า ผู้นำควรมีพฤติกรรมที่ดี และมีความละอายต่อการทำผิด ประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม ที่เป็นความดีความงาม เป็นสิ่งที่ควรกระทำ ไม่ลำเอียง มีความเสมอต้นเสมอปลายในการบังคับบัญชา และมีการลงโทษแก่ผู้ที่กระทำผิดอย่างเท่าเทียมกัน

16. มีการศึกษาดี

A1: “มีการศึกษาดี”

A2: “การศึกษาสำคัญ เพื่อนำความรู้มาใช้ในการงาน”

A4: “ต้องมีการศึกษาที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับ”

A6: “เรียนจบจากสถานที่ที่เป็นที่ยอมรับ”

A7: “การศึกษาต้องดี เหมาะสมกับตำแหน่งอาชีพ”

A9: “ระดับการศึกษาต้องสูง เหมาะกับตำแหน่ง”

A10: “ผู้นำในแต่ละระดับก็ต้องมีวุฒิการศึกษาที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับ”

A13: “ผู้นำต้องจบการศึกษาที่ดี”

สรุปผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการศึกษาว่า บุคคลที่จะเป็นผู้นำนั้นจำเป็นต้องได้รับการศึกษาที่ดี จบการศึกษาในระดับที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เช่น การได้รับตำแหน่งหัวหน้ากระทรวง หรือหัวหน้ากรม การศึกษาจะต้องจบปริญญาโทเป็นอย่างต่ำ

17. มีประสบการณ์ เชี่ยวชาญ

A1: “การเลือกให้ใครมาเป็นผู้นำ ก็ต้องพิจารณาถึงประสบการณ์ในการทำงาน และผลงานที่ผ่านมา เพื่อนำมาใช้ในการทำงานได้”

A2: “การทำงานของผู้นำ ต้องมีความชำนาญในงาน สามารถสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับความรู้ และทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ”

A3: “ประสบการณ์ในงานจำเป็นต่อผู้นำในการแก้ปัญหา”

A6: “ผู้นำควรมีประสบการณ์การทำงาน และมีผลงาน”

A7: “ผู้นำต้องมีผลงานที่ผ่านมาที่แสดงให้เห็นชัดเจน

A9: “ผู้นำต้องมีความเชี่ยวชาญในหน้าที่”

A10: “ผู้นำควรมีประสบการณ์ทำงานที่เหมาะสม และเชี่ยวชาญในงานที่ทำ”

A11: “ผู้นำต้องมีประสบการณ์ และผลงานที่โดดเด่น”

A12: “การทำงานต้องอาศัยประสบการณ์ และความชำนาญที่จะสามารถนำมาแก้ไขปัญหาให้องค์กรประสบความสำเร็จได้”

A13: “ผู้นำต้องมั่นฝึกฝนประสบการณ์ของตนเอง เพื่อให้เกิดความชำนาญในหน้าที่”

สรุปผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าการจะขึ้นมาเป็นผู้นำได้ต้องอาศัยการฝึกฝนและประสบการณ์ที่สั่งสมมา ซึ่งประสบการณ์ในการทำงานและผลงานจะแสดงให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในงาน ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับความรู้ และทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ รวมทั้งการเข้าใจปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในการทำงานของหน่วยงานที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

18. มีการวางแผน

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าผู้นำต้องสามารถกำหนดเป้าหมาย และแผนงานในการไปสู่เป้าหมายอย่างชัดเจน ซึ่งบ่งบอกถึงภาพที่สมบูรณ์ที่ควรเป็นในอนาคตขององค์กร รวมทั้งการใช้ความคิดในการหาหนทางปฏิบัติงาน หรือการแสวงหาแนวทางในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม และสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือเจริญขึ้นแก่องค์กรได้

19. ทักษะการพูด ผูกไมตรี

A1: “ในการทำงานของผู้นำต้องติดต่อกับคน เจริญกับหน่วยงาน หรือต่างประเทศ ซึ่งต้อง

มีต่อรองข้อตกลงต่าง ๆ ผู้นำจำเป็นตรงมีทักษะการทูตในการต่อรองได้”

A2: “ต้องสามารถสร้างความสัมพันธ์กับต่างประเทศได้”

A3: “เจรจาต่อรองได้กับทุกหน่วยงาน”

A4: “เป็นตัวแทนในการต่อรองในเรื่องต่าง ๆ ได้”

A5: “สานสัมพันธ์กับทุกหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศได้”

A6: “ผู้นำต้องทำหน้าที่เจรจาต่อรองกับหลากหลายประเทศ เพื่อลดความขัดแย้ง หรือความไม่เข้าใจที่อาจจะเกิดขึ้นให้เป็นไปได้ด้วยดี”

A7: “เป็นผู้ที่ต้องต่อรอง และสานสัมพันธ์กับทุกฝ่ายได้เป็นอย่างดี”

A8: “ผู้นำต้องเจรจากับหน่วยงานอื่นได้”

A9: “สามารถต่อรองกับต่างประเทศได้”

A10: “เจรจาต่อรองได้กับทุกหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย”

A11: “ทำหน้าที่เจรจาต่อรอง ที่ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์”

A12: “ต้องเจรจาต่อรองได้”

A13: “ผู้นำต้องสามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการเจรจาต่อรองกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี และประสบความสำเร็จ”

สรุปในส่วนนี้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านได้มีความเห็นว่า ผู้นำต้องทำงานกับคน ซึ่งจะต้องมีการติดต่อเจรจากับหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ ต้องใช้บุคคลที่สามารถเจรจาต่อรองข้อตกลงและปัญหาความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล เพื่อลดการขัดแย้งหรือความรุนแรงของความขัดแย้งให้น้อยลง

20. มีส่วนร่วม เข้าสังคม

A1: “ให้ความร่วมมือกับทุกฝ่ายเป็นอย่างดี”

A4: “มีส่วนร่วมกับองค์กรในการคิดแผนงานใหม่อยู่เสมอ”

A9: “ผู้นำต้องร่วมงานได้กับทุก ๆ คน”

A11: “ช่วยเหลือคนอื่นในการทำงานได้ทุกระดับชั้น”

A13: “ใส่ใจ และมีน้ำใจช่วยเหลือกับคนที่ทำงานด้วย”

สรุปผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอความคิดเห็นว่าผู้นำที่ขาดซึ่งความมีมนุษยสัมพันธ์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มักจะไม่ได้ให้ความร่วมมือ ผู้นำที่ดีควรจะต้องรู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์ รวมถึงสามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ ซึ่งที่สำคัญ การมีมนุษยสัมพันธ์ดีจะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้ ซึ่งจะต้องเอาใจใส่คนที่ทำงานด้วย มีน้ำใจต่อผู้อื่น และให้ความช่วยเหลือผู้อื่น แล้วความมีมนุษยสัมพันธ์ของท่านก็จะมีการพัฒนาขึ้น

21. การจูงใจผู้อื่น

A3: “ทำให้คนอื่นทำตามคำสั่งได้”

A4: “สามารถชี้แนะให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำตามคำสั่งได้อย่างเต็มใจ”

A5: “ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชากระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จตามกำหนดได้”

A10: “ผู้นำต้องชี้แนวทางให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำตาม เพื่อให้งานสำเร็จได้ด้วยดี”

A12: “โน้มน้าวผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำตามคำสั่งได้”

A13: “ผู้นำต้องทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อในเป้าหมายขององค์กร และทำให้พวกเขาทำงานด้วยความขยัน อดทน และเต็มใจ”

สรุปผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิบางส่วนมีความเห็นว่า ผู้นำควรมีความสามารถในการชี้แนะและจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดความยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรด้วยความเต็มใจ ซึ่งบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงย่อมทำให้เกิดความขยันขันแข็ง และกระตือรือร้นในการกระทำการงานให้สำเร็จกับผู้เกี่ยวข้องทุกคน

22. ทักษะด้านภาษา

A1: “สื่อสารได้หลายภาษา”

A2: “ผู้นำต้องติดต่อเจรจากับต่างประเทศ จำเป็นต้องพูดภาษาอังกฤษ และภาษาอื่นอีกได้ด้วย”

A4: “พูดภาษาอื่นได้”

A6: “ต้องคุยกับผู้นำประเทศอื่นได้ และเข้าใจ”

A9: “ภาษา จำเป็นกับผู้นำในสปป.ลาวในปัจจุบันที่เป็นอาเซียน”

A10: “ต้องพูดและสื่อสารกับทูตต่างประเทศเข้าใจเป็นอย่างดี เพื่อไม่ให้เกิดการเข้าใจผิด และอาจจะทำให้เกิดปัญหาตามมาได้”

A11 “ผู้นำต้องสื่อสารติดต่อกับต่างประเทศได้รู้เรื่อง”

สรุปในหัวข้อนี้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความคิดเห็นตรงกันว่า ผู้นำควรมีความสามารถพูดได้มากกว่าสองภาษา กล่าวคือการพูดภาษาที่สาม นอกเหนือจากภาษาอังกฤษได้ด้วย อาทิ ภาษารัสเซีย ภาษาฝรั่งเศส ภาษาจีน ภาษาไทย เป็นต้น เพราะในปัจจุบันสปป.ลาว มีการติดต่อเจรจากับหลากหลายประเทศมากยิ่งขึ้น จึงทำให้ภาษาที่สามเข้ามามีบทบาทและความจำเป็นมากยิ่งขึ้น

23. การจัดการอย่างเป็นระบบ

A9: “มีระเบียบแผน มีขั้นตอน”

A11: “ต้องทำงานอย่างเป็นระบบ ระเบียบ”

A13: “มีขั้นตอนในการทำงาน วางแผน มีระเบียบ”

สรุปผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า ผู้นำควรมีการทำงานอย่างเป็นระบบ ที่สามารถกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมชัดเจน รวมถึงการสื่อสาร การวางแผน การสั่งงาน การแก้ไขปัญหา การมอบหมายงาน การตรวจสอบติดตามงาน และที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งหมด ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ไม่เกิดความสับสน อีกทั้งสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

24. สร้างความสามัคคีได้

A7: “ปองคองผู้ใต้บังคับบัญชา”

A9: “ต้องทำให้ทุกคนปองคองกัน ร่วมใจกันทำงาน”

สรุปผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้นำควรสร้างความปองคองกันในหน่วยงานหรือองค์กรให้มีความกลมเกลียวเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และการร่วมแรงร่วมใจกันในการทำงาน ไม่ทะเลาะเบาะแว้ง วิวาทบาดหมางซึ่งกันและกัน เพื่อให้การงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ตอนที่ 3 สอบถามความคาดหวังที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ขั้นตอนนี้เป็นการนำข้อมูลที่ได้ศึกษามาจากขั้นตอนที่ 2 มาดำเนินการสร้างแบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

การวิเคราะห์ความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานทั้งภาครัฐ และองค์กรเอกชน ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว แขวงนครหลวงเวียงจันทน์ ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามจำนวน 380 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 380 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานทั้งภาครัฐ และองค์กรเอกชน ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว แขวงนครหลวงเวียงจันทน์ จำนวน 380 คน แยกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4-3 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 เพศหญิง	248	65.3
1.2 เพศชาย	132	34.7
รวม	380	100
2. อายุ		
2.1 21-30	170	44.7
2.2 31-40	154	40.5
2.3 41-50	46	12.1
2.4 มากกว่า 50	10	2.6
รวม	380	100
3. การศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	59	15.5
3.2 ปริญญาตรี	266	70.0
3.3 ปริญญาโท	50	13.2
3.4 ปริญญาเอก	5	1.3
รวม	380	100
4. ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับผู้นำหญิง		
4.1 1-5 ปี	154	40.5
4.2 6-10 ปี	133	35.0
4.3 11-15 ปี	62	16.3
4.4 มากกว่า 15 ปี	31	8.2
รวม	380	100
5. หน่วยงาน		
5.1 เอกชน	88	23.2
5.2 รัฐบาล	292	76.8
รวม	380	100

จากตารางที่ 4-3 แสดงสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้นจำนวน 380 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ 65.3 เป็นเพศชาย 132 คน คิดเป็นร้อยละ 34.7 ด้านอายุพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 40.5 และกลุ่มคนที่มีจำนวนน้อยที่สุดคืออายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6 ด้านวุฒิการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 266 คน คิดเป็นร้อยละ 70 รองลงมาคือระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 และน้อยที่สุด คือวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 ด้านประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับผู้นำหญิง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์อยู่ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 40.5 รองลงมาคือระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 35 และน้อยที่สุดคือมากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 8.2 ด้านหน่วยงานที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในหน่วยงานรัฐบาล จำนวน 292 คน คิดเป็นร้อยละ 76.8 และปฏิบัติงานในองค์กรเอกชน จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 23.2

2. การวิเคราะห์ระดับความคาดหวังเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

การวิเคราะห์ค่าระดับความคาดหวังเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นความคาดหวังของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานทั้งภาครัฐ และองค์กรเอกชน ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว แขวงนครหลวงเวียงจันทน์ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) นำค่าเฉลี่ยมาเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง อยู่ในระดับมาก

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง อยู่ในระดับน้อย

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

พบว่าโดยภาพรวมของตัวแปรทั้ง 24 ข้อ มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 4.11 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.455 อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.71-4.40 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานทั้งภาครัฐ และองค์กรเอกชน ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว แขวงนครหลวงเวียงจันทน์มีความคาดหวังเกี่ยวกับตัวแปรทั้งหมดโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับมากถึงระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวพบว่า ตัวแปรที่มีค่ามากที่สุด คือ

ตัวแปรที่ 2 มีความซื่อสัตย์ โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 4.40 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.742 ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ตัวแปรที่ 15 มีคุณธรรม จริยธรรม โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 4.36 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.765 ส่วนตัวแปรที่มีค่าน้อยที่สุดคือ ตัวแปรที่ 8 มีอำนาจบารมี โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.71 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.857 โดยปรากฏในตารางที่ 4-4 ดังนี้

ตารางที่ 4-4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของตัวแปรคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ตัวแปร	คุณลักษณะผู้นำหญิง ที่พึงประสงค์	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ ความคาดหวัง
1	ความรู้ความสามารถ	4.06	0.767	มาก
2	ซื่อสัตย์	4.40	0.742	มากที่สุด
3	มีความรับผิดชอบ	4.20	0.7171	มาก
4	มีความน่าเชื่อถือ	4.18	0.735	มาก
5	ความมั่นใจในตนเอง	3.99	0.749	มาก
6	มุ่งความสำเร็จ	4.20	0.815	มาก
7	มีการตัดสินใจที่ดี	4.09	0.784	มาก
8	มีอำนาจบารมี	3.71	0.857	มาก
9	แก้ไขปัญหาได้	4.18	0.828	มาก
10	ละเอียด รอบคอบ	4.18	0.778	มาก
11	มีความมุ่งมั่น	4.11	0.746	มาก
12	มีความจริงใจเปิดเผย	4.12	0.766	มาก
13	ให้คำปรึกษาได้	4.02	0.798	มาก
14	มีความขยัน อดทน	4.21	0.757	มากที่สุด
15	มีคุณธรรม จริยธรรม	4.36	0.765	มากที่สุด
16	มีการศึกษาดี	3.77	0.827	มาก
17	มีประสบการณ์ เชี่ยวชาญ	4.11	0.790	มาก
18	มีการวางแผน	4.15	0.744	มาก

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

ตัวแปร	คุณลักษณะผู้นำหญิง ที่พึงประสงค์	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ ความคาดหวัง
19	การพูด ผูกไมตรี	4.03	0.791	มาก
20	มีส่วนในสังคม	4.20	0.762	มาก
21	การจูงใจผู้อื่น	4.05	0.754	มาก
22	ทักษะด้านภาษา	3.82	0.800	มาก
23	มีการจัดการอย่างเป็นระบบ	3.96	0.737	มาก
24	สร้างความสามัคคีได้	4.31	0.762	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม		4.11	0.455	มาก

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) เพื่อให้ได้ตัวแปรสำคัญ

3.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เกณฑ์พิจารณาเบื้องต้นที่สำคัญคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันโดยพิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's test เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่าง KMO ซึ่งเป็นดัชนีบอกความแตกต่างระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้กับ Matrix สหสัมพันธ์โดยค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy อยู่ระหว่าง 0-1 และควรมีค่ามากกว่า 0.5 โดยผลการทดสอบตัวแปรปรากฏ ดังนี้

ตารางที่ 4-5 การตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างด้วย ค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy) และการตรวจสอบเมตริกสหสัมพันธ์ด้วย Baartlett's test

Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy	.925
Bartlett's Test of Sphericity Appprox. Chi-square	5079.202
df	276
Sig.	.000

จากตารางที่ 4-5 พบว่าผลการตรวจสอบ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy) เท่ากับ 0.925 ซึ่งเข้าใกล้ 1 (มากกว่า 0.5 และเข้าสู่อันหนึ่ง) แสดงถึงความเหมาะสมของข้อมูลทั้งหมดในการที่จะวิเคราะห์ด้วย การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ได้ในระดับดีมาก เพราะค่า KMO สูง และจากการทดสอบ Bartlett's test of sphericity พบว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ (Chi-square = 5079.202, df = 276, p-value < 0.000) แสดงว่า matrix สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน มีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

3.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำนวน 24 ตัวแปร โดยมีเกณฑ์เบื้องต้นคือ ค่าไอเกน มากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักปัจจัยขององค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรขององค์ประกอบที่มีค่ามากที่สุดตามวิธีของ Kaiser โดยใช้การสกัดปัจจัย (Factor extraction) ด้วยวิธี Principle component analysis การหมุนแกนแบบ Varimax with Kaiser normalization พบว่า ตัวแปรคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบได้ 5 องค์ประกอบ แสดงรายละเอียดผลปรากฏในตารางที่ 4-6

ตารางที่ 4-6 องค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

Total variance explained									
component	Initial Eigenvalues			Extraction sums of Squared Loadings			Rotation sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.955	41.481	41.481	9.955	41.481	41.481	4.328	18.033	18.033
2	1.854	7.725	49.206	1.854	7.725	49.206	3.208	13.366	31.4
3	1.391	5.795	55.001	1.391	5.795	55.001	3.085	12.856	44.255
4	1.059	4.414	59.415	1.059	4.414	59.415	2.758	1.492	55.747
5	1.016	4.232	63.647	1.016	4.232	63.647	1.896	7.9	63.647

จากตารางที่ 4-6 พบว่าองค์ประกอบที่มีค่าไอเกนมากกว่า 1 มีจำนวน 5 องค์ประกอบและสามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมทั้งหมดได้เท่ากับร้อยละ 63.647 เมื่อพิจารณาค่าความ

แปรปรวนของตัวแปร (Eigen values) มีค่ามากกว่า 1 และถือเอาน้ำหนักปัจจัยขององค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบที่มีค่ามากที่สุด ตามวิธีของ Kaiser พบว่า ตัวแปรคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำนวน 24 ตัวแปร สามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบได้ 5 องค์ประกอบ

ตารางที่ 4-7 ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) หลังจากหมุนแกนแล้ว (Rotated component matrix) และค่า Community

ตัวแปร	คุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสปป.ลาว	องค์ประกอบ				
		1	2	3	4	5
4	มีความน่าเชื่อถือ	0.529				
6	มุ่งความสำเร็จ	0.516				
11	มีความมุ่งมั่น	0.666				
12	มีความจริงใจ เปิดเผย	0.659				
13	ให้คำปรึกษาได้	0.759				
14	มีความขยัน อดทน	0.702				
15	มีคุณธรรม จริยธรรม	0.646				
9	แก้ไขปัญหาได้		0.481			
10	ละเอียด รอบคอบ		0.489			
16	มีการศึกษาคดี		0.744			
17	มีประสบการณ์ เชี่ยวชาญ		0.492			
18	มีการวางแผน		0.532			
19	มีทักษะการพูด ผูกไมตรี		0.505			
22	ทักษะด้านภาษา		0.754			
20	มีส่วนร่วมในสังคม			0.675		
21	การจูงใจผู้อื่น			0.696		
23	มีการจัดการอย่างเป็นระบบ			0.657		
24	สร้างความสามัคคี			0.698		
1	ความรู้ ความสามารถ				0.625	

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

ตัวแปร	คุณลักษณะผู้นำหญิงที่ พึงประสงค์ในสปป.ลาว	องค์ประกอบ				
		1	2	3	4	5
2	ความซื่อสัตย์				0.779	
3	มีความรับผิดชอบ				0.544	
7	มีการตัดสินใจที่ดี				0.418	
5	มีความมั่นใจในตนเอง					0.566
6	มีอำนาจบารมี					0.853

จากตารางที่ 4-7 พบว่า การจำแนกองค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกได้ทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ในแต่ละองค์ประกอบมีจำนวนตัวแปร ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 มีจำนวนตัวแปร 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 มีจำนวนตัวแปร 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 มีจำนวนตัวแปร 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 มีจำนวนตัวแปร 4 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 5 มีจำนวนตัวแปร 2 ตัวแปร

ตารางที่ 4-8 องค์ประกอบที่ 1

ตัวแปร	คุณลักษณะผู้นำหญิงที่ พึงประสงค์ในสปป.ลาว	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	Eigen values	Percent of variance
4	มีความน่าเชื่อถือ	0.529	4.33	18
6	มุ่งความสำเร็จ	0.516		
11	มีความมุ่งมั่น	0.666		
12	มีความจริงใจ เปิดเผย	0.659		
13	ให้คำปรึกษาได้	.0759		
14	มีความขยัน อดทน	0.702		
15	มีคุณธรรม จริยธรรม	0.646		

จากตารางที่ 4-8 พบว่าองค์ประกอบที่ 1 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 7 ตัวแปร ที่มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบระหว่าง 0.52-0.76 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)

เท่ากับ 4.33 มีค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 18 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปรนี้เป็นส่วนประกอบที่สามารถร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และสามารถอธิบายความแปรปรวนปัจจัยได้ร้อยละ 18 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้นำหญิงควรสามารถที่จะให้คำปรึกษาบรรเทาความรู้สึกหนักใจ และสามารถให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาได้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.759) ส่วนตัวแปรที่สนับสนุนให้การทำงานประสบความสำเร็จได้ มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด (0.516) และเมื่อพิจารณาจากรายละเอียดของตัวแปรในองค์ประกอบ ผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ต้นแบบแนวทางการแสดงออก”

ตารางที่ 4-9 องค์ประกอบที่ 2

ตัวแปร	คุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสปป.ลาว	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	Eigen values	Percent of variance
9	แก้ไขปัญหาได้	0.481	3.21	13.37
10	ละเอียด รอบคอบ	0.489		
16	มีการศึกษาดี	0.744		
17	มีประสบการณ์ เชี่ยวชาญ	0.492		
18	มีการวางแผน	0.532		
19	มีทักษะการพูด ผูกไมตรี	0.505		
22	ทักษะด้านภาษา	0.754		

จากตารางที่ 4-9 พบว่าองค์ประกอบที่ 2 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 7 ตัวแปร ที่มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบระหว่าง 0.48-0.76 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 3.21 มีค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 13.37 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปรนี้เป็นส่วนประกอบที่สามารถร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และสามารถอธิบายความแปรปรวนปัจจัยได้ร้อยละ 13.37 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้นำหญิงมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ และภาษาที่สาม อาทิ ฝรั่งเศส รัสเซีย จีน ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.754) ส่วนตัวแปรที่สนับสนุนให้การทำงานประสบความสำเร็จได้ ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด (0.481) และเมื่อพิจารณาจากรายละเอียดของตัวแปรในองค์ประกอบ ผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ผลิตภัณฑ์การขับเคลื่อน”

ตารางที่ 4-10 องค์ประกอบที่ 3

ตัวแปร	คุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสปป.ลาว	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	Eigen values	Percent of variance
20	มีส่วนร่วมในสังคม	0.675	3.09	12.86
21	การจูงใจผู้อื่น	0.696		
23	มีการจัดการอย่างเป็นระบบ	0.657		
24	สร้างความสามัคคี	0.698		

จากตารางที่ 4-10 พบว่าองค์ประกอบที่ 3 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 4 ตัวแปร ที่มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบระหว่าง 0.66-0.70 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen values) เท่ากับ 3.09 มีค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 12.86 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรนี้เป็นส่วนประกอบที่สามารถร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และสามารถอธิบายความแปรปรวนปัจจัยได้ร้อยละ 12.86 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้นำหญิงมีความสามารถในการสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน และองค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.70) ส่วนตัวแปรที่สนับสนุนให้การทำงานประสบความสำเร็จได้ มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด (0.66) และเมื่อพิจารณาจากรายละเอียดของตัวแปรในองค์ประกอบผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “สนับสนุนปัจจัยแรงเสริม”

ตารางที่ 4-11 องค์ประกอบที่ 4

ตัวแปร	คุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสปป.ลาว	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	Eigen values	Percent of variance
1	ความรู้ ความสามารถ	0.625	12.76	11.49
2	ความซื่อสัตย์	0.779		
3	มีความรับผิดชอบ	0.544		
7	มีการตัดสินใจที่ดี	0.418		

จากตารางที่ 4-11 พบว่าองค์ประกอบที่ 4 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 4 ตัวแปร ที่มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบระหว่าง 0.41-0.78 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen values)

เท่ากับ 12.76 มีค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 11.49 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรนี้เป็นส่วนประกอบที่สามารถร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และสามารถอธิบายความแปรปรวนปัจจัยได้ร้อยละ 11.49 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้นำหญิงควรมีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ได้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.779) รองลงมา คือ ผู้นำหญิงควรมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ มีค่าน้ำหนัก 0.652 ส่วนตัวแปรที่สนับสนุนให้การทำงานประสบความสำเร็จได้ มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด (0.418) กล่าวว่า ผู้นำหญิงควรมีความสามารถตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม และเมื่อพิจารณาจากรายละเอียดของตัวแปรในองค์ประกอบผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ชาวปัญญาในการดำเนินงาน”

ตารางที่ 4-12 องค์ประกอบที่ 5

ตัวแปร	คุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสปป.ลาว	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	Eigen values	Percent of variance
5	มีความมั่นใจในตนเอง	0.566	1.90	7.90
8	มีอำนาจบารมี	0.853		

จากตารางที่ 4-12 พบว่าองค์ประกอบที่ 5 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 2 ตัวแปร ที่มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบระหว่าง 0.56-0.85 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen values) เท่ากับ 1.90 มีค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 7.90 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 2 ตัวแปรนี้เป็นส่วนประกอบที่สามารถร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และสามารถอธิบายความแปรปรวนปัจจัยได้ร้อยละ 7.9 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้นำหญิงผู้นำควรมีความมั่นใจในตัวเอง เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.853) ส่วนตัวแปรที่สนับสนุนให้การทำงานประสบความสำเร็จได้ มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด (0.566) ผู้นำหญิงควรเป็นผู้มีอำนาจ บารมี ในการสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งได้ และเมื่อพิจารณาจากรายละเอียดของตัวแปรในองค์ประกอบผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “พลังตัวตน”

จากผลการศึกษาวิจัยสามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ซึ่งเกิดจากการจัดกลุ่มใหม่ของตัวแปร ทำให้จำนวนตัวแปร 24 ตัวแปร ที่ได้จากการวิเคราะห์สังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จัดอยู่ใน 5 องค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วย 1) ต้นแบบแนวทางการแสดงออก

- 2) ผลักดันการขับเคลื่อน 3) สนับสนุนปัจจัยแรงเสริม 4) เชาวปัญญาในการดำเนินงาน
5) พลังตัวตน

ตอนที่ 4 การศึกษาแนวทางความเป็นไปได้และความเหมาะสมของการพัฒนา

คุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) จากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ในการสนทนากลุ่ม เพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย ผู้บริหารหัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้าแผนกขององค์กรเอกชน และรัฐบาลในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งไม่ใช่กลุ่มเดียวกับผู้สัมภาษณ์ ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุป

จากการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group) เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม พ.ศ. 2559 ณ ห้องประชุมโรงแรมวันสะนา ริเวอร์ไซด์ โฮเทล ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด 8 ท่าน โดยประเด็นที่นำเสนอในที่ประชุมเฉพาะเรื่องการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งในแต่ละประเด็นมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ มีดังต่อไปนี้

ประเด็นคำถามที่ 1: ท่านมีความเห็นอย่างไรกับคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ทั้ง 24 คุณลักษณะ ท่านเห็นด้วยหรือไม่ เพราะอะไร และอย่างไร

คนที่ 1 “ข้าพเจ้ามีความเห็นด้วยในหัวข้อคุณลักษณะ การมีอำนาจบารมี เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ ถ้าไม่มีอำนาจบารมี ก็จะทำการปกครองได้ยาก และมีความรู้ ความสามารถ ความซื่อสัตย์ ต้องมีอย่างมากและเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งของคนลาวในการทำงานที่ยึดหลักความ ซื่อสัตย์มาอันดับ 1 ที่สำคัญยิ่ง”

คนที่ 2 “ข้าพเจ้าขอแสดงความเห็นด้วยกับคุณลักษณะของผู้นำหญิงทั้ง 24 คุณลักษณะ และข้าพเจ้าเห็นด้วยว่ามีความเหมาะสมยิ่งแล้ว กับผู้นำหรือหัวหน้าในการทำงานร่วมกับคนอื่น ความรู้ความสามารถต้องมีแน่นอน การศึกษา และก็ความซื่อสัตย์นี้สำคัญยิ่งสำหรับคนลาวนะ”

คนที่ 3 “คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ที่ท่านผู้วิจัยได้นำเสนอทั้งหมด ข้าพเจ้ามีความคิดเห็นว่า มีความเหมาะสมดีแล้ว และเห็นพ้องด้วย โดยเฉพาะความรู้ความสามารถ และการศึกษา”

คนที่ 4 “ข้าพเจ้าขอแสดงความเห็นพ้องด้วยกับ คุณลักษณะผู้นำหญิงว่าเหมาะสมดีแล้ว ตามที่ผู้วิจัยได้นำเสนอ และทั้งนี้ด้วย ในการเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีความรู้ ความสามารถ เป็นอันดับ 1 และการศึกษา ความซื่อสัตย์ คุณธรรม เป็นสำคัญ”

คนที่ 5 “ข้าพเจ้าคิดว่า ความรู้ ความสามารถ มีความสำคัญอย่างยิ่งกับการเป็นผู้นำ และ การศึกษาก็ต้องดีสามารถมาจัดการบริหารงานได้ ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และอำนาจบารมี”

คนที่ 6 “ข้าพเจ้ามีความเห็นพ้องกับคุณลักษณะผู้นำหญิง ว่ามีความเหมาะสมดีแล้ว”

คนที่ 7 “ข้าพเจ้าเห็นพ้องด้วยกับคุณลักษณะของผู้นำหญิงทั้ง 24 คุณลักษณะ มีความเหมาะสมดีแล้วตามที่แสดงผล”

คนที่ 8 เห็นด้วยกับความคิดของคนที่ 1 และ คนที่ 5

ขณะที่แต่ละคนได้พูดอภิปราย คนอื่น ๆ จะพูดเสริมและแสดงอาการเห็นด้วยตลอดจน ให้เหตุผลสอดคล้องกับทุกคน อีก 5-6 คนที่เหลือฟังอย่างตั้งใจและพยักหน้าเสริมรับเห็นด้วยกับผู้ ที่อภิปรายตลอดเวลา

จากการสนทนากลุ่ม พบว่า ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกท่านเห็นด้วยกับคุณลักษณะผู้นำ หญิงที่พึงประสงค์ทั้ง 24 คุณลักษณะ และคิดว่าคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ควรมี หัวข้อ ความรู้ ความสามารถเป็นลำดับที่ 1 และมีการศึกษาที่ดี เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการพิจารณา ผู้ที่จะขึ้นเป็นผู้นำในทุก ๆ ระดับ ซึ่งการมีอำนาจบารมี ได้ถือเป็นอีกคุณลักษณะที่มีความสำคัญและ จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำไม่น้อยกว่าหัวข้ออื่น หากถ้าไม่มีอำนาจบารมี ความศรัทธา ก็จะทำการ ปกครองนั้นทำได้ค่อนข้างยาก โดยเฉพาะทักษะด้านภาษาที่มีความจำเป็นมากสำหรับผู้นำใน ปัจจุบัน เนื่องจากสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวต้องมีความพร้อมกับการเข้าสู่ประเทศ อาเซียนที่มีการติดต่อกับนานาชาติ การสื่อสารเพื่อเจรจาตกลงต่อรองในเรื่องต่าง ๆ จึงต้องมีความเข้าใจในหัวข้อเรื่องที่ต้องการสื่อสารเป็นอย่างดี ทั้งนี้สิ่งที่สำคัญของการก้าวขึ้นเป็นผู้นำได้นั้นก็คือ การสร้างผลงานเป็นที่ประจักษ์โดดเด่น เพื่อก้าวขึ้นสู่ผู้นำระดับสูงได้

ประเด็นคำถามที่ 2: ท่านมีมุมมองในการเสนอการพัฒนา คุณลักษณะผู้นำหญิงที่ พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวให้ได้ตามความคาดหวังของบุคลากรใน องค์กรหรือหน่วยงาน อย่างไรบ้าง

คนที่ 1 “ข้าพเจ้าขอชี้แจงข้อคิดเห็นในการพัฒนาบุคลากรให้บริหารจัดการได้อย่างมี ประสิทธิภาพว่า องค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ จะทำการคัดเลือกบุคคลที่ต้องการพัฒนา ส่งไปเข้าการ ฝึกอบรมอย่างเข้มข้นในด้านที่ยังขาดหรือมีน้อย เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในด้านนั้น ๆ ทั้งนี้ตัวผู้นำเองก็ ต้องฝึกฝนหล่อหลอมตนเองเพื่อให้มีความรู้ในหลากหลายด้าน โดยฝึกฝน และพัฒนาทักษะจาก

ประสบการณ์ในการทำงาน หรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ หล่อหลอมให้เกิดความเข้มแข็ง และการแลกเปลี่ยนแนวคิดซึ่งกันและกันทั้งทางหน่วยงานรัฐบาลและเอกชนด้วย”

คนที่ 2 “ข้าพเจ้าเห็นพ้องกับความคิดที่เสนอว่า ผู้นำต้องมีการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง นั่นก็เห็นชอบด้วยที่จะมีการอบรม พัฒนาแม่หญิงลาวให้ได้มีโอกาสไต่ขึ้นไปในตำแหน่งระดับสูง” แสดงความเห็นด้วยกับความคิดที่ 1 3 4 และ 5

คนที่ 3 “ข้าพเจ้าเห็นพ้องด้วยที่จะมีพัฒนาผู้หญิงลาวให้เกิดความเข้มแข็งในการทำงาน ก็เกิดแนวคิดอย่างหนึ่ง คือ การจัดโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับคุณลักษณะ ผู้นำหญิงรายบุคคล เช่น การมอบหมายงานต่าง ๆ ตั้งแต่ขั้นต้น จนถึงขั้นสูง เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ ก็จะช่วยให้เก่งขึ้นได้ด้วย”

คนที่ 4 “ข้าพเจ้าเห็นพ้องกับความเห็นของท่านในการพัฒนาการทำงานของแม่หญิงลาวให้ดีขึ้น ข้าพเจ้าก็ขอชี้แจงเพิ่มเติมว่า องค์กรต้องมีการจัดแผนพัฒนา แล้วจึงดำเนินการประเมินระดับความสามารถของแม่หญิง และจัดทำแผนฝึกอบรมที่สอดคล้องกับหัวข้อที่ต้องการพัฒนา คือ การลงมือทำงานเหมือนกับผู้อื่น เพื่อเรียนรู้งานต่าง ๆ ผู้นำต้องมีทักษะและความชำนาญในงานทุกด้าน”

คนที่ 5 “ข้าพเจ้าขอชี้แจงในการพัฒนาผู้นำหญิงสักเล็กน้อยว่า จัดส่งบุคลากรที่ต้องการพัฒนาไปฝึกอบรมที่ต่างประเทศ เพื่อเรียนรู้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างมาประยุกต์ใช้ในองค์กร หรือหน่วยงาน การพัฒนาควรเริ่มตั้งแต่การสอนงานขั้นพื้นฐาน ไปจนถึงงานที่ยากขึ้น หรือการมีพี่เลี้ยงที่คอยแนะนำ ให้ความรู้ และคำปรึกษาในการทำงานที่ถูกต้อง เปรียบเหมือนกับการสอนเด็ก เริ่มเขียนหนังสือ จับมือเขียน จากนั้นก็ให้เขียนตาม ตลอดจนเขียนเองได้”

คนที่ 6 “ในการพัฒนาบุคลากรนั้นทางองค์กรจะคัดเลือกผู้ที่เหมาะสม หรือบุคคลที่ต้องการพัฒนามาพิจารณาว่าจะต้องการพัฒนาในด้านใด ก็จะส่งไปฝึกอบรมในด้านนั้น ๆ ตามโครงการทั้งภาครัฐบาล และเอกชนได้จัดขึ้น”

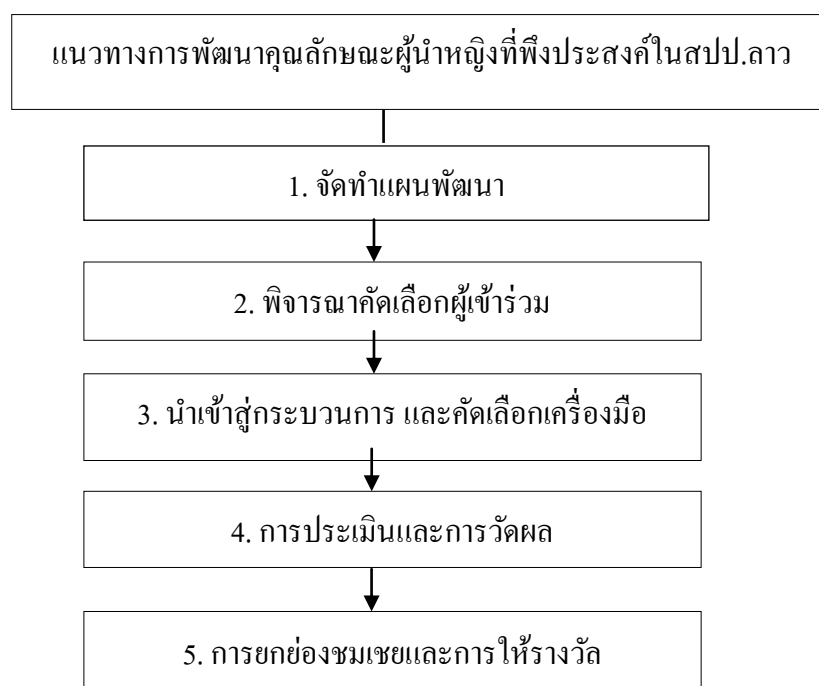
คนที่ 7 “ข้าพเจ้ามีความเห็นพ้องด้วยกับทุกท่าน ซึ่งในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้น ต้องมีการวางแผนที่ได้รับความเห็นชอบจากองค์กร จึงทำการคัดเลือกคนที่ต้องการพัฒนา ซึ่งในการเลือกคนนั้น จะพิจารณาจากผลงานที่ผ่านมา มีความโดดเด่น เหมาะสมกับตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วย จากนั้นจะให้เขาเรียนรู้งานที่ค่อย ๆ เพิ่มเติมเช่นส่งไปอบรม ส่งไปศึกษาต่อ เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาในการทำงาน และสามารถสอนคนอื่นได้ด้วย”

คนที่ 8 “ข้าพเจ้าเห็นพ้องกับข้อเสนอในการพัฒนาผู้นำหญิงของทุก ๆ ท่านที่ได้กล่าวมา และเป็นประโยชน์หลายที่จะนำไปใช้ในหน่วยงาน”

ขณะที่แต่ละคนได้พูดคุยปราย คนอื่น ๆ จะพูดเสริมและแสดงอาการเห็นด้วยตลอดจนให้เหตุผลสอดคล้องกับทุกคน ส่วนอีก 5-6 คนที่เหลือฟังอย่างตั้งใจและพยักหน้าเสริมรับเห็นด้วยกับผู้ถืออภิปรายตลอดเวลา

จากการสนทนากลุ่ม พบว่า ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้นำหญิงควรมีการศึกษาค้นคว้า และฝึกฝนตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับตนเอง อีกทั้งการพัฒนา นั้น ผู้ที่จะได้รับการพัฒนา จะพิจารณาคัดเลือกผู้ที่เหมาะสม จากการประเมินความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่โดดเด่น และจากนั้นจึงจะจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพในหัวข้อที่สอดคล้องกับจุดด้อยหรือด้านใดที่ต้องการพัฒนา โดยการส่งไปฝึกอบรมระยะสั้น หรือศึกษาเพิ่มเติมทั้งในและต่างประเทศ ในด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย เป็นต้น เพื่อนำความรู้ที่ได้ศึกษามาประยุกต์ใช้ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวนั้นควรมีการเริ่มฝึกฝนด้วยตนเองจากประสบการณ์ในการทำงาน การลงมือปฏิบัติงานและการสอนงานที่ดี

จากการสนทนากลุ่มผู้วิจัยสามารถสรุปแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยปรากฏดังภาพที่ 4-1



ภาพที่ 4-1 แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสปป.ลาว

จากภาพที่ 4-1 สามารถสรุปประเด็นหลักของแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อเสริมสร้างให้กลุ่มผู้นำหญิง ได้มีคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ และด้านทักษะที่เป็นต้นแบบในการพัฒนาตนเอง ให้เป็นที่ยอมรับ และสามารถนำไปขยายผลแก่ผู้หญิงลาวกลุ่มอื่น ๆ ต่อไป โดยการวางแผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ด้วยหัวข้อที่ต้องพัฒนา มีแนวทาง ดังนี้

1. จัดทำแผนพัฒนา เป็นการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของกระบวนการพัฒนาผู้นำหญิงให้มีประสิทธิภาพทันต่อการแข่งขันในยุคอาเซียน
2. พิจารณาคัดเลือก จะทำการคัดเลือกผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ และมีผลงานที่โดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ต่อสังคม
3. กระบวนการและเครื่องมือ พิจารณาว่า ผู้นำขององค์กรหรือหน่วยงาน มีจุดใดที่จำเป็นต้องพัฒนา หรือหัวข้อคุณลักษณะผู้นำใดที่ยังด้อย และต้องการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนการพิจารณากระบวนการและเครื่องมือที่จะส่งเสริมให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแผนงานที่ตั้งไว้
4. การประเมินและวัดผล เป็นการจัดทำรายงานผลการฝึกอบรมที่ดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร
5. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล การมอบรางวัล การเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยเฉพาะการปรับเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ตามขั้นตอนดังกล่าว สามารถสรุปผล อภิปรายผล และเสนอข้อเสนอแนะ ปรากฏดังรายละเอียดในบทที่ 5

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ผู้ศึกษาวิจัยได้เลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบประสานวิธี (Mixed methodology) ทั้งเชิงคุณภาพ (Quantitative research methodology) และเชิงปริมาณ (Qualitative research methodology) ในการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และเพื่อทราบแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในเขตนครหลวงเวียงจันทน์ ในบทนี้จะนำเสนอสรุปผลการวิจัยในแต่ละวัตถุประสงค์ อภิปรายผล และข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1: เพื่อทราบคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

จากผลการวิจัยคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) ได้แก่ 1) ต้นแบบแนวทางการแสดงออก 2) ผลักดันการขับเคลื่อน 3) สนับสนุนปัจจัยแรงเสริม 4) เชาว์ปัญญาในการดำเนินงาน 5) พลังตัวตน โดยมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ต้นแบบแนวทางการแสดงออก เป็นองค์ประกอบที่มีระดับความจำเป็นอันดับ 1 ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.52-0.76 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 4.33 มีค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 18 รายละเอียดแต่ละตัวแปรเรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) จากมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้นำหญิงควรสามารถให้คำปรึกษาบรรเทาความรู้สึกหนักใจ และสามารถให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีความกระตือรือร้น และอดทน ผู้นำหญิงควรมีความตั้งใจ และพยายามปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา มีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา มีคุณธรรม จริยธรรม มีความโปร่งใสในการทำงาน มีความน่าเชื่อถือ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิต และมีการแสดงออกที่มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

องค์ประกอบที่ 2 ผลักดันการขับเคลื่อน เป็นองค์ประกอบที่มีระดับความจำเป็นอันดับ 2 ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 7 ตัวแปร ค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบระหว่าง 0.48-0.76 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 3.21 มีค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 13.37 รายละเอียดแต่ละตัวแปรเรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) จากมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้นำหญิงควรมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ และภาษาที่สาม อาทิ ฝรั่งเศส รัสเซีย และจีน ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับสูง มีความคิด และมีการวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ มีทักษะการพูด ที่สามารถผูกไมตรี และประสานงาน ระหว่างหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในงาน มีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน และควรกล้าที่จะเผชิญกับปัญหาได้ทุกสถานการณ์

องค์ประกอบที่ 3 สนับสนุนปัจจัยแรงเสริม เป็นองค์ประกอบที่มีระดับความจำเป็นอันดับ 3 ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบระหว่าง 0.66-0.70 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 3.09 มีค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 12.86 รายละเอียดแต่ละตัวแปรเรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) จากมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้นำหญิงควรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีทั้งในและนอกองค์กร มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้นับถือรับบัญชายอมรับแนวทางการทำงานได้ มีความสามารถในการบริหารจัดการ ได้อย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการสร้างความสามัคคีในองค์กร

องค์ประกอบที่ 4 เซว้ปัญหาในการดำเนินงาน เป็นองค์ประกอบที่มีระดับความจำเป็นอันดับ 4 ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบระหว่าง 0.41-0.78 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 12.76 มีค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 11.49 รายละเอียดแต่ละตัวแปรเรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) จากมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้นำหญิงควรมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีความรับผิดชอบในหน้าที่ และใส่ใจผู้นับถือรับบัญชาอย่างสม่ำเสมอทั่วถึง และมีความสามารถตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม

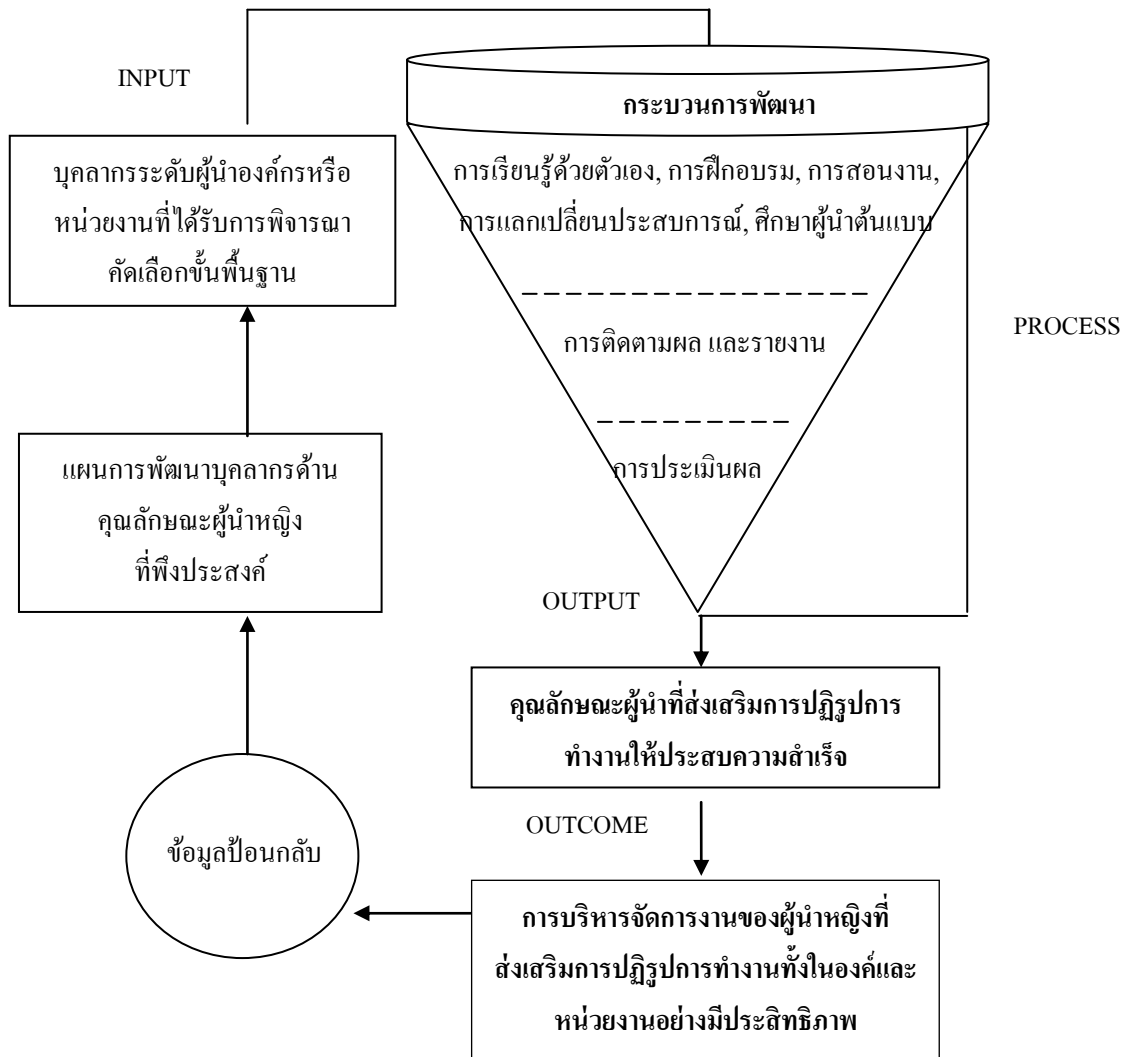
องค์ประกอบที่ 5 พลังตัวตน เป็นองค์ประกอบที่มีระดับความจำเป็นอันดับ 5 ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 2 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบระหว่าง 0.56-0.85 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 1.90 มีค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 7.90 รายละเอียดแต่ละตัวแปรเรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) จากมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้นำหญิงควรมีความมั่นใจในตัวเอง เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ และควรเป็นผู้มีอำนาจ บารมี ในการสั่งงานผู้นับถือรับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งได้

ตารางที่ 5-1 คุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

คุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว				
1. ต้นแบบแนวทางการแสดงออก	2. ผลักดันการขับเคลื่อน	3. สนับสนุนปัจจัยแรงเสริม	4. เชี่ยวชาญในการดำเนินงาน	5. พลังตัวตน
1. มีความน่าเชื่อถือ	1. แก้ไขปัญหาได้	1. มีส่วนร่วมในสังคม	1. มีความรู้ความสามารถ	1. มีความมั่นใจใจตนเอง
2. มุ่งความสำเร็จ	2. ละเอียด รอบคอบ	2. จูงใจผู้อื่นได้	2. ความซื่อสัตย์	2. มีอำนาจ บารมี
3. มีความมุมานะ	3. มีการศึกษาคดี	3. มีการจัดการอย่างเป็นระบบ	3. มีความรับผิดชอบ	
4. จริใจเปิดเผย	4. มีประสบการณ์	4. สร้างความสามัคคี	4. มีการตัดสินใจที่ดี	
5. ปรีภษาได้	5. มีการวางแผน			
6. ขยัน อดทน	6. มีทักษะการพูด			
7. มีคุณธรรมจริยธรรม	7. ทักษะด้านภาษา			

วัตถุประสงค์ที่ 2: เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ผู้นำหญิงต้องมีการพัฒนาตนเองตามคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลงานในโครงการต่าง ๆ ที่หลากหลาย ผู้นำหรือบุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีความพึงพอใจในความสำเร็จที่ส่งเสริมการพัฒนาองค์กรให้เพิ่มขึ้น



ภาพที่ 5-1 แนวทางการพัฒนาคูณาการคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

จากภาพที่ 5-1 สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาคูณาการคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน โดยผู้บริหารองค์กรมีความต้องการพัฒนาคูณาการคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ ซึ่งมีแนวทางการพัฒนา ได้แก่ 1) จัดทำแผนพัฒนา 2) พิจารณาคัดเลือก 3) กระบวนการและเครื่องมือ 4) การประเมินและวัดผล 5) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล นำไปสู่กระบวนการพัฒนาตามหัวข้อที่เหมาะสม เพื่อการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำให้สามารถบริหารจัดการงานได้ประสบความสำเร็จ

องค์กรหรือหน่วยงานมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาคูณาการเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ และนวัตกรรมที่นำมาใช้ในองค์กรหรือหน่วยงาน โดยการพัฒนาคูณาการเป็นรายกลุ่ม หรือ

เป็นรายบุคคลในเรื่องที่สามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กร หรือการเสริมทักษะที่ทำให้เขากลายเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรชั้นนำต่อไปได้

อย่างไรก็ดีการพัฒนาบุคลากรระดับผู้นำไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ก็ไม่ยากเกินความสามารถ ซึ่งการวางแผน และการกำหนดรูปแบบเป็นสิ่งที่ช่วยให้การพัฒนาดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม และให้ผลเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งการพัฒนาบุคลากรหญิงในบทบาทผู้นำ โดยการใช้ แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อเป็นแนวทางให้กับองค์กรหรือหน่วยงาน ได้ ดังนี้

1. จัดทำแผนพัฒนา องค์กรหรือหน่วยงานต้องมีความตระหนัก และเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรระดับผู้นำ ที่ถือเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรหรือหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการจัดทำแผนงานที่เฉพาะเจาะจงในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ และด้านทักษะ เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในเรื่องของคุณสมบัติ ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพที่จะเติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ในการวางแผนพัฒนานั้น องค์กรหรือหน่วยงานต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่า แผนงานหรือนโยบายที่ได้กำหนดขึ้นนั้น มีความสอดคล้องต่อความต้องการ และเป็นโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของผู้นำที่สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นได้จริง อีกทั้งการกำหนดเป้าหมายหรือแผนงานที่สามารถวัดผลได้ เพื่อก่อให้เกิดความปรารถนา และเป็นสิ่งจูงใจในการพัฒนาตนเองด้วยความทุ่มเท เพื่อความสำเร็จตามแผนงานและเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน

2. พิจารณาคัดเลือก ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานว่าบุคคลใดต้องพัฒนาในเรื่องใดนั้น ซึ่งอาจจะทำโดยสำรวจความต้องการของบุคลากร หรือพิจารณาจากรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานว่าบุคคลใดควรได้รับการพัฒนา โดยจะอยู่บนพื้นฐานความต้องการขององค์กรที่สอดคล้องกับแผนงานและนโยบายขององค์กรหรือหน่วยงาน

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้กับทักษะที่มีอยู่แล้ว จำเป็นต้องวิเคราะห์ความต้องการที่แท้จริง เช่น คุณลักษณะที่จำเป็น ความชำนาญที่ขาด หรือปัญหาที่ต้องการแก้ไข เพื่อเสริมคุณลักษณะผู้นำให้ได้ระดับมาตรฐาน และเพิ่มศักยภาพให้มีความรู้ความสามารถในทุกด้านให้กับบุคลากรได้ตรงต่อความต้องการ และสอดคล้องกับแผนงานขององค์กรหรือหน่วยงาน

3. กระบวนการการพัฒนา การพัฒนาผู้นำในองค์กรหรือหน่วยงานสามารถทำได้หลากหลาย เช่น การส่งไปฝึกอบรมอย่างเข้มข้นกับสถาบันฝึกอบรมภายนอกองค์กร หรือการให้โอกาสศึกษาต่อในประเทศหรือต่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งองค์กรหรือหน่วยงานจะต้องพิจารณา

หลักสูตรและมีแนวทางที่จะนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ หรือต่อยอดแนวคิดใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานได้

หากองค์กรหรือหน่วยงานมีข้อจำกัดด้านระยะเวลา หรือทุนสนับสนุน ก็สามารถพัฒนาได้ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์ในการทำงานเป็นข้อมูลเบื้องต้น หรือปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรหรือหน่วยงาน อีกทั้งการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การฝึกปฏิบัติเพิ่มทักษะ การเป็นผู้นำ และการศึกษาจากผู้นำต้นแบบ ที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้นำ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. การประเมินและวัดผล เพื่อตรวจสอบว่า การพัฒนาผู้นำนั้นได้บรรลุตามแผนงานขององค์กรหรือหน่วยงานหรือไม่ ซึ่งอาจจะมีการประเมินผลเป็นช่วง ๆ จากที่ได้ดำเนินการพัฒนาไป สักระยะ เช่น 3 เดือนครั้ง 6 เดือนครั้ง หรือ ทุก ๆ 1 ปี เพื่อมั่นใจว่าแผนงานนั้นดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม หรือจะต้องปรับเปลี่ยนหรือไม่ ดังนั้นควรมีการวางแผนงานระยะสั้นควบคู่กับแผนงานระยะยาวสำหรับปีต่อไป หรืออีก 5 ปีข้างหน้าด้วย

5. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล องค์กรหรือหน่วยงานอาจให้การชื่นชม เช่น การประกาศรายชื่อติดบอร์ดประชาสัมพันธ์ การมอบรางวัล การเลื่อนขั้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น เพื่อเป็นการช่วยกระตุ้นและเป็นแรงจูงใจให้ผู้นำมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง อยู่ตลอดเวลา

สรุปงานวิจัยนี้พบว่า การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว แบ่งได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ต้นแบบแนวทางการแสดงออก 2) ผลักดันการขับเคลื่อน 3) สนับสนุนปัจจัยแรงเสริม 4) เชาวน์ปัญญาในการดำเนินงาน 5) พลังตัวตน โดยมีแนวทางการพัฒนา 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) จัดทำแผนพัฒนา 2) พิจารณาคัดเลือก 3) กระบวนการและเครื่องมือ 4) การประเมินและวัดผล 5) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล เพื่อนำไปสู่กระบวนการพัฒนาตามหัวข้อที่เหมาะสม เพื่อการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำให้สามารถบริหารจัดการงานได้ประสบความสำเร็จ อีกทั้งการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิง ซึ่งองค์กรหรือหน่วยงานในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้าง และกระตุ้นให้กลุ่มผู้นำหญิง ได้มีคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ และด้านทักษะที่เป็นต้นแบบในการพัฒนาตนเอง ให้เป็นที่ยอมรับ และสามารถนำไปขยายผลแก่ผู้หญิงลาวกลุ่มอื่น ๆ ต่อไป

อภิปรายผล

ในการศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

จากองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) ต้นแบบแนวทางการแสดงออก 2) ผลักดันการขับเคลื่อน 3) สนับสนุนปัจจัยแรงเสริม 4) เชี่ยวชาญในการดำเนินงาน 5) พลังตัวตน อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานบริหารจัดการในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยเฉพาะการเปิดโลกรั้วพรมแดนด้านประชาคมอาเซียน และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีข่าวสารที่มีความซับซ้อนมากขึ้นของข้อมูล ส่งผลให้องค์กรและหน่วยงานทั้งภาครัฐบาลและเอกชนต้องมีการปรับเปลี่ยนทั้งขั้นตอนการทำงาน การเพิ่มจำนวนบุคลากร การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนการแข่งขันขององค์กรที่มีมากขึ้นในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว การทบทวนบทบาทขององค์กรหรือหน่วยงานที่มีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ จึงจำกัดในเรื่องของบุคลากร ผลกระทบจากการแข่งขันจากนโยบายเปิดเสรีทางการค้า จากการสร้างประชาคมอาเซียน ที่มีการเปิดโลกเสรีทั้งทางเศรษฐกิจ วัฒนธรรม และสังคม ที่มีการร่วมมือกันในหลากหลายสาขาที่มีจุดมุ่งหมายการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ซึ่งต้องมีการปฏิรูปการบริหารจัดการที่มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการจัดการ และปัจจัยต่าง ๆ โดยบุคลากรที่มีความสำคัญในการนำองค์กรหรือหน่วยงานไปสู่การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ คือ ผู้นำ ซึ่งในที่นี้หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และมีความสามารถในการจูงใจ เพื่อการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ที่จะเป็นผู้กำหนดทิศทางที่จะสามารถนำองค์กรหรือหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้นำองค์กรจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีคุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรหรือหน่วยงานในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จากการศึกษาครั้งนี้ค้นพบองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวทั้ง 5 องค์ประกอบ จึงเป็นคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวที่สอดคล้องกับและเหมาะสมกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และสามารถดำเนินงานได้อย่างประสบความสำเร็จตามที่องค์กรได้ตั้งไว้

จากผลการศึกษาวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาของ Kouzes and Posner (2007) ที่ทำการเสนอหลักการปฏิบัติ 5 ประการของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เรียกว่า “The five practices of exemplary leadership” โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ออกแบบทิศทาง (Model the way) ผู้นำสามารถอธิบายถึงความหมายของทิศทางที่ชัดเจน ในสิ่งที่องค์กรหรือตนเองต้องการ และปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างอีกด้วย
2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a shared vision) ผู้นำต้องสามารถมองเห็นได้ถึงอนาคต เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานพร้อมที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน อีกทั้งสามารถขอการสนับสนุนจากพนักงาน

3. มีกระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (Challenge the process) ผู้นำต้องสามารถมองเห็น โอกาสที่จะพัฒนาองค์กรด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ กล้าเผชิญกับความเสี่ยงที่จะประสบกับความผิดพลาดได้เสมอ เพื่อการเรียนรู้ที่ดีในการพัฒนาต่อไป

4. ทำให้ทีมทำงานอย่างเต็มที่ (Enable other to act) ผู้นำต้องสามารถกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือของคนในองค์กร มีความเชื่อมั่น ศรัทธาในพลังและความสามารถของตนที่มี

5. สร้างกำลังใจ (Encourage the heart) ผู้นำต้องชื่นชมยินดี ในความสำเร็จนั้น ๆ ถึงแม้ว่าจะเล็กน้อยก็ตาม ถือเป็นกำลังใจให้แก่สมาชิกในทีมที่มีส่วนร่วมในการรับรางวัลแห่งความสำเร็จ เสมือนเขาก็เป็นหนึ่งในความสำเร็จนั้นด้วย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) กล่าวว่า หากผู้นำที่ดำรงตำแหน่งผู้นำอยู่แล้ว หรือผู้ที่จะเลื่อนขึ้นตำแหน่งผู้บริหาร หากได้ทราบว่าคุณลักษณะที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณลักษณะด้านใดบ้าง เพื่อที่จะนำไปพัฒนาและปรับปรุงสร้างเสริมคุณลักษณะในด้านนั้น ๆ ให้เกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการและผู้วิจัยหลายท่าน ซึ่งได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำที่จะทำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำทีมให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ สุภาวดี นพรุจจินดา (2553) ได้สรุปผลประมวลคุณลักษณะเด่นหลายอย่างที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่ได้รับการระบุว่าเป็นผู้นำ คือ สติปัญญา ความน่าเชื่อถือศรัทธา ความเชื่อมั่นในตนเอง ความไว้วางใจได้ และการตัดสินใจ ความมีประสิทธิภาพของผู้นำมาจากความแตกต่างกันทางคุณลักษณะทางกายภาพ สังคม และลักษณะเฉพาะของบุคลิกภาพ เช่นเดียวกับ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้สรุปคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่พบว่าส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้นำ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์ มีความสามารถในการเรียนรู้ ที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Elumti et al. (2005) ได้กล่าวว่า ผู้นำองค์กรที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณสมบัติและคุณลักษณะดังนี้ “ผู้นำควรมีคุณสมบัติและลักษณะที่มีความสามารถในการพัฒนาและความสามารถในการเชื่อมต่อวิสัยทัศน์ ความจริงใจ การอุทิศตน ความมั่นคง ตำแหน่งภายใน และความเต็มใจที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Northouse (2009) กล่าวว่า ผู้นำเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ (Traits) อันประกอบด้วย สติปัญญา ความมั่นใจใจตนเอง การตัดสินใจ และความซื่อสัตย์ ถือเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ผู้นำควรมี การทำงานด้วยความซื่อสัตย์จะส่งผลให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจ อีกทั้งการนำเสนอแนวคิดของ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2554) กล่าวว่า คุณลักษณะเป็นบุคลิกภาพที่เป็นการสืบทอดตัวในผู้นำ ซึ่งคุณลักษณะที่ว่ามีได้แก่ ลักษณะท่าทาง ความรู้ สติปัญญา ความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ การเข้าสังคมและความเป็นมิตร และแนวคิดของ Robbins (2005) กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นจะต้องอาศัย ความซื่อตรงความสามารถ ความสม่ำเสมอ ความจงรักภักดี การเปิดเผย

ผู้นำจะต้องมีทักษะด้านการทูต ผูกไมตรี ที่จะต้องมีการติดต่อเจรจากับหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำมากที่สุด ความเชี่ยวชาญ ผู้นำต้องมีความคิด วางแผน และทักษะด้านภาษา อีกทั้งผู้นำต้องมีการจูงใจผู้อื่น การมีส่วนร่วม เข้าสังคมเป็นการประสานความคิดแสดงถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ทุกระดับ การจัดการอย่างเป็นระบบที่สร้างมาตรฐานการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ผู้นำต้องมีทักษะที่สามารถสร้างความสามัคคีได้อีกด้วย เพื่อสร้างความปองคองกันภายในหน่วยงาน ก่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันให้งานสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย ซึ่งตรงกับแนวคิดของ วินิจ เกตุน่า (2535) กล่าวว่า องค์การคาดหวังบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ควรมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเฉพาะตัวที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับทักษะการจัดการที่เป็นระบบ และการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสุเทพ พงศรีวัฒน์ (2550) ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการมีประสิทธิผลของผู้นำในด้านทักษะ ได้แก่ การชักชวน ความสามารถในการวิเคราะห์ และความสามารถในการพูด สำหรับผู้นำที่ต้องติดต่อประสานงานกับคน เพื่อการเจรจาต่อรองตกลงปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) กล่าวว่า คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่พบว่าส่งผลต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคม มีความฉลาดทางอารมณ์ คิดเป็นระบบ มีความสามารถในการเรียนรู้ และมีส่วนร่วมในสังคม อีกทั้งแนวคิดของ Jokinen (2004) ได้กล่าวสรุปลักษณะของผู้นำองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศควรมองโลกในแง่ดีที่จะแปลงสถานการณ์ความกดดันให้กลายเป็นโอกาส และเชื่อว่าจะปรับเปลี่ยนเป็นทิศทางที่ดี ความสามารถในการควบคุมและความสามารถในการคิดแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ มีความเข้าใจสังคม และ ความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างได้ และการยอมรับความซับซ้อนและการโต้แย้งของสังคม

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จากการวิเคราะห์สังเคราะห์ พบว่า การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งการพัฒนามีแนวทาง คือ 1) จัดทำแผนพัฒนา 2) พิจารณาคัดเลือก 3) กระบวนการและเครื่องมือ 4) การประเมินและวัดผล 5) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ศศิกาญจน์ ทวีสุวรรณ (2545) ได้กล่าวถึง กิจกรรมสำคัญของการพัฒนาบุคคล งาน องค์กรหรือหน่วยงาน คือ 1). การหาความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนา 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา 3) การออกแบบ/ กำหนดหลักสูตร 4) การเลือกเทคนิควิธีการพัฒนา 5) การดำเนินงาน 6) การประเมินและติดตามผล 7) การนำผลประเมินมาแก้ไขปรับปรุง

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า วิธีการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำ โดยในองค์กรจะมีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำให้กับพนักงานหรือผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมนั้นจำเป็นต้องมีเครื่องมือและการสนับสนุนที่หลากหลาย การออกแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผลด้วยการบูรณาการหรือผสมผสานวิธีการฝึกอบรมต่าง ๆ ตลอดจนการติดตามผลที่เหมาะสม มีที่ปรึกษา ให้การแนะนำและข้อมูลป้อนกลับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลหรือผลตอบแทน รวมถึงการสร้างค่านิยมในวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำและสนับสนุนอย่างเต็มที่ในทุกด้าน

เหตุผลดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ที่กล่าวว่า การพัฒนาผู้นำโดยการฝึกอบรม การใช้กิจกรรม รวมถึงกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาตนเอง การพัฒนาผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขขององค์กรเช่น ค่านิยม วัฒนธรรม การสนับสนุน และระบบการให้รางวัลที่จะช่วยกระตุ้นการพัฒนาทักษะ และสมรรถนะเหล่านั้น ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำส่วนใหญ่ที่ใช้กันคือ การไปสัมมนา หรือฝึกอบรม โดยโปรแกรมการฝึกอบรมจำนวนมากพัฒนามาจากการประยุกต์ทฤษฎีภาวะผู้นำพื้นฐานมาใช้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547) ที่พบว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้มีผลการทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร และวิเชียร วิฑูรย์ (2550) กล่าวว่า ในปัจจุบันได้มีการนำโปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่เป็นทางการมาใช้กันอย่างกว้างขวาง เพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำให้บุคคลากรมากขึ้นในองค์กรอีกด้วย

จากการอภิปรายดังกล่าวข้างต้นสามารถสนับสนุนได้ว่า การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทั้ง 24 คุณลักษณะ เป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญเหมาะสม และสมควรที่จะนำมาพัฒนาให้กับผู้หญิงลาวในบทบาทผู้นำ โดยการฝึกอบรมจะเป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้นหากได้มีการจัดทำคู่มือหรือหลักสูตร รวมถึงการเตรียมสื่อ กิจกรรม การประเมินผลอย่างเป็นระบบ และการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่จะเพิ่มการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพจากการอบรมได้มากยิ่งขึ้น

การศึกษาการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จะเห็นได้ว่าการพัฒนาผู้นำหญิงสู่ความเป็นเลิศนั้น มีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการบริหารจัดการหน่วยงาน หรือองค์กรจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถในการทำงาน รู้จักแก้ปัญหาในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้ ซึ่งจะต้องมีขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ มีการวิเคราะห์สังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ที่ต้องการพัฒนา เพื่อเสริมสร้าง และกระตุ้นให้กลุ่มผู้นำหญิงในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้มีคุณลักษณะผู้นำที่เป็นต้นแบบใน

การพัฒนาตนเอง ให้เป็นที่ยอมรับ และสามารถนำไปขยายผลแก่ผู้หญิงลาวกลุ่มอื่น ๆ ต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. จากผลการศึกษาการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้บริหารองค์กรควรมีการส่งเสริม และสนับสนุนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในด้านคุณลักษณะผู้นำหญิงในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) ต้นแบบแนวทางการแสดงออก 2) ผลักดันการขับเคลื่อน 3) สนับสนุนปัจจัยแรงเสริม 4) เช่าวปัญญาในการดำเนินงาน และ 5) พลังตัวตน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานในหน่วยงานหรือองค์กร และเสริมสร้างการพัฒนาตนเองของผู้หญิงลาวในบทบาทผู้นำให้เป็นที่ยอมรับของสังคม

2. จากผลการศึกษาการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ควรจัดให้มีการจัดทำแผนงานหรือโปรแกรมพัฒนาผู้นำหญิงในองค์กรหรือหน่วยงานให้มีลักษณะเป็นมาตรฐานทั่วไป โดยใช้แนวทางการพัฒนาทั้ง 5 ขั้นตอน ดังนี้ ได้แก่ 1) จัดทำแผนพัฒนา 2) พิจารณาคัดเลือก 3) กระบวนการและเครื่องมือ 4) การประเมินและวัดผล 5) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล และควรมีระบบการตรวจสอบวัดระดับคุณลักษณะผู้นำเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าผู้นำที่มีระดับคุณลักษณะในระดับมากที่สุด ซึ่งหลักการพัฒนาที่ต่อเนื่องและยั่งยืน หากพบผู้นำที่มีการแสดงออกลดต่ำลงจะได้หาแนวทางพัฒนากันได้

3. ผลการศึกษานี้้องค์กรหรือหน่วยงานทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชนสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางประกอบการวางแผนพัฒนา และนำไปใช้เป็นการรอบในการจัดอบรมผู้นำในองค์กรหรือหน่วยงานให้เกิดการพัฒนาศักยภาพด้านการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของผู้นำหญิงทุกระดับในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. จากผลการศึกษาครั้งนี้ ภาครัฐบาลและสหพันธ์แม่หญิงลาว ควรส่งเสริม และสนับสนุนการใช้แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนและกำหนดแนวทางในการพัฒนาผู้หญิงลาวในบทบาทผู้นำในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะส่งผลให้การจัดการในหน่วยงานหรือองค์กรมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น และเป็นที่ยอมรับในสังคมประเทศอาเซียนต่อไป

2. ภาครัฐบาลและสหพันธ์แม่หญิงลาว ควรให้การส่งเสริมองค์กรหรือหน่วยงานในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญในการสนับสนุนให้ผู้นำขององค์กรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อเพิ่มโลกทัศน์ที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3. ผู้บริหารองค์กรหรือหน่วยงานทั้งภาครัฐบาลและเอกชน ควรมีการจัดตั้งนโยบายหรือแผนงานสนับสนุนให้ผู้นำหญิงในองค์กรเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ทั้ง 5 ด้านของการเป็นผู้นำ เพื่อพัฒนาตนเองและนำมาพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ให้เป็นที่ยอมรับของสังคม

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การนำคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ไปทดสอบกับผู้นำหญิงลาว ว่ามีคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ทั้ง 5 องค์ประกอบ จากการศึกษานี้มีมาน้อยเพียงใด

บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2545). *การวิจัยเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*.
กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.
- กัลยารัตน์ เมืองสง. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. คุษฎีนิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- เคอร์, สตีฟ. (2553). *กรณีศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง (สุนีย์รัตน์ ลิมนวิวิท, แปล).*
กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- จัญญา ปานเจริญ. (2555). *การจัดการและพฤติกรรมบุคคลในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2).* กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- จารุวรรณ เจตเกษกิจ. (2555). *พม่ากับ AEC. วารสารอุตสาหกรรมสาร, 54, 2, 30.*
- จำเนียร จวงตระกูล. (2553). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ:
ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2551). *ผู้นำองค์กรแห่งยุค: เรียนรู้แนวคิดการบริหารองค์กรกรณีศึกษาของ
องค์กรและผู้นำระดับโลกที่ประสบผลสำเร็จ.* กรุงเทพฯ: สยามศิลป์ พรินท์ แอน แพล.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2554). *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่.* กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2257). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย.* กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชูชัย สมितिไกล. (2551). *ลักษณะบุคลิกภาพที่พยากรณ์พฤติกรรมต่อการปฏิบัติงาน. วารสาร
สงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 14(4), 513-530.*
- เดือนใจ รักษาพงศ์. (2551). *การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม. คุษฎีนิพนธ์
ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ทัศนีย์ นำพิรุณ. (2554). *บทบาทและหน้าที่ของสตรีในฐานะผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของ
ครอบครัวตามแนวพระพุทธศาสนา: ศึกษาเฉพาะกรณีแม่บ้านทหารอากาศ. วิทยานิพนธ์
พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาพระพุทธศาสนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.*
- ทิพาดี เมฆสุวรรณค์. (2545). *กล้าคิด กล้าทำ กล้านา กล้าเปลี่ยน (พิมพ์ครั้งที่ 2).* กรุงเทพฯ:
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- เทียน ทองแก้ว. (2552). *สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ธีรภัทร เจริญสุข. (2556). *สตรีลาวเริ่มขยายบทบาทในแวดวงธุรกิจและการเมือง*. เข้าถึงได้จาก <http://www.prachatai.com/journal/2013/03/45724>
- ธีรพัฒน์ อังศุขवाल. (2554). ความไม่เท่าเทียมทางเพศ ในการบริหารรัฐกิจ. *จุลนิตี*, 8(6), 66-75.
- นภวรรณ คณานุกรณ์. (2554). บทบาทผู้นำองค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพ. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*, 31(1), 123-133.
- นาถฤดี เด่นดวง. (2555). *ความรุนแรงในชีวิต: ความรุนแรงในชีวิตของแรงงานหญิงข้ามชาติ เมียนมาร์ในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิธีรภัฏไทย.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2548). *ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อิน โนกราฟฟิกส์.
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. (2547). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัล เอ็กเพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2538). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน.
- ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร. (2555). *พนักงานกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee engagement)*. เข้าถึงได้จาก <http://prakal.wordpress.com/2012/01/26>.
- ประเวศ ะสี. (2543). *ปฐมกถา. การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด*. กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.
- ปรีชา กระแสร์. (2555). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คู่มือนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- พรสันต์ เลิศวิทยาวิวัฒน์. (2550). *รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะนิสัยที่อันพึงประสงค์ของนักเรียน อาชีวศึกษาเอกชน. คู่มือนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การ และการบริหารจัดการ*. นนทบุรี: ชิงค์บียอนด์ บั๊คส์.
- ไพฑูรย์ วัชรวงศ์ภิญโญ. (2556). *รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิกมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง. คู่มือนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*

- ภูงศ์ บุญอุทัย. (2554). รูปแบบการพัฒนาครูผู้สอนกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ โรงเรียนประถมศึกษา
 กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านมะขาม (สาครมะขามราษฎร์) จังหวัดจันทบุรี. คุยฎีนิพนธ์
 ปรัชญาคุยฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
 มหาวิทยาลัยบูรพา. (2556). คู่มือการทำวิทยานิพนธ์และคุยฎีนิพนธ์. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
 มารยาท โยทองยศ, (2554). การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเพื่อการวิจัย. เข้าถึงได้จาก
<http://www.onespa.or.th/th/whatsnew/index>.
- เมาริก, จอห์น แวน. (2545). คัมภีร์ การพัฒนาภาวะผู้นำ (ยุคา รัก ไทย และสุภาวดี วิทยะประพันธ์,
 ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- รัตนา ประชาทัย. (2552). ความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย. กรุงเทพฯ: สำนักงานกิจการสตรีและ
 ครอบครัว.
- รัตติกรณ์ จงวิศา. (2556). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพฯ:
 สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2538). เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สุริยาสาน.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). ภาวะผู้นำ ฉบับก้าวหน้ายุค. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วินิจ เกตุนำ. (2535). มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหารยุคใหม่. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- วิมล จันท์แก้ว. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 3. คุยฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตร
 คุยฎีบัณฑิต, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิริยาภรณ์ จุนหะวิทยะ. (2547). การประเมินระบบ 360 องศา. กรุงเทพฯ: โครงการ Human Capital.
- วิริยาภรณ์ จุนหะวิทยะ. (2554). สุดยอดผู้นำหญิง (คนแรก) ทั่วโลก. กรุงเทพฯ: ก้าวแรก พับลิชชิ่ง.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). ผู้บริหารโรงเรียน: สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มี
 ประสิทธิภาพ. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังน่านาวิทยา.
- ศศิกานัญจน์ ทวีสุวรรณ. (2545). รูปแบบและวิธีการฝึกอบรมการศึกษานอกระบบ. ใน *ประมวล
 สาระชุดวิชาการศึกษานอกระบบ หน่วยที่ 7-10* (หน้า 25-32). นนทบุรี: มหาวิทยาลัย
 สุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ. (2553). บทนำจากบรรณาธิการ (พิมพ์ครั้งที่ 6).
 กรุงเทพฯ: พิมพ์ศรีนิตติ้ง เซ็นเตอร์.

- สมเกียรติ พันธธรรม. (2543). *การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมนึก กัททิตยชนี. (2549). *การวัดผลการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กทม.: ประสานการพิมพ์.
- สมบุญ ศรีสรรหิรัญ. (2547). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี*. คุยฎิณิพนธ์ครุศาสตรคุยฎิบัณฑิต, สาขาการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2553). *หลักสูตรผู้นำทีมที่มี ประสิทธิภาพ (Effective team leader)*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2553). *Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้*. เข้าถึงได้จาก http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld/image_content/53/53_human2.pdf
- สุดสงวน กิ๊ปทอง. (2551). *การศึกษาขีดความสามารถ (Competency) ของหัวหน้างานวิชาการ โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย*. เข้าถึงได้จาก <http://58.181.135.12/wkm/new/competencys.pdf>
- สุทธิชัย ปัญญาโรจน์. (2554). *ครบเครื่องเรื่องนักรับบริหาร*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส (1989).
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส (1989).
- สุธีลักษณ์ นิติธรรม แก่นทอง. (2555). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- สุพัตรา เกิดกล้า. (2556). *สถานการณ์เกี่ยวกับอาชีพ ผู้หญิง และการรับงาน ไปทำที่บ้านของประเทศลาว*. เข้าถึงได้จาก <http://poomsupattra.blogspot.com/2013/07/6.html>.
- สุภางศ์ จันทวานิช. (2552). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาวดี นพจุจินดา. (2553). *องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. คุยฎิณิพนธ์ปรัชญาคุยฎิบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุวิทย์ ศรีกรกระโทก. (2555). *ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 23(1), 216-229.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). *วิกฤติภาวะผู้นำทางการศึกษา: แนวทางการวิจัยและพัฒนา*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ศรีเรือน แก้วกังวาล. (2551). *ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: หมอชาวบ้าน.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2553). *พจนานุกรมพหุติกรรมความสามารถ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

- Allport, G. W. (2006). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Anna, N. (2009). *The impact of managerial leadership on stress and health among employees*. Retrieved from <https://openarchive.ki.se/xmlui/bitstream/handle/10616/38102/thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Autry, J. A. (2001). *The servant leader. How to build a creative develop great morale, and improve bottom-line performance*. New York: Prima Publishing.
- Bakker, A. B., Van der Zee, K. I., Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2006). The relationship between the Big Five personality factors and burnout: a study among volunteer counselors. *Journal of Social Psychology, 146*(1), 31-50.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 7*(3), 18-40.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The handbook of leadership: Theory, research and plications* (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bickel, J., & Clark, V. (2000). Encouraging the advancement of women: Mentoring is the key. *The Journal of the American Medical Association, 283*, 671-703.
- Bierman, K. L. (2003). *Peer rejection: Developmental processes and intervention strategies*. New York: The Guilford Press.
- Blake, R., & Mouton, J. (1985). *The managerial grid III: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Boileau, S. N. (2008). *Openness to experience, agreeableness, and gay male intimate partner preference across racial lines*. Doctoral dissertation of Philosophy, Arizona State University.
- Bolden, R., & Gosling, J. (2006). *Leadership competencies: Time to change the tune?*. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1742715006062932>

- Boyatzis, R. E. (2007). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Brennan, R. L. (1972). A Generalized upper-lower Item Diserimination Index. *Education and Psychological Measurement*, 32(2), 289-303.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organization theory and management: A macro approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Butler, J. C. (2000). Personality and emotional correlates of right-wing authoritarianism. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 28, 1-14
- Carli, L., & Eagly, A. (2001). Gender, hierarchy, and leadership: An introduction. *Journal of Social Issues*, 57(4), 629-636.
- Catalyst Group. (1998). *Catalyst census of female board of directors of fortune 500*. New York: Catalyst Group.
- Catalyst Group. (2000). *Cracking the glass ceiling: Catalyst's research on women in corporate management*. New York: Catalyst Group.
- Cattell, R. B. (1977). *Handbook of modern personality theory*. New York: Halsted Press.
- Champy, J., & Nohria, N. (2001). *The arc of ambition: Defining the leadership journey*. California: Wiley.
- Coffey, B. S., & Anderson, S. E. (1998). Career issues for women association executives: Mentors, pay equity, and boards of directors. *Cornell Hospitality Quarterly*, 39(1), 34-39.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1996). *Executive EQ: Emotional Intelligence in leadership and organizations*. New York: A Perigee Book.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI) manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Coste, P. T., Terracciano, A., & McCare, R. R. (2001). Gender differences in personality trait across culture: Robust and surprising finding. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(2), 322-331.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological testing* (3rd ed.). New York: Harper & Row.

- Curran, C. R. (2001). Getting on board. *Nursing Economic*, 19, 5.
- Daft, R. L. (1994). *Management* (3rd ed.). London: The Dryden Press.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. London: The Dryden Press.
- Daft, R. L. (2002). *The leadership experience*. Orlando: Harcourt College Publishers
- Daft, R. L., & Pirola-Merlo, A. (2009). *The leadership experience*. South Melbourne, Vic.: Cengage Learning.
- Delamont, S. (1992). *Field work in educational settings: Methods, pitfalls and perspectives*. London: The Falmer Press.
- Dickson, A., & Taylor, M. A. (2000). Self-limiting behavior in women. *Group & Organizational Management*, 25(2), 191-210.
- Dubois, D., & Rothwell, W. (2004). *Competency-based human resource management*. California: Nicholas Brealey.
- Dubrin, A. J. (2007). *Traits, motives, and characteristics of leaders*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leader*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Elumti, D., Minnis, W., & Abebe, M. (2005). Conceptual have a role in developing leadership skill. *Management Decision*, 43(7), 1018-1031.
- Ewen, R. B. (1998). *Personality: A topical approach*. Mahweh, NJ: Erlbaum.
- Feist, J., & Feist, G. J. (2006). *Theories of personality* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Furnham, A. (1995). *Personality at work: The role of individual differences in the workplace*. New York: Routledge.
- Frisch, M. H. (1998). Designing the individual assessment process. In R. Jeanneret & R. Silzer (Eds.), *Individual psychological assessment: predicting behavior in organizational settings* (pp. 135-177). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gibson, J. L. (2003). *Organizations behavior* (7th ed.). Boston: Irwin.
- Gibson, J. L., Ivancevich, L. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2009). *Organization behavior structure processes*. New York: Irwin/McGraw-Hill.

- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26-34.
- Grant, J. D., Indermaur, J. A., Thornton, G. A., Stevens, C., Chamarette, C., & Halse, A. (2009). Intrafamilial adolescent sex offenders: psychological profile and treatment. *Trends and Issues in Crime and Criminal Justice*, 375, 1-6.
- Graziano, W. G., & Eisenberg, N. (1997). Agreeableness: A dimension of personality. In R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 795– 824). San Diego: Academic Press.
- Graziano, W. G., Habashi, M. M., Sheese, B. E., & Tobin, R. M. (2007). Agreeableness, empathy, and helping: A person X situation perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), 583-599.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations* (8th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Hassan, Z., & Silong, A. D. (2008). Women leadership and community development. *European Journal of Scientific Research*, 23(3), 361-372.
- Hay Group. (2003). *Using competencies to identify high performances: An overview of the basics*. Retrieved from http://www.haygroup.com/downloads/uk/Competencies_and_high_performance.pdf
- Hayes, A. (1999). New presence of women leaders. *Journal of Leadership Studies*, 6(1-2), 112-121.
- Heard, M. (2001). Is the glass ceiling cracking for women?. *The Practice Accountant*, 34, 56-62.
- Hellrigel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2005). *Management: International student edition* (10th ed.). Mason, OH: South-Western.
- Hettema, J. M., Neale, M. C., Myers, J. M., Prescott, C. A., & Kendler, K. S. (2006). A population-based twin study of the relationship between neuroticism and internalizing disorders. *American journal of Psychiatry*, 163(5), 857-864.
- Hojgaard, L. (2002). Tracing differentiation in gendered leadership. *Gender, Work, and Organization*, 9, 22-43.
- Hopkin, M. M., O'Neil, D. A., Passarelli, A., & Bilimoria, D. (2008). Women's leadership development strategic practices for women and organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 348-365.

- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). *Path-goal theory of leadership*. Washington, DC.: University of Washington.
- Howard, P. J., & Howard, J. M. (2000). *The big five quick start: An introduction to the five factor model of human resource professionals*. n.p.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2008). *Organizational behavior and management* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Jaroslav, G., & Peter, G. (2013). *Model for leadership style evaluation*. Retrieved from https://moj.efst.hr/management/Vol18No2-2013/10-Gonos_Gallo.pdf
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The big five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In E. Pervin & O. John (Eds.), *Handbook of personality* (pp. 102-138). New York: Guilford Press.
- Johnson, L. M. (2003). *A study of women in leadership and next glass ceiling*. Doctoral dissertation of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix.
- Jokinen, T. (2004). Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial*, 29(3) 199-216.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Keeves, P. J. (1997). *Educational research methodology, and measurement: An international handbook*. Oxford: Pergamon Press.
- Kerfoot, T. (1999). The culture of courage. *Dermatology Nursing*, 11, 309-321.
- Klenke, K. (2002). Cinderella stories of women leaders: Connecting leadership contexts and competencies. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(2), 18-28.
- Knight, C. F. (2005). *Ten rules for leaders*. Retrieved from <http://uthscsa.edu/gme/documents/10RulesforLeaders.pdf>
- Kobe, L. M., Reiter-Palmon, R., & Rickers, J. D. (2001). *Self-reported leadership experiences in relation to inventoried social and emotional intelligence*. Retrieved from <http://digitalcommons.unomaha.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1063&context=psychf> acpub
- Koneck, C. M. (2006). *A study of women leadership styles and the glass ceiling*. Doctoral dissertation, Degree doctor of Philosophy, Capella University.

- Kouzes, J., & Posner, B. (2007). *The five practices of exemplary leadership positively impacts constituents and their organization*. New York: Wiley.
- Lao Women's Union. (2013). *The Lao women development plan 2011-2015*. Retrieved from <http://laowomenunion.org.la/>
- Lazarus, A. (1997). Breaking the glass ceiling. *Physician Executive*, 23(3), 8-13.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*, New York: McGraw-Hill
- Loden, M., & Rosener, J. B. (1991). *Workforce America: Managing employee diversity as a vital resource*. New York: Business One Irwin.
- Lovett, H. T. (1978). The effect of violating the assumption of equal item means in estimating the livingston coefficient. *Educational and Psychological Measurement*, 38(2), 239-251.
- Lussier, R. N. (2006). *Management fundamentals: Concepts, applications, skill development* (3rd ed.). New York: South-Western.
- MacCauley, C. D., & Van Velsor, E. (2004). *Handbook of leadership development* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality* (3rd ed.). New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral event interviews. *Psychological Science*, 9, 331-339
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1996). Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives* (pp. 51-87). New York: Guilford.
- McCrae, R. R., & Allik, J. (2002). *The five-factor model of personality across cultures*. New York: Kluwer Academic/Plenum.
- Mennuti, R. B., Christner, R. W., & Freeman, A. (2006). *Cognitive behavioral intervention in educational settings*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.

- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1998). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Boston: Houghton Mifflin
- Mosley, D. C., Pietri, P. H., & Megginson, L. C. (1995). *Management: Leadership in action*. (5th ed.). New York, NY: HarperCollins College Publisher.
- Northhouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and practice* (2nd ed.). New York: SAGE.
- Northhouse, P. G. (2009). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). New York: SAGE.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22(1), 5-10.
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2012). *Organization behavior: Tools for success*. New York: South-Western.
- Quinn, R. E. (1996). *Deep change: Discovering the leader within*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Raskas, D. F., & Hambrick, D. C. (1992). Multifunctional managerial development: A framework for evaluating the options. *Organizational Dynamics*, 21(2), 5-17.
- Reese, L. (2001). *Great women rulers: Women in world history curriculum*. n.p.
- Robbin, S. P. (2005). *Organizational behavior*. London: Pearson Education
- Robbin, S. P. (2009). *Organizational behavior* (13th ed.). London: Pearson Education
- Robbins S. P., & Coulter, M. (2003). *Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Management*. New York: Delmar Learning
- Robbins S. P., Judge T. A., & Hasham, E. S. (2009). *Organization behavior* (9th ed.). New York: Prentice Hall.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68, 119-125
- Salgado, F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 30-43.
- Sandra, B. (1993). *Gender polarization. The lenses of gender: transforming the debate on sexual inequality*. Binghamton, NY: Vail-Ballou Press.
- Schermerhorn, R., & Hunt, J. G. (2003). *Organization behavior* (8th ed.) New Jersey: John Wiley & Sons.
- Segal, J. A. (2005). Shatter the glass ceiling, dodge the shards. *HR Magazine*, 50(4), 121-126.
- Sheila, T., & Baden, S. (1993). *Women and development in Laos*. Brighton: Institute of Development Studies Verhelst,

- Southiseng, N., & Walsh, C. (2011). Study of tourism and labour in Luang Prabang province. *The Journal of Lao Studies*, 2(1), 45-65.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Spreier, S. W., Fontaine, M. H., & Malloy, R. L. (2006). *Leadership run amok: The destructive potential of overachievers*. Retrieved from <https://hbr.org/2006/06/leadership-run-amok-the-destructive-potential-of-overachievers>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Sydänmaanlakka, P. (2003). *Intelligent leadership and leadership competencies developing a leadership framework for intelligent organizations*. Doctor dissertation of Philosophy, Helsinki University.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1983). *Using multivariate statistics*. New York: Harper & Row.
- Tait, R. (1996). The attributes of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(1), 27-31,
- Thomas, S. (2002). *Hatsheputh: The first woman pharaoh*. San Francisco: CA. Rosen.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: John Wiley & Sons.
- Tsui, L. (1998). The effects of gender, education, and personal skills self-confidence on income in business management. *Sex Roles: A Journal of Research*, 38(5), 363-374.
- Van Maurik, L. (2001). *Writers on leadership*. London: Penguin
- Van Velsor, E., & McCauley, C. (2004). *Handbook of leadership development*. San Francisco, CA: Jossey-bass.
- Van Vianen, A. E. M., & Fischer, A. H. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75, 315-338.
- Van Vianen, A. E. M., & Keizer, W. A. J. (1996). Gender differences in managerial intention. *Gender, Work and Organization*, 3, 103-114
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Willer, R. H. (1967). *Leader and leadership process*. Boston: Irwin / McGraw-Hill.
- Women in the labor force: A databook*. (2005). Retrieved from <http://www.bls.gov/cps/wlf-databook-2005.pdf>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organization* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Zuckerman, M. (1991). *Psychobiology of personality*. New York: Cambridge University Press.

ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตย
ประชาชนลาว

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
2. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จึงใคร่ขอความกรุณาท่านได้โปรดตอบคำถามที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด คำตอบของท่านจะมีค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัย ข้อมูลเหล่านี้จะไม่เป็นผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด
3. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 2 ตอน ได้แก่
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคาดหวังเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย / ลงใน ตามข้อมูลที่เป็นจริงของท่าน

1. เพศ

หญิง

ชาย

2. อายุ

21-30

31-40

41-50

มากกว่า 50

3. วุฒิการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอกหรือสูงกว่า

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

1-5 ปี

6-10 ปี

11-15 ปี

มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

5. หน่วยงานที่ทำ

เอกชน

รัฐบาล

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคาดหวังเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้หญิงที่พึงประสงค์ใน
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว**

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องคุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์ในสาธารณรัฐ
ประชาธิปไตยประชาชนลาวที่ควรจะมีตรงกับคาดหวังของท่านมากที่สุด

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความคาดหวังมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความคาดหวังมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความคาดหวังปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความคาดหวังคือน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความคาดหวังน้อยมาก

ข้อ ที่	คุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์	ระดับความคาดหวัง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1	ผู้นำหญิงควรมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ					
2	ผู้นำหญิงควรมีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม					
3	ผู้นำหญิงควรมีความรับผิดชอบในหน้าที่ และใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอทั่วถึง					
4	ผู้นำหญิงควรมีความน่าเชื่อถือ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิต					
5	ผู้นำควรมีความมั่นใจในตัวเอง เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ					
6	ผู้นำหญิงควรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย					
7	ผู้นำหญิงควรมีความสามารถตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม					
8	ผู้นำหญิงควรเป็นผู้มีอำนาจ บารมี ในการสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งได้					
9	ผู้นำหญิงควรกล้าเผชิญกับปัญหาได้ทุกสถานการณ์					
10	ผู้นำหญิงควรมีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน					
11	ผู้นำหญิงควรมีความตั้งใจ และพยายามปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา					
12	ผู้นำหญิงควรมีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา					
13	ผู้นำหญิงควรสามารถให้คำปรึกษาบรรเทาความรู้สึกหนักใจ และสามารถให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาได้					

ข้อ ที่	คุณลักษณะผู้นำหญิงที่พึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
14	ผู้นำหญิงควรมีความกระตือรือร้น และอดทน					
15	ผู้นำหญิงควรมีคุณธรรม จริยธรรม มีความโปร่งใสในการทำงาน					
16	ผู้นำหญิงควรเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับสูง					
17	ผู้นำหญิงควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในงาน					
18	ผู้นำหญิงควรมีความคิด และมีการวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ					
19	ผู้นำหญิงควรมีทักษะการพูด ที่สามารถผูกไมตรี และประสานงานระหว่างหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
20	ผู้นำหญิงควรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีทั้งในและนอกองค์กร					
21	ผู้นำหญิงควรมีความสามารถในการจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับแนวทางการทำงานได้					
22	ผู้นำหญิงควรมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ และภาษาที่สาม อาทิ ฝรั่งเศส รัสเซีย จีน และไทย ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					
23	ผู้นำหญิงควรมีความสามารถในการบริหารจัดการได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ					
24	ผู้นำหญิงควรมีความสามารถในการสร้างความสามัคคีในองค์กร					