



ตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

ศศิรดา กนกอมรสิน

การศึกษาระดับปริญญาโทต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
เป็นสาระสำคัญของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
และรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์



**THE LEADERSHIP OF EXECUTIVES RELATIONSHIP BETWEEN
THE PERFORMANCE MANAGEMENT OF PERSONNEL
IN SAMUTPRAKARN PROVINCIAL
ADMINISTRATIVE ORGANIZATION**

SASERADA KANOKAMORNSIN

**INDEPENDENT STUDY PRESENTED TO RAJAMANGALA UNIVERSITY
OF TECHNOLOGY RATTANAKOSIN IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF PUBLIC
ADMINISTRATION AND DOCTOR OF PUBLIC ADMINISTRATION**

2015

**COPYRIGHTED RAJAMANGALA UNIVERSITY OF
TECHNOLOGY RATTANAKOSIN**



วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ชื่อเรื่องการศึกษาอิสระ ตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มี ความสัมพันธ์กับ
การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหาร

ชื่อผู้เขียน นางสาวศศิธรดา กนกอมรสิน

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

วิชาเอก นวัตกรรมการบริหารและการจัดการรัฐกิจ

คณะกรรมการสอบการศึกษาอิสระ

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หรรษา ชูเพ็ญ)

..... กรรมการ

(ดร.ชอภวิทย์ ลับไพรี)

..... กรรมการ

(ดร.นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา)

อนุมัติให้การศึกษาอิสระฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต และรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

..... ผู้อำนวยการวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ

(อาจารย์พี ม่วงนนท์)

..... ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร

(ดร.อำนาจ บุญรัตน์ไมตรี)

ดุษฎีบัณฑิต

ชื่อเรื่อง	ตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหาร ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วน จังหวัดสมุทรปราการ
ชื่อผู้เขียน	นางสาวศศิธรดา กนกอมรสิน
ชื่อปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
วิชาเอก	นวัตกรรมการบริหารและการจัดการรัฐกิจ
ปีการศึกษา	2558
อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาอิสระ	ดร. นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ (2) ศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแบบภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ และ (4) แสวงหาตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวทางการวิจัยแบบผสม เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นครั้งนี้ คือ คณะผู้บริหาร และบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 40 คน การวิจัยเชิงปริมาณวิเคราะห์โดยการประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$, $SD. = 0.46$) 2) การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ($\bar{X} = 3.62$, $SD. = 0.38$) 3) ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ และ 4) การสร้างตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ โดยการเน้นความเป็นภาวะผู้นำของคณะผู้บริหาร ด้านการนำองค์กร

และด้านการบริหารหรือที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาและการวางแผนงาน โดยเฉพาะด้านการพัฒนาซึ่งเป็นผลจากภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารในทุกด้าน สามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และคณะผู้บริหารต่อไป



Independent Study Title	The Leadership Model of Executives related to the Administration of Personnel Performance in Samutprakarn Provincial Administrative Organization
Student's Name	Miss Saserada Kanokamornsin
Degree Sought	Master of Public Administration
Field of study	Public Administration
Major	Innovative Public Administration and Management
Academic Year	2015
Advisor	Nipon Sasisaowapa, Ph.D.

Abstract

The purposes of this study were to 1) investigate the leadership model of executives in Samutprakarn Provincial Administrative Organization, 2) examine the administration of personnel performance in Samutprakarn Provincial Administrative Organization, 3) explore the relationship between the leadership model of executives and the administration of personnel performance in Samutprakarn Provincial Administrative Organization, and 4) determine the leadership model of executives related to the administration of personnel performance in Samutprakarn Provincial Administrative Organization. Quantitative and qualitative methods were used in this study. The instruments were the questionnaire, interview, and observation. Forty people were the sample of this study. They were executives and personnel in Samutprakarn Provincial Administrative Organization. The statistical analyses were percentage, mean, standard deviation, and Pearson correlation coefficient.

The results showed that: 1) The overall degree of the leadership of executives in Samutprakarn Provincial Administrative Organization was high (mean = 3.61, standard deviation = 0.46). 2) The personnel performance administration in Samutprakarn Provincial Administrative Organization was high (mean = 3.62, standard deviation = 0.38. 3) The overall degree of the relationship between the leadership of executives and the administration of personnel performance in Samutprakarn Provincial Administrative Organization was low. 4) The leadership model of executives for the administration of personnel performance in Samutprakarn Provincial Administrative Organization emphasized the organizational leadership of executives and consultation which were related to the administration of personnel performance in development and planning. This led to the effective performance of personnel and executives in Samutprakarn Provincial Administrative Organization.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาอิสระเรื่อง ตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหาร ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของอาจารย์ ดร.นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาอิสระ และคณะกรรมการสอบที่กรุณาให้คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่อง ต่างๆ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ จนกระทั่งการศึกษาอิสระนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ตลอดจน ดร.อำนาจ บุญรัตน์ ตรี และคณาจารย์ทุกท่านที่กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่างๆ คอยให้กำลังใจ สละเวลาในการชี้แนะ เสนอแนะ ตรวจสอบ และอำนวยความสะดวก เพื่อให้การศึกษาอิสระเกิดความสมบูรณ์และเป็นประโยชน์ต่อสาธารณชนมากที่สุด

ขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่ และครอบครัวที่ให้กำลังใจ ทำให้ฟันฝ่าอุปสรรคในการจัดทำการศึกษาอิสระ รวมทั้งเป็นผู้อยู่เบื้องหลังในการสนับสนุนครั้งนี้

สุดท้ายนี้ผู้ศึกษาขอขอบคุณวิทยาลัยวิศวกรรมจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โกสินทร์ ที่ให้กำลังใจและคอยสนับสนุน กำกับติดตาม จนกระทั่งการศึกษาอิสระได้สำเร็จลุล่วงลงด้วยดี ผู้ศึกษาขอขอบคุณผู้เกี่ยวข้องและผู้ให้ความช่วยเหลือในการศึกษาวิจัยนี้ทุกท่านซึ่งไม่สามารถกล่าวถึงได้ทั้งหมด

ศศิธรดา กนกอมรสิน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(3)
กิตติกรรมประกาศ.....	(4)
สารบัญ.....	(5)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญตัวแบบ.....	(10)
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแบบภาวะผู้นำ.....	8
แนวคิดและนิยามของภาวะผู้นำ.....	9
พัฒนาการของแนวความคิดรูปแบบภาวะผู้นำ.....	18
แนวความคิดภาวะผู้นำ.....	21
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	28
แนวคิดแนวคิดและนิยามของการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	29
พัฒนาการของแนวความคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	39
แนวความคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เลือกใช้ในการศึกษา.....	40
บริบทองค์การบริหารจังหวัดสมุทรปราการ.....	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	53

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	56
สมมติฐานการวิจัย.....	61
3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	
แนวทางการวิจัย	
แนวทางการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Approaches).....	64
การนิยามตัวแปร.....	67
1. การนิยามตัวแปรด้วยดัชนี.....	67
2. การนิยามปฏิบัติการดัชนีด้วยตัวชี้วัด.....	68
การสร้างและทดสอบเครื่องมือทางการวิจัย	
การสร้างเครื่องมือวิจัย.....	75
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	76
พื้นที่และประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	75
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	76
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
4 ผลการวิจัย.....	78
ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ	78
1. การนำองค์การ.....	79
2. การปรึกษาหารือ.....	82
3. การจูงใจ.....	83
4. การเปลี่ยนแปลง.....	84
ตอนที่ 2 การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ.....	86
1. การวางแผนการปฏิบัติงาน.....	86
2. การพัฒนา.....	88
3. การติดตาม.....	90

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4. การประเมินผลการปฏิบัติการ.....	91
ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารกับการบริหารผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ.....	93
สมมติฐานที่ 1.....	93
สมมติฐานที่ 2.....	94
สมมติฐานที่ 3.....	96
สมมติฐานที่ 4.....	97
ตอนที่ 4 ตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารในการบริหารผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ.....	98
5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	101
สรุปผลการวิจัย.....	102
สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ.....	102
1. ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ...	102
2. การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัด สมุทรปราการ.....	103
สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	103
การอภิปรายผล.....	107
อภิปรายผลเชิงปริมาณ.....	107
อภิปรายผลเชิงคุณภาพ.....	108
1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร....	108
2. ตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ.....	109
ข้อเสนอแนะการวิจัย.....	111
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	111
บรรณานุกรม.....	112

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ.....	79
2	คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการนำองค์กร.....	80
3	คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการรักษาหรือ....	82
4	คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการจูงใจ.....	83
5	คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการเปลี่ยนแปลง.....	85
6	คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการบริหารผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ.....	86
7	คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการบริหารผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้าน การวางแผน.....	87
8	คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการบริหารผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้าน การพัฒนา.....	89
9	คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการบริหารผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้าน การติดตาม.....	90
10	คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้าน การประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	92

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
11	ตารางแสดงค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำของ คณะผู้บริหาร ด้านการนำองค์กรและการบริหารผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ.....	94
12	ตารางแสดงค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำของ คณะผู้บริหาร ด้านการปรัรักษาหรือและการบริหารผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ.....	95
13	ตารางแสดงค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำของ คณะผู้บริหาร ด้านการจูงใจและการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ.....	96
14	ตารางแสดงค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำของ คณะผู้บริหาร ด้านการเปลี่ยนแปลงและการบริหารผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ.....	97
15	คำถามการวิจัย สมมติฐานการวิจัย สรุปผลการวิจัย.....	105



สารบัญตัวแบบ

ตัวแบบที่		หน้า
1	สมมติฐานการวิจัยรวม.....	4
2	สมมติฐานที่ 1.....	5
3	สมมติฐานที่ 2.....	5
4	สมมติฐานที่ 3.....	6
5	สมมติฐานที่ 4.....	6
6	ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	8
7	ผลการทดสอบความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารกับการบริหารผล การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ในภาพรวม.....	99
8	ตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ.....	100



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการบริหารแบบใหม่ ซึ่งหน่วยงานภาครัฐของไทยได้นำมาใช้ ดังจะเห็นได้จากมีกฎหมายและแผนหลายฉบับที่กำหนดให้มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เช่น 1) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 2) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และ 3) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการของการสื่อสารและการกระทำที่เกี่ยวข้อง กับความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยสร้างความเชื่อมโยงและความชัดเจนใน เป้าหมายการปฏิบัติงานของทุกระดับในองค์กร เพื่อให้คนทั้งองค์กรปฏิบัติงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน (ปรีชา วัชรภักย์, 2549, หน้า 4)

ทั้งนี้ การบริหารผลการปฏิบัติงานมุ่งเน้นความสอดคล้องของผลการปฏิบัติงานของบุคคล ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายรวมขององค์กร โดยเชื่อมโยงการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผล การปฏิบัติงาน จึงเป็นการแก้ปัญหาการประเมินผลแบบเก่าที่เป็นนามธรรม ซึ่งใช้ ความรู้สึกในการตัดสินใจ ไม่สามารถระบุความเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติงานกับเป้าหมายขององค์กร การมอบหมาย และการกระจายงาน ไม่เหมาะสม เป้าหมายการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน และการใช้ระบบโควตา และการหมุนเวียนกันสำหรับการพิจารณาความดี ความชอบ (จิระประภา อัครบวร, 2547, หน้า 11)

ดังนั้นการบริหารผลการปฏิบัติงานจึงมีประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคล โดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวของข้าราชการผู้นั้นในตำแหน่งที่ปฏิบัติ ประโยชน์ และผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงาน ได้รับจากการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มผลิตภาพของข้าราชการและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานและประชาชนผู้รับบริการ

องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ถือเป็นรูปแบบการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งของประเทศไทยเริ่มก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ พ.ศ. 2476 ต่อมาพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วน

จังหวัด พ.ศ. 2540 ได้กำหนดโครงสร้างและองค์ประกอบ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย สภากองการบริหารส่วนจังหวัด (ฝ่ายนิติบัญญัติ) และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฝ่ายบริหาร) ได้กำหนดให้อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด 9 ประการ คือ 1) ตรา ข้อบัญญัติ โดยไม่ขัดแย้งต่อกฎหมาย 2) จัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด 3) สนับสนุนสภาพตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาท้องถิ่นอื่น 4) ประสาน และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ของสภาพตำบลและ ราชการส่วนท้องถิ่นอื่น 5) แบ่งสรรเงินซึ่งตามกฎหมายจะต้องแบ่งให้แก่สภาพตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นอื่น 6) อำนาจหน้าที่ของจังหวัดตาม พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498 เฉพาะในเขตสภาพตำบล 7) คุ้มครองดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 8) จัดทำกิจการใดๆ อันเป็นอำนาจหน้าที่ของราชการส่วนท้องถิ่น อื่นร่วมกันดำเนินการหรือให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด จัดทำตามที่กำหนดในกฎกระทรวง และ 9) จัดทำกิจการอื่นๆ ที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เช่น พ.ร.บ. กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจาย อำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบคลุมพื้นที่จังหวัดสมุทรปราการ โดยในการกำหนด วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และแนวทางในการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัชวาทันนั้น ได้ยึดวิสัยทัศน์ของจังหวัดสมุทรปราการ มา กำหนดเป้าหมายและแนวทางในการพัฒนาเพื่อให้ประชาชน หน่วยงาน ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรประชาคม ทุกแห่งของจังหวัด ซึ่งแบ่งออกเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านโครงสร้างพื้นฐานแนวทางการพัฒนา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต การศึกษา ศาสนา ศิลปะ และการกีฬา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม การรักษาความสงบเรียบร้อย

และความมั่นคง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการส่งเสริมพาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาการเมืองการบริหาร

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีภารกิจครอบคลุมพื้นที่ขนาดใหญ่ และหลากหลายรวมทั้งได้กำหนดอำนาจในการออกคำสั่งต่างๆ ด้านการบริหารงานบุคคลได้แก่ การกำหนดนโยบาย การออกคำสั่งเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้งการย้าย การโอน การรับโอน การเลื่อนระดับ การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การสอบสวน การลงโทษทางวินัย การให้ออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์หรือการอื่นใดที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นอำนาจของ

นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงาน บุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 15) แม้หลักการนี้จะเป็นเรื่องที่ประสงค์ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีโอกาส ในการคัดเลือกบุคลากรของตนก็ตาม แต่ในทางกลับกันก็ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เนื่องจากในการปฏิบัติงานมีปัจจัยหลายอย่างเข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อกระตุ้นให้แต่ละบุคคล ใช้ความรู้ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนในท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ในปัจจุบันการบริหารงานในองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชนก็ตาม จะต้องเกี่ยวข้องกับหลักการบริหาร อันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดเจ้าหน้าที่ การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการ การประสานงาน การควบคุมและการประเมินผลงาน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะถือว่าเป็นภารกิจหน้าที่ และนอกจากนี้ องค์กรต่างๆ ยังมีแนวโน้มที่จะขยายและพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งตามกระแสของการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกาภิวัตน์ (Globalization) ปรากฏการณ์เช่นนี้ ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารองค์กรทุกระดับจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้อง มี และนำมาเพื่อโน้มน้าวให้บุคคลทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีขนาดใหญ่ สายการบังคับบัญชายาวมาก มีความสลับซับซ้อนของงานสูง และเป็นงานบริการที่ต้องเกี่ยวข้องกับประชาชนและผู้รับบริการ ตลอดจนหน่วยงานอื่นข้างเคียง ผู้บริหารองค์กรจะใช้ความรู้เฉพาะด้านหรือใช้ศาสตร์ทางการบริหารอย่างเดียวยังไม่พอ ดังนั้นการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพได้น่าภูมิใจนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ศิลป์ควบคู่กับ ศาสตร์ ในการบริหารอย่างกลมกลืนด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership) จึงเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้ความสามารถพิเศษในการที่มีอิทธิพลเหนือบุคคล หรือกลุ่ม และสามารถจูงใจให้บุคคล หรือกลุ่มอื่นๆ ปฏิบัติงานตามความประสงค์ของตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม หรือเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต้องได้รับความยินยอมจากผู้ที่ปฏิบัติตาม เป็นความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการ (Tennenbaum, 1959, p.24) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน และประสิทธิผลขององค์กร

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการมีลักษณะอย่างไร
2. การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการเป็นอย่างไร
3. ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการอย่างไร
4. ตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการที่เหมาะสมควรเป็นแบบใด

วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาเรื่องตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ
2. เพื่อศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแบบภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ
4. เพื่อแสวงหาตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์ที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

ขอบเขตการวิจัย

ตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ การกำหนดขอบเขตของการวิจัยจะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถวางแผนการเก็บข้อมูลได้ครอบคลุมและตรงกับความมุ่งหมายของการวิจัยที่ตั้งไว้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ประกอบไปด้วย

1. รูปแบบภาวะผู้นำ ประกอบด้วย
 - 1) การนำองค์การ
 - 2) การปรึกษาหารือ
 - 3) การจูงใจ
 - 4) การเปลี่ยนแปลง
2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน
 - 1) การวางแผนการปฏิบัติงาน
 - 2) การติดตามผลการปฏิบัติงาน
 - 3) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
 - 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาตัวแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีระยะเวลาศึกษาวิจัยตั้งแต่ ตุลาคม 2557 – ธันวาคม 2557

ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยนี้มีขอบเขตด้านพื้นที่ที่ทำการศึกษา ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

ขอบเขตด้านประชากร

ตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ คือ คณะผู้บริหาร และบุคลากร รวมทั้งสิ้น 40 คน

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของคำที่ใช้ในงานวิจัยให้เฉพาะเจาะจง ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เรื่องตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ เพื่อให้ผู้วิจัยและผู้อ่านมีความเข้าใจตรงกัน ดังนั้นนักวิจัย จึงให้นิยามศัพท์เฉพาะแต่ละตัวให้ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้งานวิจัยอยู่ในกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

การนำองค์กร หมายถึง การเป็นเลิศในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งการสื่อสารความเข้าใจให้มีการร่วมมือของทุกคนในองค์กร ในการสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

การปรึกษาหารือ หมายถึง การทำงานร่วมกับคนอื่น ช่วยเหลือกันและกันด้วยความเต็มใจเพื่อให้งานนั้นๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทั้งนี้ความสำเร็จในการทำงานต้องมีการสร้างความร่วมมือ และการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

การจูงใจ หมายถึง การโน้มน้าวให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพัน มีความพึงพอใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความศรัทธาท่วมเทก่าลังกาย กำลังใจ และกำลังสติปัญญาเพื่องานและหน่วยงาน เพื่อให้งานนั้นๆ เจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตาม บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ การตอบสนองความต้องการ การรับรู้บุคคล และการเสริมแรง

การเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการปรับปรุงองค์กร โดยการเปลี่ยนจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ในแง่ของโครงสร้าง กระบวนการ ไปสู่อีกสภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ โดยมีการกำหนดทิศทาง การสร้างความพร้อม เพื่อให้องค์กรดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การบูรณาการเป้าหมาย และดัชนีชี้วัดขององค์กร หน่วยงาน และพนักงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยร่วมมือกันปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ด้วยการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างจริงจัง ต่อเนื่องสม่ำเสมอ

การวางแผนการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้ผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องและส่งผลต่อเป้าหมาย ความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงต้องทำการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน การกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง เพื่อถ่ายทอดเป้าหมาย การปฏิบัติงานขององค์กรลงมาตามลำดับชั้น คือจากระดับองค์กรสู่ระดับสำนัก/กอง/ฝ่าย/ส่วน/กลุ่ม จนถึงระดับบุคคล โดยเป้าหมายงานในระดับต่างๆ ต้องเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

การติดตามผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาจะทำการติดตามความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติราชการ เพื่อการกำกับดูแล การทำงานให้ได้ตามการปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานอย่างไร และยังเป็นขั้นตอนที่สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานอีกด้วย

การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การมุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการโดยขีดสมรรถนะหลัก และกิจกรรมเพื่อการพัฒนา เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ (Knowledge Worker) สามารถปฏิบัติงานภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมิน ผลสำเร็จของงาน การประเมินสมรรถนะ การประเมิน ผลการพัฒนา ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้วิจัยต้องการสื่อให้เห็นว่าคำถามการวิจัย วัตถุประสงค์ในการวิจัยจะเชื่อมโยงกับประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการนำผลการวิจัยไปใช้ และเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย หน่วยงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยคำนึงถึงตัวแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยอาจสร้างข้อกำหนดประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ดังนี้

1. ได้ทราบถึงตัวแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถบริหารผลการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพได้
2. ได้ทราบถึงการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร
3. ได้ทราบถึงแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
4. ได้ทราบว่าตัวแบบภาวะผู้นำแบบใดที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบทางการวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งผู้วิจัยกำหนดภาวะผู้นำเป็นตัวแปรต้น และการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรตามของงานวิจัย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นการนำเสนอ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแบบภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน
3. บริบทองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแบบภาวะผู้นำ

พัฒนาการแนวคิดตัวแบบภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้พยายามศึกษาแนวความคิดภาวะผู้นำที่สามารถทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานบรรลุประสิทธิผลขององค์การมานานหลายทศวรรษ ในแต่ละยุคแนวความคิดภาวะผู้นำไม่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง กล่าวคือมีทั้งส่วนที่เหมือนกันและส่งเสริมซึ่งกันและกันเป็นส่วนใหญ่

แนวความคิดภาวะผู้นำของนักวิชาการในทศวรรษที่ 1930 – 1940 กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เป็นการศึกษาวิจัยเพื่อหาคำตอบว่าภาวะผู้นำเกิดจากคุณลักษณะใดบ้าง เน้นการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว เพื่อเปรียบเทียบบุคคลที่มีคุณลักษณะผู้นำกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ แต่ในปลายทศวรรษที่ 1940 กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหาคำตอบว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีพฤติกรรมอย่างไร และต่อมาในทศวรรษที่ 1970 นักวิชาการได้พยายามรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล

อย่างไรก็ตามในยุคปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารจัดการองค์การยุคโลกาภิวัตน์ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้การแก้ปัญหาแบบเดิมๆ มักจะใช้ไม่ได้ผล แม้ว่าการศึกษาภาวะผู้นำ (Leadership) มีพัฒนาการมาโดยตลอด แต่ส่วนใหญ่แล้วยังคงมองสภาพแบบเดิม คือ คุณลักษณะ พฤติกรรม และสถานการณ์ ซึ่งแม้จะมีความสำคัญและความจำเป็น แต่แนวความคิดทั้งสามก็ไม่เพียงพอที่จะอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำรุ่นใหม่ได้ (Dubrin, 1998, p.12) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ปัจจุบันนักวิชาการต่างๆ ตระหนักถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ จึงได้พยายามศึกษาค้นคว้า ตั้งสมมุติฐาน อธิบาย ตลอดจนวิเคราะห์ วิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ภาวะผู้นำ และได้เสนอคำนิยามแนวคิดของภาวะผู้นำไว้หลากหลายทั้งในลักษณะที่แตกต่างกันและคล้ายคลึงกัน เช่น ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการนำผู้อื่น ด้วยวิธีการใหม่ๆ อย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ (Casse and Claudel, 2007; Basadur, 2008; Trevelyan, 2009; Stoll and Temperley, 2009) สอดคล้องกับแนวความคิดของ (Kotter, 1997) ซึ่งได้กล่าวว่า การนำ (leading) จะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้ ส่วนนักวิชาการไทยอย่าง (ประพนธ์ ผาสุกยัด, 2541, หน้า 91) มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการปรับกระบวนการทำงาน เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรแล้ว ผู้นำยังต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำนั้นถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำในการที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

การศึกษาภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดความเข้าใจทางแนวความคิด ผู้วิจัยจึงขอใช้วิธีการสร้างตารางรวบรวมความหมาย แนวความคิดจากนักวิชาการหลายๆ ท่าน ตั้งแต่ค.ศ. 1957 จนถึง ค.ศ. 2014

แนวคิดและนิยามของภาวะผู้นำ

Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957, pp. 6-38) กล่าวถึง การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริง พบว่าสามารถอธิบายได้ใน 2 มิติ คือ ผู้นำที่มุ่งคน คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ด้านจิตใจ เช่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ปฏิบัติกับผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน ใส่ใจความเป็นอยู่ของผู้ตาม ยกย่องผู้ตาม และเป็นมิตรกับผู้ตาม ผู้นำที่มุ่งงาน คือ ผู้นำที่มุ่งการกำกับผู้ตาม เพื่อให้งานสำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ เช่น การวางกำหนดการทำงาน วางมาตรฐานการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ผู้ตามทำตามระเบียบ ตัดสินใจแทนผู้ตาม กำหนดบทบาทของผู้ตามชัดเจน

Douglas McGregor, (1960, pp. 33-48) กล่าวถึง ผู้นำจะให้ความสำคัญและมุ่งเน้น การศึกษาผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยมิได้ให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์มากนัก การศึกษาผู้นำแบบเกียจคร้าน ทฤษฎีนี้โดยธรรมชาติแล้วคนไม่ชอบทำงาน เกียจคร้าน ขาดความ ทะเยอทะยาน คนต้องการทำงานให้น้อยที่สุด พยายามหลีกเลี่ยงงาน ผู้นำจึงต้องใช้การควบคุมบังคับ ขู่เข็ญ ต้องการความมั่นคง แต่ไม่กล้าตัดสินใจ มีความทะเยอทะยานเพียงเล็กน้อย

ผู้นำแบบขยัน โดยทั่วไปแล้วการทำงานถือเป็นเรื่องปกติธรรมดาสำหรับมนุษย์ คนชอบ ทำงาน ส่งผลให้องค์การนั้นเกิดประโยชน์ คนจะได้รับแรงจูงใจเพื่อให้วัตถุประสงค์สำเร็จ การมีส่วนร่วม ในการทำงาน สร้างความพึงพอใจเมื่อทำงานเสร็จ ทฤษฎีนี้คนจะผูกพันกับจุดมุ่งหมาย และจะรับ รางวัลเมื่อบรรลุเป้าหมาย เท่านั้น คนจะเรียนรู้ที่จะยอมรับ และแสวงหาความรับผิดชอบ ภายใต้ เงื่อนไขที่ยอมรับได้ และเชื่อว่าคนมีความสามารถในการสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหาให้กับองค์การได้

ภาวะผู้นำ เป็นการศึกษาพฤติกรรมโดยธรรมชาติของบุคคล ซึ่งสามารถแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบเกียจคร้าน และผู้นำแบบขยัน

Likert, R. (1967, pp. 126-127) กล่าวว่า การศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพนั้น จะต้องใช้พฤติกรรมอย่างไรในการนำจึงจะทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้ การมุ่งศึกษา พฤติกรรมที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำแบบเผด็จการเบ็ดเสร็จ ระบบนี้ผู้นำจะตัดสินใจทุกอย่าง ว่าต้องทำ อะไร ใครต้องทำ ต้องทำอะไร ทำที่ไหน ต้องทำให้เสร็จเมื่อไร ถ้างานไม่เสร็จต้องมีการลงโทษ ผู้นำ แบบเผด็จการอย่างเมตตา ระบบนี้ผู้นำยังเป็นคนตัดสินใจอยู่ แต่ให้ผู้ตามมีอิสระในบางเรื่อง ผู้นำแบบ นี้จะมีเจตคติแบบพอปกครองลูก トラบใดที่ผู้ตามยังปฏิบัติงานตามระเบียบอยู่ ผู้นำจะดูแลผู้ตามเป็น อย่างดี ผู้นำแบบปรึกษาหารือ ระบบนี้ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ตาม ก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายหรือการ ตัดสินใจ ผู้ตามมีอิสระมากขึ้น ผู้นำระบบนี้ต้องการความคิดเห็นของผู้ตามก่อนการตัดสินใจ ผู้นำจะให้ รางวัลแก่ผู้ทำงานดี มากกว่าการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด

ดังนั้นภาวะผู้นำ จึงมุ่งศึกษาพฤติกรรมที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำแบบเผด็จการเบ็ดเสร็จ ผู้นำ เผด็จการอย่างมีเมตตา และผู้นำแบบปรึกษาหารือ

Kenneth Thomas, (1976, p. 900) องค์การเป็นการทำงานร่วมกันของบุคคลหลายๆ กลุ่ม ที่มีเป้าหมายร่วมกัน และมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งความขัดแย้งให้ผลลัพธ์ทั้งด้านบวก เช่น การ นำไปสู่ความกระตือรือร้นในการทำงาน และการตัดสินใจที่ดีกว่าเป็นต้น และผลที่เกิดจากความขัดแย้ง ทางด้านลบ เช่น ไม่มีการพัฒนาทีมงาน เพิ่มความกดดันในองค์การ เป็นต้น โดยเราสามารถจัดการ ความขัดแย้งจากการเลือกใช้ชีวิตต่างๆ ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งในลักษณะไม่สู้ปัญหา และไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เป็นการหยุดปัญหามากกว่าการแก้ปัญหา

2. การประนีประนอม มีการโอนอ่อนผ่อนตาม ระหว่างกันทั้งสองฝ่าย เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น โดยมุ่งสร้างความพอใจให้กับคู่กรณี และตนเองจะยอมเสียสละ เนื่องจากไม่ต้องการสร้างความบาดหมาง หรือผิดพ้องหมองใจระหว่างกัน การแบ่งปันความคิดเห็น ของทั้งสองฝ่ายเพื่อให้เกิดจุดมุ่งหมายด้วยกันทั้งคู่ โดยทั้งสองจะได้ประโยชน์ด้วยกันทั้งคู่ วิธีการนี้จะมุ่งจัดการกับความขัดแย้ง โดยต้องการจะให้เกิดความพอใจแก่ทั้งตนเองและผู้อื่น เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาที่มุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ภาวะผู้นำ จึงหมายถึงการมุ่งทำความพอใจให้อีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยจะแบ่งออกเป็นหลายรูปแบบดังนี้ คือ 1) การหลีกเลี่ยง 2) การประนีประนอม

Bass, B. M. (1985, pp. 12-13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานกันระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ซึ่งผู้นำจะต้องขับเคลื่อนผู้ตามให้เกิดเจตคติที่เป็นประโยชน์ของกลุ่ม ขององค์กร และสังคมเหนือกว่าการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน โดยการสร้างให้เกิดความภาคภูมิใจแก่ผู้ตาม

1. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำจะมีพฤติกรรมการให้รางวัลตามสถานการณ์ที่เหมาะสม มีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และการปล่อยตามสบาย

2. ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กร มีลักษณะพฤติกรรมที่มีบารมีน่าเชื่อถือ สามารถแสดงให้ผู้ตามเชื่อว่าต้องสำเร็จได้ เหตุนี้ผู้ตามจึงเต็มใจที่จะทุ่มความพยายามมากกว่าปกติเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ ของผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยใช้วิธีเช่น การช่วยเหลือเป็นที่เล็ง การจูงใจด้านแรงดลใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่า ความหมายและความสำคัญของงานที่ทำ ตลอดจนสร้างความน่าเชื่อถือ ในการทำงานให้กับผู้ตาม และสุดท้ายการกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้กำลังใจเสริมแรงให้กับผู้ตามค้นหาวิธีใหม่ในการทำงานโดยช่วยผู้ตามหัดสงสัยและตั้งคำถาม ฝึกให้มองปัญหาเดิมด้วยมุมมองใหม่ เป็นต้น

ภาวะผู้นำ จึงหมายถึง กระบวนการผสมผสานระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Peter M. Senge (1990, pp. 210-211) ภาวะผู้นำในองค์กร เป็นที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างที่ต้องการ คนมีการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การนำองค์กร เป็นการคิดเชิงระบบ คนในองค์กรสามารถมองเห็นวิถีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับองค์กร และมองปัญหาที่เกิดขึ้นว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย การตระหนักถึงกรอบแนวคิด ทำให้เกิดความกระฉับกับรูปแบบ ความคิด ที่มีผลต่อการตัดสินใจ และพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย องค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมการพัฒนา ให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เป็นการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล

องค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งจะเป็กรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์กรมุ่งไปสู่จุดเดียวกัน องค์กรที่เรียนรู้ จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากการเรียนรู้เป็นทีม เป็นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อสร้างผลงานของสมาชิก และยังครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กรมีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

Bovee, L. C. (1993, p. 468) การนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเป็นผู้นำ (Leader) ซึ่งเป็นความสามารถที่จะทำให้บุคคลอื่นกระทำตามเป้าหมายขององค์กร โดยการใช้อำนาจ ได้แก่ อำนาจโดยชอบธรรม เป็นอำนาจที่ได้มาจากตำแหน่งที่เป็นทางการของบุคคลตามโครงสร้างขององค์กร

อำนาจการให้รางวัล เป็นอำนาจที่เกี่ยวกับความสามารถในการโน้มน้าวบุคคลอื่น โดยมีพื้นฐานมาจากการให้รางวัลหรือผลตอบแทนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แสดงพฤติกรรม หรือความคิดเห็นไปในทางที่ต้องการ

อำนาจการลงโทษ เป็นความสามารถของผู้นำในการลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจกระทำได้โดยการว่ากล่าวตักเตือน การไม่พิจารณาขึ้นเงินเดือน การลดเงินเดือน หรือการไล่ออก

การเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้การจัดการตามขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหา ผู้นำจะต้องสามารถชักจูงและกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ

การจูงใจ เป็นกระบวนการต่างๆ ที่ร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้น จากสิ่งเร้าให้เกิดการ แสดงออกของพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Daft, R. L. (1994, p. 478) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่เป็ผู้นำในการใช้ อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่นเพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น เมื่อก้าวถึงภาวะ ผู้นำก็ต้องพูดถึงการใช้อำนาจ เป็นความสามารถของบุคคลที่เป็นผู้นำในการใช้อิทธิพล เพื่อนำไปสู่การ บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีแหล่งที่มาของอำนาจ 4 ประการ ได้แก่ อำนาจที่ได้รับมอบหมาย อำนาจในการให้รางวัล อำนาจในการบังคับ และอำนาจจากการยอมรับ/ยกย่อง

Robert A. Baron and Jerald Greenberg (1995, pp. 179-181) มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่อยู่ ร่วมกันเป็นสังคม จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้การติดต่อสื่อสารทั้งในรูปแบบหรือสัญลักษณ์ต่างๆ ในการสื่อความเข้าใจระหว่างกัน

การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดหรือข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจะมีรูปแบบพื้นฐานเหมือนกัน โดยสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

ผู้ส่งสาร (Sender) หมายถึง ผู้เริ่มการติดต่อสื่อสาร โดยผู้ส่งสารจะเป็นบุคคลที่มีความ ต้องการส่งข่าวสารให้ทราบ และมีความมุ่งหมายในการติดต่อสื่อสารไปยังบุคคลอื่น ซึ่งจะเป็ผู้รับ สารข่าวสาร (Message) หมายถึง สิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการให้บุคคลอื่นรับทราบ โดยการส่งข่าวสาร ออกมา ซึ่งข่าวสารอาจจะอยู่ในรูปแบบใด ๆ ที่สามารถเข้าใจได้ โดยที่ข่าวสารของผู้ส่งสารอาจอยู่ใน รูปของคำพูดและท่าทาง การเขียน การวาดภาพ หรือการแสดงออกทางสีหน้าและท่าทาง

ช่องทางการสื่อสาร (Channel) หมายถึง วิธีการที่ผู้ส่งสารเลือกที่จะใช้ในการ ติดต่อสื่อสาร เพื่อใช้ช่องทางเป็นสื่อกลางหรือตัวนำข่าวสาร เพื่อเชื่อมโยงระหว่างแหล่งที่มาของ ข่าวสารและผู้รับสาร

ผู้รับสาร (Receiver) หมายถึง บุคคลที่ใช้ประสาทสัมผัสทั้งห้าในการรับข่าวสาร เพื่อให้ เกิดการติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์

ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง ส่วนย้อนกลับของกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ เป็นปฏิกิริยาตอบรับของผู้รับสาร เพื่อแสดงการรับรู้ เข้าใจ หรือปฏิบัติ

ในปัจจุบันการสื่อสารที่ดีคือกุญแจสำคัญที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร โดยเฉพาะผู้นำ ต้องสามารถสื่อความเข้าใจของตนเองในกับบุคลากรในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำต้องมี เทคนิคในการจูงใจ ที่จะกระตุ้นการทำงาน ปลุกเร้าให้บุคลากรมีความตั้งใจและปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถ เพื่อประสิทธิผลขององค์กร

Avolio, B. J. (1999, pp. 48-49) ภาวะผู้นำ นั้นจะต้องเอาแบบผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez-faire leadership) ซึ่งเป็นผู้นำแบบเสรีนิยม (laissez-faire) ผู้นำแบบนี้จะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ส่วนผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) จะมีพฤติกรรมทำให้รางวัลตามสถานการณ์ที่เหมาะสม เป็นการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก และเชิงรับ และสุดท้ายผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (transformational leadership) นั้น จะมีลักษณะพฤติกรรมที่มีบารมีน่าเชื่อถือ การลดบันดาลใจ การกระตุ้นผู้ตามให้ใช้ปัญญา การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคลอย่างทั่วถึง มาผสมผสานต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ เพื่อมุ่งสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

ภาวะผู้นำ ความสามารถในการในการผสมผสานรูปแบบผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ เข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

Robbins, S. P. Organizational behavior (2001, pp. 166-167) การทำงานในองค์กร เป็นการรวมกลุ่มของบุคคลที่มีได้เกิดขึ้นจากการที่บุคคลเข้ามารวมตัวกันเท่านั้น แต่สมาชิกของกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อสร้างบรรทัดฐาน บทบาท สำนึกของความเป็นกลุ่มเดียวกัน ตลอดจนแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

การทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างเกิดการขัดแย้งผู้นำจะต้องมีทักษะเพื่อจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การเจรจาต่อรอง ผู้นำต้องเตรียมการและวางแผน มีไหวพริบในการตอบคำถามได้อย่างคล่องแคล่ว
2. กำหนดกติกาพื้นฐาน เป็นการปรึกษาหารือทั้ง 2 ฝ่าย เพื่อแลกเปลี่ยนข้อเสนอ
3. การต่อรองและแก้ปัญหา ความสำคัญของขั้นตอนนี้ คือ มีทั้งการให้และการรับ เพื่อให้ข้อยุติเกิดขึ้นทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องโอนอ่อนผ่อนปรนซึ่งกันและกันนอกจากนั้นองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องปฏิบัติงานและมีการร่วมมือ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การจัดรูปแบบการทำงานจึงมีความสำคัญ โดยต้องคำนึงถึงตัวแปรต่างๆ เช่น ต้องมีเสรีภาพและความอิสระในการทำงาน มีโอกาสได้ใช้ทักษะและความรู้ความสามารถต่างๆ ซึ่งจะช่วยเสริมแรงจูงใจของสมาชิก และเพิ่มความมีประสิทธิผลของกลุ่ม เพราะรูปแบบงานจะช่วยเพิ่มความรูสึกับผิดชอบ และการเป็นเจ้าของงานให้แก่สมาชิกมากขึ้น และสุดท้าย
4. การจัดกระบวนการ ปัจจัยด้านนี้ที่มีผลต่อความมีประสิทธิผลของกลุ่ม ได้แก่ สมาชิกมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม ความเชื่อมั่นในความสามารถของกลุ่ม การบริหารความขัดแย้ง เป็นต้น

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551, หน้า 79) กล่าวว่า ในชีวิตประจำวัน เราทุกคนต่างถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอก และความต้องการด้านร่างกายและจิตใจให้แสดงพฤติกรรมในด้านต่างๆ โดยเฉพาะสิ่งเร้าที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึก อารมณ์ และความคิด ประเด็นสำคัญในการศึกษาพฤติกรรมองค์การและการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น จะต้องอาศัยหลัก 3 ประการ ดังนี้ คือ

1. การจูงใจ (motivation) พลังในการแสดงออก จะก่อให้เกิดพลัง เพื่อที่บุคคลจะทำกิจกรรมนั้นๆ ให้บรรลุเป้าหมาย เราจะเห็นว่าบุคคลที่มีการจูงใจจะมีพลังในการแสดงออก โดยเขาจะกระตือรือร้น และทุ่มเทการทำงาน

2. ความพยายาม (Persistence) เป็นการแสดงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง และไม่ย่อท้อ เนื่องจากความมั่นคงในสิ่งที่เชื่อ ทำให้บุคคลมีความพยายามที่จะกระทำกิจกรรมต่างๆ จนประสบผลสำเร็จตามที่เขาคิดใจไว้ โดยบุคคลจะทุ่มเทกำลังความสามารถ

3. เปลี่ยนแปลงได้ (Variability) พฤติกรรมของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงได้ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเวลา โดยเฉพาะเมื่อมีความต้องการและแรงขับ ที่เปลี่ยนไป มีผลทำให้การจูงใจและพฤติกรรมของบุคคลปรับตัวตาม ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำองค์การต้องหาวิธีและเทคนิคที่จะทำให้สมาชิกปฏิบัติงานและทุ่มเทให้กับองค์การอย่างเต็มที่ เพื่อความสำเร็จขององค์การ ภาวะผู้นำจึงหมายถึง ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น มีลักษณะ 3 ประการ คือ การจูงใจ ความพยายาม และสามารถเปลี่ยนแปลงได้

จตุพร สังขวรรณ (2557, หน้า 31-41) กล่าวถึง โลกยุคปัจจุบันกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับยุคเก่า การเปลี่ยนเข้าสู่โลกยุคใหม่ ส่งผลกระทบต่อองค์การต่างๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์การต่างๆ ต้องนำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อช่วยให้การปรับตัวขององค์การทันต่อการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้การจัดการตามขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหา และการนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งผู้นำที่คณั้นนอกจากจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องต่างๆ แล้ว ยังต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ที่

เปลี่ยนแปลงไปของตนเองเพื่อให้บริหารงานในยุคไร้พรมแดนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เราต้องพัฒนาภาวะผู้นำนักบริหาร เพื่อให้สามารถนำการเปลี่ยนแปลงมาว่าเน้นความเป็นผู้บริหารแบบเดิมๆ องค์การจะสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ต้องอาศัยการนำการเปลี่ยนแปลง การนำทีม การนำกระบวนการ และการนำองค์การ

1) การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) ซึ่งเปรียบเสมือนแกนหลักในการบริหาร เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมในแต่ละยุคสมัยได้ จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการเพื่อปรับเปลี่ยนพนักงานกลุ่มที่ยึดติดกับอดีต การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง มีการ

ปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เกิดการสร้างโอกาสที่จะได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยที่มีผลต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ทัศนคติ ความเป็นไปได้ที่จะได้รับ หรือเสียผลประโยชน์ ประสพการณ์ในการเปลี่ยนแปลง ระดับการเปลี่ยนแปลง จากนั้นก็เริ่มเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการละลายพฤติกรรม ซึ่งให้เห็นถึงปัญหา สร้างความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่น การฝึกอบรม การพัฒนา การรับการฝึกสอน เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้แนวทางใหม่ๆ ส่งเสริมให้พฤติกรรมหรือวิธีการดังกล่าวสามารถดำรงอยู่ต่อไปอย่างยั่งยืน

2) การนำทีม (Leading Team) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการวางเป้าหมาย ทบทวนแผนงาน อธิบายวัตถุประสงค์ กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเพื่อนำไปสู่การดำเนินการต่อไป สร้างการรับรู้ที่ตรงกัน ภายในทีม การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายของทีมที่มีประสิทธิภาพ มีการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ใช้ระยะเวลาสั้น ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจกัน มีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย สามารถเรียนรู้ทักษะ พฤติกรรม และมุมมองใหม่ๆ ร่วมกัน จากสมาชิกคนอื่นๆ ในทีม เกิดความพึงพอใจ มีความสุขในการทำงาน สามารถตอบสนองต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

3) การนำกระบวนการ (Leading Process) เป็นขั้นตอนที่ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ การกำหนดโครงการ มีความสอดคล้อง สนับสนุนกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร มีการศึกษาความเป็นไปได้ขององค์กร การศึกษา สร้างความเข้าใจ ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ การวางแผนงาน สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถแก้ไขปัญหาของหน่วยงานได้ มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีการศึกษารายละเอียดโครงการให้มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน การกำหนดการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสม การวิเคราะห์ความเสี่ยงและกำหนดแนวทางป้องกัน มีกระบวนการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจนในแต่ละขั้นตอน

4) การนำองค์กร (Leading Organization) เป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การกำหนดวิสัยทัศน์ มีการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในและภายนอกองค์กร มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย เพื่อสร้างอนาคตขององค์กร มองปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรว่าเป็นสิ่งท้าทาย มีการคิดค้นวิธีการแก้ปัญหา ด้วยวิธีการใหม่ๆ กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อสร้างวิธีทางใหม่ๆ การวางเป้าหมายเป็นการกำหนดทิศทางในการมอบอำนาจ มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ มีการโน้มน้าวใจ จูงใจ ให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมกัน ดำเนินการตามเป้าหมาย สร้างความเข้าใจในแผนงาน การกำกับดูแล เป็นการให้ความเชื่อถือและความไว้วางใจ

ลดแรงกดดันในการทำงาน การที่องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ไม่เพียงแต่อาศัยพันธกิจและสมาชิกที่มีเป้าหมายร่วมกัน ยังต้องอาศัยการทบทวนผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีขอบเขตครอบคลุมการดำเนินงานในด้านต่างๆ พิจารณาว่าองค์กรจะดำเนินการอย่างไรในอนาคต จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จที่ยั่งยืน

ชัยเสถียร พรหมศรี (2557, หน้า 13-28) กล่าวว่า การบริหารงานที่สะท้อนภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่กำหนดความล้มเหลวหรือความสำเร็จขององค์กร การไร้สภาพของผู้นำส่งผลกระทบต่อองค์กร ทำให้การทำงานในองค์กรเคลื่อนตัวอย่างเชื่องช้า ผลงานขาดประสิทธิภาพ

ผู้นำไม่ใช่เพียงแค่บุคคลที่สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร แต่ยังเป็นบุคคลที่สร้างความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของผลงานการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายต้องอาศัยภาวะผู้นำ ในการวางกลยุทธ์โน้มน้าวใจ ให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การแสดงตนเป็นแบบอย่าง ซึ่งให้เห็นถึงความสอดคล้องกันระหว่างคำพูดกับการกระทำ การกล้าแสดงความคิดเห็นของตน เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน การใช้เหตุผล ซึ่งให้เห็นข้อเท็จจริง แสดงออกถึงความถูกต้อง การทำตนให้เป็นที่ชื่นชม ผู้นำใช้กลยุทธ์นี้แสดงออกโดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร สร้างบรรยากาศในการทำงาน การแลกเปลี่ยน อาจทำได้โดยการยื่นข้อเสนอแลกเปลี่ยน วิธีการนี้ทำให้ผู้นำ สามารถบรรลุความต้องการของผู้นำได้ การใช้อำนาจหรือการโน้มน้าวใจที่ผู้นำใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชานำไปสู่การจัดการขอบเขตการปฏิบัติงาน

การกำหนดทิศทาง เพื่อการบรรลุเป้าหมายรายละเอียดของแผนงาน การบรรลุเป้าหมาย จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ในการบริหารบุคลากร เป็นการนำพาองค์กร ไปสู่เป้าหมาย การพัฒนาแผนนโยบาย การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน การกำหนดค่านิยมร่วมที่ช่วยนำองค์กร ไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นมากกว่าการใช้ทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในการบริหารงานเพื่อการพัฒนาคุณภาพ ต้องมีความกระตือรือร้น ความซื่อสัตย์ ความอ่อนน้อมถ่อมตน

ความเอาใจใส่ เพื่อนำไปสู่การสร้างผลลัพธ์ ความมีประสิทธิภาพขององค์กร การบรรลุความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ในการทำงานผู้นำทุกระดับมักเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในแต่ละครั้งผู้นำมักนำวิธีการในการตัดสินใจที่แตกต่างกันมาใช้ แบ่งเป็น 4 ประเภท 1. แบบสั่งการ เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นความสนใจไปที่ความสำคัญของภาระงาน ใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ใช้อำนาจควบคุมการทำงาน 2. แบบวิเคราะห์ เป็นวิธีการที่มีการยอมรับต่อความไม่ชัดเจนสูง ใช้เวลานานในการตัดสินใจ 3. แบบความคิดรวบยอด เป็นวิธีการที่ใช้มุมมองที่กว้างในการแก้ปัญหา พยายามพิจารณาตัวเลือกที่หลากหลาย มองความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้นในอนาคต 4. แบบพฤติกรรม เป็นการยอมรับในความไม่ชัดเจนต่ำ มีความสนใจเรื่องของคนและสังคมสูง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ผู้นำต้องมีความเข้าใจสามารถแก้ปัญหาการจัดการความขัดแย้งได้ สามารถระบุดันตของปัญหา เพื่อการระบุนสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ สามารถทำความเข้าใจรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง พิจารณาฝ่ายที่เข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสม ที่สามารถรับมือกับรูปแบบของอีกฝ่ายได้ การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง สามารถบรรลุแนวทางในการแก้ไขที่ยอมรับได้ การหาทางออกที่เป็นประโยชน์ เพื่อรักษาสัมพันธ์ในการทำงาน สร้างความพึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย สามารถดำเนินงานต่อไปได้ และบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

พัฒนาการของแนวความคิดรูปแบบภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 3 แนวคิดใหญ่ๆ เพื่อให้เข้าใจถึงความหมายแนวคิดอย่างเด่นชัด ผู้วิจัยจึงขอแสดงความเป็นมาของแนวคิดตั้งแต่ ค.ศ. 1957 – ค.ศ. 2014 ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. แนวคิดเชิงพฤติกรรม ค.ศ. 1957 – ค.ศ. 1985 เป็นแนวคิดที่เน้นพฤติกรรมของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ โดยมองว่าผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมที่เหมาะสม พึงประสงค์ คือ จะต้องเน้นทั้งคนและทั้งงาน ซึ่งถ้าจะแบ่งประเภทของภาวะผู้นำโดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำ สามารถแยกตัวแปรออกได้เป็น 7 ตัวแปร ดังนี้ 1) ผู้นำที่มุ่งคน 2) ผู้นำที่มุ่งงาน 3) ผู้นำแบบเกียจคร้าน 4) ผู้นำแบบขยัน 5) ผู้นำแบบเผด็จการเมตตา 6) ผู้นำแบบปรึกษาหารือหรือผู้นำแบบหลีกเลี่ยง

2. แนวคิดตามสถานการณ์ ค.ศ. 1990 – ค.ศ. 1999 เป็นแนวคิดที่กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ แต่ละสถานการณ์ ความเป็นผู้นำหรือพฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นๆ สามารถแยกตัวแปรออกได้เป็น 2 ตัวแปร ดังนี้ 1) ผู้นำการแลกเปลี่ยน 2) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ

3. แนวคิดการใช้กลยุทธ์ ค.ศ. 2001 – ค.ศ. 2014 เป็นแนวคิดที่กล่าวถึงผู้นำที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ เป็นบุคคลที่มีมุมมองระยะยาว มีทักษะ และสร้างความยืดหยุ่นในห้วงการบรรลุเป้าหมาย สามารถแยกตัวแปรออกได้เป็น 5 ตัวแปร ดังนี้ 1) การนำองค์การ 2) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 3) การติดต่อสื่อสาร 4) การจูงใจ 5) การตัดสินใจ

ดังนั้นพัฒนาการของแนวความคิดรูปแบบภาวะผู้นำแบ่งออกได้เป็น 3 ยุค ดังนี้

ยุคที่ 1 ลักษณะพฤติกรรมผู้นำ

ช่วงปี ค.ศ.1957 – ค.ศ. 1985 เป็นนักวิชาการในช่วงนี้จะเน้นศึกษาพฤติกรรมที่มีประสิทธิผล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหาคำตอบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นควรมีพฤติกรรมอย่างไรดังที่ (Douglas McGregor 1960, pp.33-48) เห็นว่าภาวะผู้นำ เป็นการศึกษาพฤติกรรมโดยธรรมชาติของบุคคล ซึ่งสามารถแบ่งผู้นำออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ผู้นำแบบเกียจคร้าน และผู้นำแบบขยัน โดยมิให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ ส่วน (Hemphill, J. K. & Coons, A. E. 1957, pp. 6-

38) มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการสร้างกลุ่มทำงานที่ได้ผลงานสูงและพฤติกรรมในทางสนับสนุนผู้นำ โดยผู้นำที่มุ่งคน และผู้นำที่มุ่งงาน จะประสบผลสำเร็จน้อย เพราะสนใจเป้าหมายในการทำงานแต่ไม่สนใจความต้องการของคน เช่นเดียวกับ (Likert, R. 1967, pp. 126-127) ที่มองว่า ภาวะผู้นำ เป็นการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริง ว่าผู้นำใช้พฤติกรรมอย่างไรในการนำจึงจะทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย แบ่งเป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการเบ็ดเสร็จ ผู้นำเผด็จการอย่างมีเมตตา และผู้นำแบบปรึกษาหารือ จะเห็นได้ว่านักวิชาการทั้ง 3 ท่าน ได้ศึกษาลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริงว่าผู้นำจริงๆ แล้วเขาทำอะไร และทำอย่างไร ในการนำองค์กร จึงจะทำให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ นักวิจัยกลุ่มจึงมุ่งศึกษาพฤติกรรมที่แบ่งแยก ระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กับผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล พวกเขาเชื่อว่าพฤติกรรมที่ค้นพบนั้น จะเป็นพฤติกรรมประยุกต์ใช้โดยทั่วไป ไม่ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่ผู้นำเผชิญอยู่ที่ใด ดังนั้น จึงพยายามศึกษาค้นคว้าว่า รูปแบบพฤติกรรมใดที่ดีที่สุด เพื่อนำเอารูปแบบนั้นไปพัฒนาให้ได้ผู้นำที่มีคุณภาพ

ยุคที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ช่วงปี ค.ศ. 1990 – ค.ศ. 1999 โลกอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างสูง ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ ในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงมีประเด็นที่น่าสนใจว่าในสภาวะสังคมแบบนี้ สังคมไทยควรมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างไร เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน สามารถเอาชนะทางด้านวิถีชีวิตทางด้านต่างๆ ที่กำลังเผชิญอยู่ได้ และเป็นที่ยอมรับกันว่าบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในทุกระดับของสังคม คือ ผู้นำ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรในทุกระดับ ในระดับองค์กรมีการยอมรับกันว่าความสำเร็จขององค์กร ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลล้วนแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ (Peter M. Senge, 1990, pp. 210-211) ที่มองว่า ภาวะผู้นำ เป็นการนำองค์กร ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพ เสริมสร้างขีดความสามารถของตนเองได้ เป็นการใช้อำนาจ และการจูงใจ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Bovee, L. C. 1993, p. 468) เช่นเดียวกับ (Daft, R. L. 1994, p. 478) ที่คิดว่าการใช้อำนาจเป็นปัจจัยเริ่มต้นของการเป็นผู้นำ นอกจากนี้ผู้นำต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ในองค์กร เพื่อกระตุ้นการทำงานของบุคลากร โดยการจูงใจ ให้บุคลากรทุ่มเทปฏิบัติงานให้องค์กรอย่างเต็มที่ (Robert A. Baron and Jerald Greenberg 1995, pp. 179-181) ดังนั้น ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และซับซ้อนของโลกยุคปัจจุบัน ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงเหมาะสมและมีการนำไปใช้ในแทบทุกองค์กรอย่างแพร่หลาย

ยุคที่ 3 ผู้นำแห่งอนาคต

ค.ศ. 2001 – ค.ศ. 2014 การศึกษาภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากช่วงเริ่มต้นของศตวรรษที่ 21 จนถึงปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศ วิทยาการต่างๆ และกระแสโลกาภิวัตน์เข้ามามีอิทธิพลต่อการบริหารองค์การสมัยใหม่ การศึกษาภาวะผู้นำแบบเดิมๆ จึงไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ภาวะผู้นำแห่งอนาคตจึงจำเป็นต้องพัฒนา นักวิชาการในช่วงนี้ให้ความสำคัญต่อการใช้กลยุทธ์ในการก้าวสู่เป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้ผู้นำยังมีหน้าที่ในการสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างการมีส่วนร่วม สร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง และสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานอีกด้วย ผู้นำในอนาคตนั้นต้องเก่งทั้งงานและทั้งคน ต้องมองให้ออกว่าองค์การจะต้องเดินไปทิศทางไหน ด้วยวิธีการอะไร จะสร้างการมีส่วนร่วมอย่างไร ดังที่ (Hellriegel, D. Jackson, S. E., & Slocum, Jr., J. W. 2005, pp. 97-98) กล่าวว่าภาวะผู้นำ เป็นการแสดงบทบาทของผู้นำ เพื่อความสัมพันธ์ระหว่างงานกับความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยแบ่งออกเป็น ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง ผู้นำแบบขายความคิด ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ นอกจากนี้ผู้นำจะต้องเข้าใจองค์การรูปแบบใหม่จากมุมมองที่เป็นองค์รวม เพื่อให้การปฏิบัติงานหน้าที่ของทุกกลไกในองค์การมีลักษณะของการบูรณาการ ผู้นำต้องมีความสามารถและทักษะการทำงานแบบทีมได้ดี เช่นเดียวกับ (จตุพร สังขวรรณ 2557, หน้า 31-41) ที่คิดว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งผู้นำที่ดีนั้นต้องเข้าใจกระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย การนำการเปลี่ยนแปลง การนำทีม การนำกระบวนการ การนำองค์การ

ปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือปัจจัยเกี่ยวกับ การสร้างขวัญกำลังใจ ความศรัทธาของลูกน้อง เหมือนกับ (ฉันทวิมล เขจรนันท์ 2551, หน้า 79) ที่มองว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการกระตุ้นให้เกิดการกระทำ เพื่อสนับสนุนความก้าวหน้าของงานที่กระทำ มีลักษณะ 3 ประการ คือ การจูงใจความพยายาม และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เช่นเดียวกับ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี 2557, หน้า 13-28) ที่เห็นว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการบริหารงานของผู้นำเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์การ มี 4 ขั้นตอน ดังนี้ คือ 1) การวางกลยุทธ์แน่ม้าใจ 2) การจัดการขอบเขตการปฏิบัติงาน 3) การตัดสินใจ และ 4) การจัดการความขัดแย้ง นอกจากนี้ผู้นำต้องมีทักษะในการเจรจาต่อรอง เพื่อสร้างความร่วมมือ (Robbins, S. P. 2001, pp. 166-167) ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

แนวความคิดภาวะผู้นำ

จากการศึกษาแหล่งที่มา และความหมายแนวความคิดของภาวะผู้นำ ผู้วิจัยสามารถสรุปตัวแปรภาวะผู้นำที่นักวิชาการและสถาบันต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนำเสนอไว้ ในการนี้ ผู้วิจัยได้เลือกตัวแปรที่มีคนเลือกใช้เป็นจำนวนมาก และที่ได้จากการศึกษาและสังเคราะห์แนวความคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวความคิดในงานวิจัยนี้ โดยมีตัวแปรของภาวะผู้นำที่เลือกใช้ในการศึกษา

1. การนำองค์การ
2. การจูงใจ
3. การปรึกษาหารือ
4. การเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยเลือกใช้ตัวแปรภาวะผู้นำจำนวน 4 ตัวแปร มาบูรณาการเป็นค่านิยมตามทัศนะของผู้วิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ค้นคว้าจากเอกสารตำราตั้งแต่ปี ค.ศ. 1957-2014 มาใช้ในการนิยามตามทัศนะของผู้วิจัยได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นบุคคลที่สามารถนำองค์การ และผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการปรึกษาหารือ เพื่อให้สมาชิกขององค์การมีความเข้าใจทิศทางขององค์การที่ตรงกัน รวมถึงการจูงใจ เพื่อให้มีพฤติกรรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตน ตลอดจนให้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่ความหลากหลายทางความคิดก่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลง ให้องค์การมีประสิทธิภาพ

1. การนำองค์การ

การนำองค์การ เป็นการมุ่งเน้นไปถึงความเข้าใจของผู้นำองค์การที่มุ่งสู่การเป็นเลิศในการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งต้องเข้าใจวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์การ รวมทั้งการสื่อสารความเข้าใจให้มีการร่วมมือของทุกคนในองค์การ รวมทั้งการมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม และการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน (พัฒน์ชัย กุลศิริสวัสดิ์, 2551, หน้า 11)

1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างภาพอนาคตที่นำมาทำให้กระจ่างว่าทำไมบุคคลต้องสร้างอนาคต ซึ่งสิ่งที่สร้างขึ้นนั้น สามารถกระตุ้นให้บุคคลมุ่งมั่นและดำเนินการไปสู่ทิศทางการเปลี่ยนแปลงและทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งสามารถช่วยให้เกิดการประสานการปฏิบัติในความแตกต่างระหว่างบุคคล แม้ว่าจะมีบุคคลจำนวนมากก็สามารถดำเนินการไปด้วยดีและรวดเร็ว (Kotter 1996: pp.68-69) ซึ่งมีเอกลักษณ์เฉพาะ โดยภาพนั้นจะสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ มีความเป็นไปได้ มีการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในและภายนอกองค์การ มีการกำหนด

ทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตองค์การผ่านวิสัยทัศน์ เปิดโอกาสให้กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน มองปัญหาที่เกิดขึ้นว่าเป็นสิ่งท้าทาย มีการค้นหาวิธีการแก้ปัญหาเดิมด้วยวิธีการใหม่ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน สามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขตที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมาย

1.2 การสื่อสารวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ เป็นการถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กร มีการโน้มน้าวใจ ให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมกันสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ แสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินการได้ตามวิสัยทัศน์ มีการสร้างความเข้าใจและมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และรวมถึงการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารเพื่อให้ทราบและเคารพยอมรับในวิสัยทัศน์ ไปยังสมาชิกทุกคนเพื่อสร้างความเข้าใจ และทำให้เกิดความเข้าใจตรงตามเจตนาขององค์กร สามารถทำให้เป้าหมายบรรลุผลได้ (สุวรรณฉัตรกานิช, 2548, หน้า 24)

1.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การที่ผู้นำจะนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเป็นสิ่งที่มีความหมายยิ่ง เพราะความสำเร็จขององค์การไม่ได้ ขึ้นอยู่กับ การที่องค์การมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องแต่เพียงอย่างเดียว แต่ความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงขึ้นอยู่กับ การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ ถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญ อย่างยิ่งของผู้นำที่จะต้องทำหน้าที่จูงนำให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ที่ได้สร้างฝันไว้ (ทองใบ สุดชาติ, 2550) มีการแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นของตนเอง สามารถจัดโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้องกับการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ จัดหางบประมาณสนับสนุน ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถของสมาชิก

2. การปรึกษาหารือ

การที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสยอมรับฟังและพิจารณา โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับงานภายในองค์กร ในขอบเขตที่เหมาะสมและต่อเนื่องโดยกลไกของระบบทวิภาคี หลักการบริหารดังกล่าวเป็นที่ยอมรับกันว่าสามารถทำให้บรรลุตามเป้าหมายของการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี (สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน, 2552)

2.1 การสร้างความร่วมมือ การสร้างความร่วมมือ เป็นการทำงานร่วมกับคนอื่นช่วยเหลือกันและกันด้วยความเต็มใจเพื่อให้งานนั้นๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทั้งนี้ความสำเร็จในการทำงาน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ต้องสร้างแนวคิดร่วมว่าทุกคนเป็นกำลังสำคัญของกลุ่มและแสวงหาจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการสร้างศักยภาพผู้ทำงานสองฝ่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นผลมาจากการเห็นพ้องกันในเรื่อง

ของความ ต้องการและทิศทางของการเปลี่ยนแปลงและความเห็นพ้องต้องกัน จะต้องมามากจนเกิดความคิดริเริ่ม โครงการเพื่อการปฏิบัติ เหตุผลเบื้องต้น ของการที่มีคนมารวมกันได้ควร จะต้องมีการตระหนักว่าปฏิบัติการทั้งหมดหรือการกระทำทั้งหมด ที่ทำโดยกลุ่มหรือใน นามกลุ่มนั้น กระทำผ่านองค์การ (organization) ดังนั้นองค์การจะต้องเป็นเสมือนตัวนำให้บรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงได้ เป็นสิ่งที่นำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ (ยูพาพร รูปงาม, 2545, หน้า 5)

2.2 การสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน การสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นการสร้างสายใยในบุคคลระดับเดียวกัน และ การสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน การเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเองให้เข้าได้กับเพื่อนร่วมงาน สร้างความมีน้ำใจต่อกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกันช่วยเหลือแนะนำกันภายในกลุ่ม ในทางตรงกันข้ามถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชาลดลง ก็จะเกิดการขาดความร่วมมือในการทำงาน งานขาดประสิทธิภาพ ทำให้องค์การหรือหน่วยงานไม่ประสบผลสำเร็จ (วินิจ เกตุขำ, 2535, หน้า 69-71)

3. การจูงใจ

การจูงใจ ให้บุคลากรทำงานเป็นการ โน้มน้ำวให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพัน มีความพึงพอใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความศรัทธาทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ และกำลังสติปัญญาเพื่องาน และหน่วยงาน เพื่อให้งานนั้นๆเจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จต่อไป อย่างไรก็ตาม บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจและการจูงใจที่ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญ สิ่งจูงใจจะเป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของบุคคลให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของผลงาน ผู้บริหารจะต้องเข้าใจเกี่ยวกับงานของผู้ได้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นสุขและเป็นทุกข์ หากองค์การสามารถทำให้บุคคลก้าวไปถึงเป้าหมายตามที่ต้องการได้ บุคคลนั้นก็อยากจะปฏิบัติงานในองค์การ เกิดความจงรักภักดีและคงอยู่กับองค์การต่อไป ในทางตรงกันข้ามหากองค์การไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้แล้วระดับการคงอยู่ของบุคคลก็จะลดลงและเกิดความห่างเหินต่อองค์การ เช่นการปฏิบัติงานด้วยความเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้น ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานหรือในที่สุดทำให้เกิดปัญหาสมองไหลออกจากองค์การ (สุรัตน์ สังวาลย์ 2541, หน้า 2)

3.1 การตอบสนองความต้องการ การตอบสนองความต้องการ เป็นความต้องการของสิ่งมีชีวิต มีอิทธิพลหรือเป็นเหตุจูงใจต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบเท่านั้นที่เป็นเหตุจูงใจ ส่วนความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้วจะไม่เป็นเหตุจูงใจอีกต่อไป ความต้องการของบุคคลเป็นลำดับชั้นเรียงตามความสำคัญจากความต้องการพื้นฐาน ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน

เมื่อความต้องการลำดับต่ำได้รับการสนองตอบอย่างดีแล้ว บุคคลจะก้าวไปสู่ความต้องการลำดับที่สูงขึ้นต่อไป

ความต้องการด้านกายภาพ เป็นความต้องการลำดับต่ำสุดและเป็นพื้นฐานของชีวิต เป็นแรงผลักดันทางชีวภาพ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย หากพนักงานมีรายได้จากการปฏิบัติงานเพียงพอ ก็จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้โดยมีอาหารและที่พักอาศัย เขาก็จะมีกำลังที่จะทำงานต่อไป และการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม เช่น ความสะอาด ความสว่าง การระบายอากาศที่ดี การบริการสุขภาพ เป็นการสนองความต้องการในลำดับนี้ได้

ความต้องการด้านความมั่นคง ปลอดภัย เป็นความต้องการที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างไม่ขาดแคลนแล้ว หมายถึง ความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยจากอันตรายทั้งทางกายและจิตใจ ความมั่นคงในงาน ในชีวิตและสุขภาพ การสนองความต้องการนี้ ต่อพนักงาน ทำได้หลายอย่าง เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ กฎระเบียบข้อบังคับที่ยุติธรรม การให้มีสภาพแรงงาน ความปลอดภัยใน การปฏิบัติงาน เป็นต้น

ความต้องการด้านสังคม เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิตและมั่นคงในการทำงานแล้ว คนเราจะต้องการความรัก มิตรภาพ ความใกล้ชิดผูกพัน ต้องการเพื่อน การมีโอกาสเข้าสมาคมสังสรรค์กับผู้อื่น ได้รับการยอมรับเป็นสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่ม

ความต้องการด้านการยกย่อง เมื่อความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราจะต้องการสร้างสถานภาพของตัวเองให้สูงเด่น มีความภูมิใจและสร้าง การนับถือตนเอง ชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ทำ ความรู้สึกมั่นใจในตัวเองแลเกียรติยศ ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ยศตำแหน่ง ระเบียบเงินเดือนที่สูง งานที่ทำหาย ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน โอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพ เป็นต้น

ความต้องการการประสบความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการระดับสูงสุด คือต้องการจะเติมเต็มศักยภาพของตนเอง ต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาสูงสุดของตัวเอง ความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาทักษะความสามารถให้ถึงขีดสุดยอด มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและการคิดสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ การก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอาชีพและการงาน เป็นต้น (Maslow, A.H., 1943, pp. 374-396)

3.2 การรับรู้บุคคล การรับรู้บุคคล เป็นการแปลความข้อมูลที่ได้จากการสัมผัส (Sensation) ของร่างกายกับสิ่งแวดล้อมที่เป็นสิ่งเร้า ทำให้บุคคลทราบว่าสิ่งเร้าหรือสิ่งแวดล้อมที่สัมผัสนั้นเป็นอะไร มีความหมายอย่างไร มีลักษณะอย่างไร โดยอาศัยประสบการณ์เป็นเครื่องมือในการตีความหรือแปลความ (Garrison, C.K., 1972, p.637) การรับรู้ของบุคคลในองค์การได้แก่ การจ่ายเงินเดือนอย่างยุติธรรม ได้รับผลประโยชน์ที่ถูกต้องอย่างยุติธรรม มีโอกาสก้าวหน้าในงานที่ทำ ได้รับ

ความมั่นคงในการทำงาน สามารถรับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองได้ เพื่อให้ความพึงพอใจ และ
 กำกำลังใจในการทำงาน

3.3 การเสริมแรง การเสริมแรง (Reinforcement) คือการทำให้ความถี่ของพฤติกรรม
 เพิ่มขึ้น อันเป็นผลเนื่องมาจากผลกรรมที่ตามหลังพฤติกรรมนั้น

การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforce) คือ การให้แล้วทำให้บุคคลพอใจ

การเสริมแรงทางลบ (Negative reinforce) คือ การยกเลิกหรือถอนสถานการณ์ที่
 ผู้แสดงพฤติกรรมไม่ชอบ เมื่อเลิกแล้วทำให้บุคคลนั้นชอบสภาพเช่นนั้น

4. การเปลี่ยนแปลง

กระบวนการปรับปรุงองค์การ โดยการเปลี่ยนจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
 ในแง่ของโครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยนำเข้าและผลผลิต ไปสู่อีกสภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้
 เพื่อให้องค์การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพและการเปลี่ยนแปลง
 จะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อได้รับการขับเคลื่อนโดยผู้นำขององค์การ

4.1 การกำหนดทิศทาง การกำหนดทิศทาง เป็นการระบุหรือกำหนดจุดมุ่งปลายทางที่
 องค์การต้องการก้าวไปสู่ การกำหนดทิศทาง โดยมีจุดมุ่งหมายและทิศทางที่ชัดเจน มีความมุ่งมั่นต่อการ
 สร้างภาพใหม่ขององค์การ และการวางบทบาทและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้เกิดการ
 ตัดสินใจ การแก้ปัญหา การสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้อย่างมี
 ประสิทธิภาพ สามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญเป็น
 อย่างมาก เนื่องจากถ้าองค์กรไม่สามารถกำหนดทิศทางของตนเองได้อย่างดีและชัดเจนแล้ว กลยุทธ์
 ขององค์กรที่จะจัดทำขึ้นมาก็จะไม่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้

การกำหนดทิศทางขององค์กรแต่ละแห่งจึงควรที่จะครอบคลุมถึงความต้องการ
 ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละฝ่ายไว้ด้วยเพื่อเปรียบเสมือนเป็นการให้สัญญาต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
 เพื่อที่จะได้รับการสนับสนุนจากแต่ละกลุ่มต่อไป ในทางตรงกันข้ามการวิเคราะห์โดยมองในมุมกลับ
 คือสิ่งที่องค์กรต้องการจากผู้เกี่ยวข้อง จะช่วยให้เราได้ทราบแนวทางที่เราต้องปฏิบัติเพื่อให้เกิดการ
 ตอบสนองหรือได้ผลลัพธ์ที่ดีในการตอบสนองต่อการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย (ฉัตรพน พพิณี,
 2555, หน้า 4)

4.2 การสร้างความพร้อม การสร้างความพร้อม เป็นสภาพที่พร้อมในการปฏิบัติเพื่อ
 สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ การสร้างทักษะ ความรู้ สนับสนุนเครื่องมือใหม่ๆ สามารถ
 ปรับตัวและตอบรับการเปลี่ยนแปลงได้ การปรับปรุงกระบวนการต่างๆ เพื่อตอบสนองกับ
 สภาพแวดล้อมในการทำงานใหม่ๆ การใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน การปรับเปลี่ยนขอบเขต
 หน้าที่ของงานต่างๆ ภายในโครงสร้าง เพื่อให้เหมาะสมกับแนวทางใหม่ๆ หรือกิจกรรมนั้นๆ ให้

สามารถสำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นผลมาจากการเตรียมตัวไว้แล้ว สำหรับกิจกรรมนั้นๆ (วิชุดา ธรรมชาติวารสาร, 2540, หน้า 26)

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวความคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผู้วิจัยจึงกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยต่อไปนี้

สำหรับตัวแปรต้นรูปแบบภาวะผู้นำ

1. การนำองค์การ

1.1 การสร้างวิสัยทัศน์

- 1.1.1 มีการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในและภายนอกองค์การ
- 1.1.2 เปิดโอกาสให้กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน
- 1.1.3 มองปัญหาที่เกิดขึ้นว่าเป็นสิ่งท้าทาย
- 1.1.4 มีการค้นหาวิธีการแก้ปัญหาเดิมด้วยวิธีการใหม่ๆ
- 1.1.5 กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
- 1.1.6 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดวิธีการใหม่ๆในการทำงาน

1.2 การสื่อสารวิสัยทัศน์

- 1.2.1 มีการโน้มน้าวใจ ให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมกันสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ
- 1.2.2 มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์การสู่การปฏิบัติ
- 1.2.3 แสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินการได้ตามวิสัยทัศน์
- 1.2.4 มีการสร้างความเข้าใจและมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์
- 1.2.5 มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน
- 1.2.6 กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารเพื่อให้ทราบและเคารพยอมรับในวิสัยทัศน์

1.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

- 1.3.1 มีการแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นของตนเอง
- 1.3.2 จัดโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้องกับการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
- 1.3.3 จัดหางบประมาณสนับสนุน
- 1.3.4 ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถของสมาชิก

2. การบริหารหรือ

2.1 สร้างความร่วมมือ

- 2.1.1 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และแสวงหาจุดมุ่งหมายร่วมกัน
- 2.1.2 ทุกคนเป็นกำลังสำคัญของกลุ่ม
- 2.1.3 มีการสร้างศักยภาพผู้ทำงานสองฝ่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 2.1.4 ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลข่าวสาร

2.2 สร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

- 2.2.1 การสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน
- 2.2.2 การเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน
- 2.2.3 การปรับตัวเองให้เข้าได้กับเพื่อนร่วมงาน
- 2.2.4 สร้างความมีน้ำใจต่อกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกันช่วยเหลือแนะนำกันภายในกลุ่ม

3. การจูงใจ

3.1 การตอบสนองความต้องการ

- 3.1.1 ตอบสนองความต้องการด้านกายภาพ
- 3.1.2 ตอบสนองความต้องการด้านความมั่นคง ปลอดภัย
- 3.1.3 ตอบสนองความต้องการด้านสังคม
- 3.1.4 ตอบสนองความต้องการด้านการยกย่อง
- 3.1.5 ตอบสนองความต้องการการประสบความสำเร็จในชีวิต

3.2 การรับรู้บุคคล

- 3.2.1 จ่ายเงินเดือนอย่างยุติธรรม
- 3.2.2 ได้รับผลประโยชน์เกื้อกูลอย่างยุติธรรม
- 3.2.3 มีโอกาสก้าวหน้าในงานที่ทำ
- 3.2.4 ได้รับความมั่นคงในการทำงาน
- 3.2.5 สามารถรับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองได้

3.3 การเสริมแรง

- 3.3.1 มีการเสริมแรงทางบวก
- 3.3.2 มีการเสริมแรงทางลบ

4. การเปลี่ยนแปลง

4.1 การกำหนดทิศทาง

- 4.1.1 มีความมุ่งมั่นต่อการสร้างภาพใหม่ขององค์กร
- 4.1.2 การวางบทบาทและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

4.1.3 ช่วยให้เกิดการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 การสร้างความพร้อม

4.2.1 เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

4.2.2 การสร้างทักษะ ความรู้ สนับสนุนเครื่องมือใหม่ๆ

4.2.3 สามารถปรับตัวและตอบรับการเปลี่ยนแปลงได้

4.2.4 การปรับปรุงกระบวนการต่างๆ เพื่อตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการทำงานใหม่ๆ

4.2.5 การใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน

4.2.6 การปรับเปลี่ยนขอบเขตหน้าที่ของงานต่างๆ ภายในโครงสร้าง เพื่อให้เหมาะสมกับแนวทางใหม่ๆ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) เป็นการกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงานล่วงหน้าร่วมกันเป็นลายลักษณ์อักษร ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เพื่อให้เกิดความยุติธรรม และกำหนดตัวผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดกิจกรรม/โครงการที่จะทำ และตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPI) ที่วัดได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ไปสู่การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ทุกระดับ ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

ระบบการประเมิน Performance แบบนี้ เป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) ใช้ร่วมกับการประเมิน Competency (ศักยภาพ สมรรถนะ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ หรือความสามารถในการทำงานสำหรับตำแหน่งนั้นๆ) และมีการเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ โดยมีการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะและผลงานที่ทำสำเร็จ

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่สำคัญ และมีความจำเป็นที่ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ทั้งนี้เพราะผลของการประเมินจะถูกนำไปใช้เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายหน้าที่การงาน การให้ออกจากงาน การจัดฝึกอบรมและอื่นๆอีกหลายอย่าง เช่นเดียวกับในระบบราชการ ที่ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการพิจารณาให้ความดีความชอบหรือการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความไม่ชัดเจนในการประเมิน ความยุติธรรมในการ

ประเมิน คุณธรรมและทักษะของผู้ประเมิน การใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมิน เกิดการประเมินเพียงด้านเดียวจากหัวหน้า หรือบางกรณีก็เป็นการประเมินแบบปรองดองเพื่อไม่ต้องทำให้เกิดความขัดแย้ง ความเข้าใจในแบบประเมินและวิธีการประเมินที่ไม่ตรงกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ปัญหาเหล่านี้ล้วนแต่ทำให้ผู้บริหารต้องตระหนักและทบทวนเพื่อหาแนวทาง วิธีการ หรือระบบที่มีความโปร่งใส ยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับ จึงทำให้เกิดแนวคิดในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการนำแนวคิดเชิงกลยุทธ์เข้ามาประยุกต์ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ

การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หรือ ระบบ PM เกิดจากความต้องการที่จะปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถวัดและประเมินผลการทำงานของบุคลากรได้อย่างจริงจังมากขึ้น ทั้งในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจูงใจให้รางวัล การกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานในงาน ตลอดจนการฝึกอบรมและพัฒนาตัวผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในส่วนของการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นมีความหมายไว้หลากหลายเช่นกัน (Lepak and Gowan, 2010, p.260) การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานและวางแผนเพื่อช่วยเหลือให้เขาปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน หรือ (Robbins, 1976, p.11) อธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการของการดูแลหน่วยงานและองค์การได้รับและใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ผล หากการปฏิบัติงานไม่ได้เป็นไปตามแนวทางดังกล่าวการปรับงานให้เข้ากับสภาพที่กำลังเปลี่ยนแปลง การชดเชย รวมทั้งการประเมินผลงานที่ผ่านมาหรือกำลังกระทำอยู่เป็นหน้าที่ของผู้ และจะต้องคอยดูแลแก้ไข ตลอดจนคอยป้องกันมิให้การกระทำที่ผิดได้

แนวคิดและนิยามของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

Michael J. Jucius (1956, p.54) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่ถูกออกแบบมาเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาประเมินค่าความสำเร็จ ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำความชัดเจนเกี่ยวกับหน้าที่ การแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา และเพื่อการพิจารณา ในการนำผลการประเมินไปใช้ พิจารณาความชอบ การปรับเงินเดือน จ่ายโบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้าย การบริหารผลการปฏิบัติงาน จึงหมายถึง การประเมินค่าความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน เพื่อใช้ในการพิจารณาให้รางวัลหรือลงโทษ และให้คำปรึกษาหารือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

William B. Walf (1962, p.113) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการวางแผน กำหนดเป้าหมายหรือปัจจัยวัดความสำเร็จของงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการตรวจสอบผลงาน ตามปัจจัยวัดผลงานที่เคยแจ้งให้พนักงานรับรู้ไว้ พร้อมทั้งจัดบันทึกผลงานที่เกิดขึ้นจริงจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อชี้แจงผลงาน ที่พนักงานทำ ด้วยการแจ้งผลงานที่ทำได้จริงกับสิ่งที่คาดหวัง รวมไปถึงการชี้แนะแนวทางเพื่อให้ผลงานดีขึ้น เป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะนำไปสู่การตัดสินใจ ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ทัศนคติและพันธกิจองค์กร ให้พัฒนาไปตามเป้าหมายขององค์กร การบริหารผลการปฏิบัติงาน จึงหมายถึงกระบวนการวางแผนงานที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการตัดสินใจ ในด้านการปฏิบัติงาน

บวร ประพฤตติ (2520, หน้า 58) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่เป้าหมาย ที่หลายองค์กรให้ความสำคัญในการนำไปปฏิบัติ ให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาองค์กรให้อย่างยั่งยืน โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้เกิดความมั่นใจ ว่าบุคลากร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายขององค์กร โดยความคาดหวังดังกล่าวจะต้องถูกรับรู้อย่างถูกต้อง รวมทั้งทราบว่าประเมินสิ่งนั้นได้อย่างไร ทั้งนี้การบอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่คาดหวังจากพวกเขาคืออะไร แตกต่างจากการบอกว่าพวกเขาต้องปฏิบัติสิ่งใดบ้าง ซึ่งในส่วนนี้ก็เปรียบเสมือนกับการทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน ที่มีกรกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงของผลลัพธ์อย่างชัดเจนร่วมกันในการทำงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการตรวจหาช่วงห่างระหว่างผลงานกับเป้าหมายที่วางไว้สามารถทำได้โดยกระบวนการดังต่อไปนี้ ได้แก่ การสังเกตการณ์ และการรวบรวมข้อมูล เพื่อทำการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์กร ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เป็นการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ไปจนถึงการปรับปรุงประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคนในระยะเวลาที่กำหนด เป็นการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยเริ่มตั้งแต่นิยามการกำหนดเป้าหมาย การติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร ไปจนถึงการประเมินผล

เสนาะ ดิยาว (2522, หน้า 144) การประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นเครื่องมือ หรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการประเมินบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จัดบันทึกและการประเมินผล โดยหัวหน้า และตั้งอยู่บนพื้นฐานของความ เป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ได้กับทุก องค์กรและทุกส่วนงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บังคับบัญชาทราบจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถ และศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน องค์กรจะได้

ฝึกอบรม ปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม เพื่อให้พนักงานมีจิตความสามารถ ที่จะปฏิบัติงานได้กว้างขวางมากขึ้น อันจะนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจ พิจารณาการเปลี่ยนแปลง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และการให้ออกจากงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน จึงหมายถึง การประเมิน ผลการปฏิบัติ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ให้รางวัลหรือลงโทษ

Dale S. Beach (1980, pp. 54-57) กล่าวว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นแนวทางในการดำเนินการด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงานรายบุคคลเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน โดยการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใส ยุติธรรมและสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งสามารถแบ่งระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

การประเมินผลงาน (Performance Evaluation) เป็นการประเมินผลสำเร็จของงาน ที่ปฏิบัติได้จริงตามที่ได้ตกลงไว้ในรอบการประเมินแต่ละรอบ เปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือมาตรฐานของผลงาน ที่ได้กำหนดไว้ก่อนรอบการประเมิน ทั้งในด้านปริมาณคุณภาพ เวลา ความคุ้มค่า ความพึงพอใจ

การประเมินสมรรถนะ (Competency Evaluation) หมายถึง การประเมินบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน ว่าได้แสดงออกถึงพฤติกรรมที่สะท้อนการทำงานว่าเหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ หากบุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ควรจะเป็นตามระดับสมรรถนะที่คาดหวังของตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ ก็ถือว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานนั้นมีสมรรถนะตามตำแหน่งงานที่รับผิดชอบแล้ว ซึ่งบุคลากรทุกตำแหน่งงานต้องประเมิน 5 สมรรถนะ ด้วยกัน คือ 1) ความยึดมั่นในคุณธรรม 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) ความรับผิดชอบในงาน 4) การทำงานเป็นทีม การบริหารผลการปฏิบัติงาน จึงหมายถึง การประเมินผลงาน และการประเมินสมรรถนะ รายบุคคลเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง

Herbert Heneman III et als (1983, pp.29-30) การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายระดับองค์กร โดยเริ่มจากการกำหนดแนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล แต่การที่บุคลากรและหน่วยงานต่างๆ จะสามารถพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร หน่วยงาน และบุคลากร รวมทั้งการพัฒนาจิตความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้หรือไม่ นั้น จำเป็นต้องอาศัย 3 กระบวนการดังนี้

1. การวางแผน ผลการปฏิบัติงานนั้น เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายร่วมกัน โดยอาศัยทั้งผลการถ่ายทอด

เป้าหมายจากระดับองค์กรลงมา ประกอบกับการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน และตำแหน่งงาน นอกจากนี้การกำหนดเป้าหมายในกระบวนการวางแผนผลการปฏิบัติงานนั้น จะต้องกำหนดเป้าหมายทั้งในด้านผลสำเร็จของงาน และด้านสมรรถนะและพฤติกรรม ที่จะช่วยให้บุคลากรบรรลุเป้าหมายด้านผลสำเร็จของงานด้วย

2. ผู้บังคับบัญชาจะสอนงาน และให้ข้อมูลผลงานของผู้บังคับบัญชาตลอดระยะเวลาปฏิบัติงานและต่อเนื่อง ตามหลักการและช่วงเวลาที่เหมาะสม ซึ่งถือเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ ติดตามงาน และสนับสนุนช่วยเหลือ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านผลสำเร็จของงานและด้านสมรรถนะและพฤติกรรมที่สนับสนุนให้บรรลุเป้าหมาย โดยการประเมินนี้ จะมีเป้าหมายในการพัฒนาผลงาน และขีดความสามารถของบุคลากร รวมถึงหารือผลงานเพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุง พัฒนาผลงานและขีดความสามารถของบุคลากรในอนาคต

การบริหารผลการปฏิบัติงาน จึงหมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องอาศัย 3 กระบวนการ ดังนี้ การวางแผน การสอนงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

William B. Werther (1990, pp. 14-16) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะทำให้แน่ใจว่าพนักงานจะทุ่มเทความสามารถกับงานที่ทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการวางแผนการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาและพนักงานทุกคนในองค์กรจะต้องการร่วมกันรับผิดชอบ ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ต้องสามารถนำเอาแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานไปปรับให้เหมาะสมกับส่วนงานที่ทำอยู่ แต่ส่วนที่ปรับเปลี่ยนนั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การสื่อสาร พนักงานต้องทำให้ผลการปฏิบัติงานของตนบรรลุความคาดหวังด้านปฏิบัติงาน ต้องมีการวัด รายงาน และปรึกษาหารือ กันเกี่ยวกับความคืบหน้าในการปฏิบัติงาน และบันทึกเป็นเอกสารอย่างต่อเนื่องตลอดรอบปีการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 2 แบบ คือ 1) การประเมินผลการดำเนินงานกลางปี เป็นการประเมินผลการดำเนินงานในช่วงกลางรอบปีการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินความคืบหน้าในการทำงาน ว่ามีโอกาสเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานปลายปี เป็นการประเมินว่าตลอดรอบปีการปฏิบัติงานที่ผ่านมาพนักงานสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร หรือไม่

Thompson, A. A., Jr., & Strickland, A. J. (1995, pp.24-27) กล่าวว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการวางแผน (Planning) เพื่อทำข้อตกลงร่วมกัน ในเรื่องการปฏิบัติงาน ความคาดหวัง การกำหนดเป้าหมาย การวัดผล และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่สนับสนุนเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ อีกทั้งต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Reviewing) อย่าง

เป็นทางการและรวมถึงการอภิปรายและทำข้อตกลง ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการบริหารจัดการผลการดำเนินงานขององค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องและเป็นไปในทางเดียวกันอันเป็นผลจากความเชื่อมโยงของเป้าหมายและมาตรฐานขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ การบริหารผลการดำเนินงาน (Managing Performance) เป็นช่วงที่ต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมาย ในระดับบุคคล เพื่อให้ผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องและส่งผลต่อเป้าหมาย และความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้น จึงต้องทำการถ่ายทอด (Cascade) เป้าหมาย การปฏิบัติงานขององค์กรลงมาตามลำดับชั้น คือจากระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/กอง/ฝ่าย/ส่วน/กลุ่ม จนถึงระดับบุคคล โดยเป้าหมายงานในระดับต่างๆ ต้องเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ทุกๆ คนในองค์กรจะต้องรับรู้บทบาทและจุดยืนของตนเองว่าเราก็เป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการผลักดันให้องค์กรของเราก้าวไปข้างหน้า มิใช่ทำงานหนักกันทุกวันแต่ไม่รู้ว่าจะทำไปเพื่ออะไร ประเมิน ต้องกำหนดการวัด และบันทึกความสำเร็จของกิจกรรมอย่างชัดเจน นอกจากนี้จะมีประโยชน์โดยตรงกับบุคลากรและข้อมูลในการพัฒนาที่ได้รับการบันทึกไว้ยังสามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาของหน่วยงานทราบความต้องการของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และสามารถวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ และตรงตามความต้องการ การติดตามผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้เวลาตลอดรอบการประเมินเป็นโอกาสในการติดตาม ดูแลให้คำชมเชย คำปรึกษา การสอนงาน การสังเกตปัญหา และข้อเสนอแนะในการแก้ไข รวมถึงการติดตามดูผลงานความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้วย โดยทั้งหมดนี้จะมีการบันทึกการติดตามดูแลเอาไว้ การสื่อสาร ที่มีประสิทธิผลก็จะเกิดขึ้นทั้งสองทาง ทั้งจากหัวหน้าสู่ลูกน้องและลูกน้องสู่หัวหน้า หัวหน้าและลูกน้องได้มีโอกาสพูดคุยกันมากขึ้น สร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ผลการปฏิบัติงานที่ได้ก็เป็นที่น่าพอใจทั้ง 2 ฝ่าย การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการวางแผนการ พัฒนา ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ของผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เนื่องจากปัญหาหนึ่งที่พบคือ ข้าราชการไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมหรือไม่มีการกำหนดการพัฒนาอย่างจริงจัง ดังนั้น จึงแก้ปัญหานี้โดยการกำหนดให้มีการวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานนี้กันให้ชัดเจน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน จึงหมายถึง กระบวนการอันจะนำไปสู่การพัฒนา (Development) เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นและมีศักยภาพในการทำงานที่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งมี 6 ขั้นตอน ดังนี้ กระบวนการวางแผน การบริหารผลการดำเนินงาน การประเมิน การติดตามผลการปฏิบัติงาน การสื่อสาร การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

Williams, R.S. (1998. pp.12-14) การบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการวางแผน (Planning) เพื่อทำข้อตกลงร่วมกัน ในเรื่องการปฏิบัติงาน ความคาดหวัง การกำหนดเป้าหมาย การวัดผล และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่สนับสนุนเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ โดยการใช้กระบวนการบริหารจัดการ (Managing) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานผ่านการฝึกสอน (Coaching) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งต้องมีการประเมินผล การปฏิบัติงานเพื่อการควบคุมและเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเพื่อประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาในการเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน หรือการให้พนักงานพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นและมีศักยภาพในการทำงานที่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการบริหารจัดการผลการดำเนินงานขององค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องและเป็นไปในทางเดียวกัน อันเป็นผลจากความเชื่อมโยงของเป้าหมายและมาตรฐานขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การวางแผนผลการดำเนินงาน (Planning performance) การบริหารผลการดำเนินงาน (Managing performance) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraising performance)

Hersey, P., Blanchard, K. H., & D.E. (2001. p.63) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการถ่ายทอดไปยังบุคคลเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรต้องการ โดยใช้กระบวนการอย่างเป็นระบบ ได้แก่ การสื่อสาร เป็นการถ่ายทอดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ เป็นการถ่ายทอดจากผู้บังคับบัญชาผ่านโครงสร้างการบริหารงาน สายการบังคับบัญชา การสื่อสารสองทาง (Two-ways Communication) ภายในองค์กร เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม พันธกิจ ยุทธศาสตร์ อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการของผู้บริหารให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดความผูกพันและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่บุคลากร การสื่อสารในลักษณะนี้จะได้รับข้อมูลย้อนกลับ ข้อเสนอแนะของบุคลากร ในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุง วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม พันธกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไปการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรทุกคนในองค์กรควรจะได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบว่า องค์กรมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร บุคลากรต้องทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ การกำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงควรกำหนดขึ้นมาจากบุคลากรและกลุ่มงาน เพราะผู้ปฏิบัติงานจริงในแต่ละตำแหน่งงานย่อมมีความรู้ ความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน บริบทต่างๆที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดแนวทางการประเมินผลที่ตอบสนองต่อการปฏิบัติงาน แต่ละสาขงาน บุคลากรมีความรู้สึกผ่อนคลายที่สามารถจะปฏิบัติงานให้

ผ่านเกณฑ์ได้ เพราะมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทาง และรู้ว่าต้องทำอะไรจึงจะผ่านการประเมินผล การพัฒนาสมรรถนะ นอกจากสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่บุคลากรจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ในตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว บุคลากรควรพัฒนาความรู้ ความสามารถตนเองอยู่เสมอ เพราะบริบทของการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ถึงแม้ว่าจะปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิม จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาความรู้และทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้วย เช่น การใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ความเข้าใจตนเองและผู้อื่น การพัฒนาทีมที่มีสมรรถนะสูง (High performance Team Development) เป็นต้น

การบริหารผลการปฏิบัติงาน จึงหมายถึง สิ่งที่ต้องจัดการต้องการถ่ายทอดไปยังบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรต้องการ โดยใช้กระบวนการอย่างเป็นระบบ ได้แก่ การสื่อสาร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาสมรรถนะ

Armstrong, M. (2002, pp. 38-39) การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการบริหารที่เชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์องค์กร มุ่งให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร จึงจะเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยผ่านกระบวนการ การวางแผน ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งเน้นความสอดคล้อง ของผลการปฏิบัติงานของบุคคลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายรวมขององค์กร เป็นกระบวนการบริหาร แบบบูรณาการที่เชื่อมโยงการวางแผนยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้พนักงานเข้าใจ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร และสามารถเข้าใจว่าการทำงานของตนมีส่วนสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรอย่างไร โดยมุ่งเน้นความสอดคล้องผลการปฏิบัติงานของบุคคลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายรวมขององค์กร เพื่อการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานคนหนึ่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานผู้นั้นในช่วงเวลานั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้สำหรับแต่ละชิ้นงาน ซึ่งได้ระบุไว้ในลักษณะงานของพนักงานผู้นั้นว่า ผลงานที่พนักงานผู้นั้นปฏิบัติได้ในระยะเวลาดังกล่าวเป็นอย่างไร ทั้งในแง่คุณภาพ ปริมาณ กล่าวคือ ผลการปฏิบัติงานที่วัดได้นั้นบรรลุผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

Sheman, G. (2004. p.18) การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายของทั้งองค์กรเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และผลที่ได้จากการประเมินนำไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การวางแผน และกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ ในขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะร่วมกันวางแผนและ

กำหนดผลสำเร็จของงาน เพื่อช่วยให้เข้าใจร่วมกันในเป้าหมายขององค์กร ว่าจะต้องทำอะไร เพราะเหตุใดจึงต้องทำสิ่งเหล่านั้น และผลสำเร็จนั้นควรจะมีคุณภาพอย่างไรการติดตามผล การปฏิบัติราชการตามแผนงานต่างๆ ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง ว่าผลสำเร็จของงานสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อพิจารณาความก้าวหน้า รวมทั้งปัญหาในการทำงาน อันนำไปสู่การแก้ไข/ปรับปรุง แนวทางที่จะทำให้ผลการปฏิบัติราชการดีขึ้น และเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้การพัฒนา การพัฒนางานและผู้ปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาความคืบหน้าของงาน ควบคู่ไปกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน และนำไปกำหนดแนวทางการพัฒนา ให้เหมาะสมกับสภาพงานและบุคคล เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ที่ได้กำหนดไว้ต่อไป การประเมินการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการซึ่งเป็นวงจรที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นการวัดผลสำเร็จของงาน ในช่วงเวลาที่กำหนดไว้แน่ชัด เพื่อเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานว่าเกิดขึ้นได้ตามเป้าหมายจริงหรือไม่ อย่างไร

การให้รางวัล เป็นการให้สิ่งตอบแทน แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันไว้ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลงานให้ดีขึ้นในอนาคต ทั้งนี้หลักเกณฑ์การให้รางวัล ควรครอบคลุมพฤติกรรมดีๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทให้กับผลสำเร็จของงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน จึงหมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การวางแผน การติดตามผล การพัฒนา การประเมินการปฏิบัติราชการ การให้รางวัล

สำนักงาน ก.พ. (2550, หน้า 27) กล่าวถึง ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เป็นกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการในการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิตและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและสร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กร การบริหารผลการปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับกระบวนการเกี่ยวข้องทั้งหมดที่มีความต่อเนื่องและสอดคล้องกัน โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนการปฏิบัติงาน จะต้องทำให้ชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เป็นขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินได้มีการมอบหมายงานให้แก่ผู้รับการประเมิน พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ในลักษณะตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงานที่คาดหวังในรอบการประเมินนั้นๆ ทั้งนี้สามารถปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานขององค์กรได้ตามความจำเป็น

การติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษา แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นขั้นตอนในระหว่างรอบการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาจะทำการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพื่อการกำกับดูแลการทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย ทำให้ทราบและแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน อันจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น เป็นขั้นตอนที่เป็นผลจากการติดตามผลการทำงาน และเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาว่างานที่ทำอยู่นั้นต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานอย่างไร และยังเป็นขั้นตอนที่สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานอีกด้วย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อวัดความสำเร็จของงาน เพื่อตรวจสอบความสำเร็จของงาน เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันกำหนด

การจูงใจ เป็นการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบ แก่ผู้ปฏิบัติงาน ขั้นตอนนี้จะนำผลการประเมินในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มาพิจารณาให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคล ที่ได้มีการทุ่มเทการทำงานและได้ผลงานที่ดีเกิดขึ้นแก่องค์กร

Hope, J. and Player, S. (2012, pp. 93-97) กล่าวถึง การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการบริหารแผนงาน โครงการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย โดยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การกำหนดกรอบการทำงาน และการวางแผนที่มุ่งผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร การวางแผนปฏิบัติการ (Operational Planning) หมายถึง กระบวนการวางแผนเพื่อนำกลยุทธ์มาปฏิบัติ ให้เกิดผลทั้งที่เป็นรูปธรรม เพื่อนำไปสู่การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator) ที่องค์กรกำหนดไว้ โดยระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการจะต้องระบุเป้าหมาย กิจกรรม และระยะเวลาที่จะดำเนินงาน ชัดเจนการติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitor) หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูล การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลภายในองค์กร เพื่อตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร โดยเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ไข ปรับปรุง และการพัฒนาการปฏิบัติงานรายบุคคล

การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance Development) หมายถึง การนำข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล มากำหนดแนวทาง การพัฒนาสมรรถนะ เป็นรายบุคคล โดยเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และสมรรถนะตามพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง การวัดผลการดำเนินงาน ในองค์กร โดยเทียบตามหลักเกณฑ์ มาตรฐาน ตัวชี้วัด การปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งในรูปของพฤติกรรมและผลลัพธ์ของงาน เชื่อมโยงกับระบบค่าตอบแทน และแผนการพัฒนารายบุคคล โดยมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้ระดับปฏิบัติการได้ทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรได้

การให้รางวัลจากผลการปฏิบัติงาน (Performance Reward) หมายถึง แรงจูงใจที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งหากปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายแล้ว จะได้รับค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือสิ่งจูงใจอื่นตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด

การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการบริหารแผนงาน โครงการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย โดยการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติการ การติดตามผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลจากผลการปฏิบัติงาน

ฉัฐฉิ ศิริประสมทรัพย์. (2557) กล่าวถึง การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรมีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยการวางแผน (Planning) ที่มุ่งเน้นการผสมผสานมิติในการปฏิบัติงาน ของพนักงานที่สำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์เป้าหมายขององค์กร หน่วยงาน และพนักงาน ให้ไปในทิศทางเดียวกัน ประการที่สอง แสดงผลการนำผลการปฏิบัติงานของพนักงานใช้ประโยชน์ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ การพัฒนาและการฝึกอบรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทน และการปรับย้ายตำแหน่ง เป็นต้น โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการ (Managing) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน ผ่านการฝึกสอน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Reviewing) อย่างเป็นทางการและรวมถึงการอภิปราย และทำข้อตกลง เพื่อการพัฒนา (Development) ยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นและมีศักยภาพในการทำงาน ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการบริหารจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกันอันเป็นผลจากความเชื่อมโยงของเป้าหมายและมาตรฐานขององค์กรที่กำหนดไว้

พัฒนาการของแนวความคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็นแนวคิดใหญ่ๆเพียงแนวคิดเดียว และเพื่อให้เข้าใจถึงความหมายแนวคิดอย่างเด่นชัด ผู้วิจัยจึงขอแสดงความเป็นมาของแนวคิดตั้งแต่ ค.ศ. 1956 ค.ศ. 2014 (2558) ออกเป็นพัฒนาการของแนวความคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานแบ่งออกได้เป็นยุคเดียว ดังนี้

ยุคที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ช่วงปี ค.ศ. 1956 – ค.ศ. 2014 เป็นยุคการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานและประชาชนผู้รับบริการ นักวิชาการมีความเห็นว่าการบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินค่าความสำเร็จ เพื่อใช้ในการพิจารณา ให้รางวัลหรือลงโทษ (Michael J. Jucius 1956, p.54) เป็นกระบวนการวางแผนงาน ที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการตัดสินใจ เพื่อการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง ในด้านการปฏิบัติงาน (William B. Walf, 1962, pp.113) และการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมาย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยั่งยืน โดย การติดตามผลการดำเนินงานขององค์การ ไปจนถึงการประเมินผล (บวร ประพศิตติ, 2520, หน้า 58)

การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างจริงจังมากขึ้น เพื่อยกระดับศักยภาพและการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งมี 6 ขั้นตอน ดังนี้ กระบวนการวางแผน การดำเนินงาน การประเมิน การติดตามผลการปฏิบัติงาน การสื่อสาร การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน Thompson, A. A., Jr., & Strickland, A. J. (1995, pp.24-27)

ในปี 1990 นั้น องค์การได้เล็งเห็นความสำคัญของการสื่อสาร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุ่มเทกับงานขององค์การ (William B. Werther, 1990, pp. 14-16) สร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างองค์การและพนักงานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของงาน ให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผ่านกระบวนการบริหารจัดการ (Williams, R.S. 1998, pp. 12-14) เชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์องค์การ และการจูงใจ โดยมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (สำนักงาน ก.พ. 2550, หน้า 27) และเพื่อสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์การ จึงจำเป็นต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการพัฒนา องค์การต่อไป

จะเห็นได้ว่าระบบ PM ให้ความสำคัญกับกระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่มีความต่อเนื่องและสอดคล้องกัน มิได้มุ่งเน้นแต่เพียงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการวัดผลงาน ในตอนท้ายที่สุดเท่านั้น โดยการบริหารผลการปฏิบัติงานเริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระบบ PM หากนำมาปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องแล้ว ประโยชน์ที่ได้รับ คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มพูนขึ้น การปฏิบัติงานของคนในองค์กร ชัดเจนและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน มีการสื่อสารภายในองค์กรทั่วถึงทุกทิศทาง เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมโปร่งใส สามารถสะท้อนคุณลักษณะของตัวงาน และคุณค่าของผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม นอกจากนี้ผลของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ยังสามารถเอาไปใช้ประโยชน์ในงานบริหารบุคคลด้านอื่นๆ อีกด้วย (สำนักงาน ก.พ. 2556, หน้า 1)

แนวความคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เลือกใช้ในการศึกษา

แนวความคิดพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงาน ค.ศ. 1956 – ค.ศ. 2014 เป็นแนวคิดที่มีการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้สามารถวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างจริงจังมากขึ้น เพื่อยกระดับศักยภาพและการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร สามารถแยกออกได้เป็น 7 ตัวแปร ดังนี้ 1) การวางแผน 2) การตัดสินใจ 3) การกำหนดเป้าหมาย 4) การติดตาม 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน 7) การให้รางวัล ดังนั้น เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยเลือกใช้ตัวแปรภาวะผู้นำจำนวน 4 ตัวแปร มาบูรณาการเป็นคำนิยามตามทัศนะของผู้วิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ค้นคว้าจากเอกสารตำราตั้งแต่ปี ค.ศ. 1956-2014 มาใช้ในการนิยามตามทัศนะของผู้วิจัยได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การวางแผน การพัฒนา การติดตาม การประเมินผล และการให้รางวัล เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร รายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน

การวางแผนการปฏิบัติงาน เป็นช่วงที่ต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคล เพื่อให้ผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องและส่งผลต่อเป้าหมาย ความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงต้องทำการถ่ายทอดเป้าหมาย การปฏิบัติงานขององค์กรลงมาตามลำดับชั้น คือจากระดับองค์กรสู่ระดับสำนัก/กอง/ฝ่าย/ส่วน/กลุ่ม จนถึงระดับบุคคล โดยเป้าหมายงานในระดับต่างๆ

ต้องเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551, มาตรา 76)

1.1 การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดระบบประเมินผลงานที่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม สามารถวัดและประเมินความสำเร็จของบุคคลได้ เป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกๆ องค์กรต้องพัฒนา และสื่อข้อความให้พนักงานทุกคน ได้รับทราบ และนำไปใช้เป็นหลักปฏิบัติในการทำงาน โดยการกำหนดปัจจัยชี้วัดผลสำเร็จของงานและมาตรฐานของผลงาน การกำหนดแผนปฏิบัติราชการรายบุคคล ระบุตัวชี้วัด ที่สอดคล้องกับจุดประสงค์ ถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา

การกำหนดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี จะต้องสามารถประเมินผลบุคลากรได้อย่างถูกต้อง ตรงกับข้อมูลและสภาพความเป็นจริง ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับของบุคลากรส่วนใหญ่ โปร่งใสและยุติธรรมและผลของการประเมินสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนานุคลากร และปรับปรุงระบบการพัฒนานุคลากรได้อย่างแท้จริง มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานีจึงได้จัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากร ฉบับนี้ขึ้น สำหรับบุคลากรทุกฝ่ายใช้เป็นคู่มือการดำเนินการ (มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2554, หน้า 2)

1.2 การกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง การกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง เป็นการกำหนดเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรกำหนดขึ้น ได้แก่ ความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง ความพยายามทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น มานะอดทน ขยันหมั่นเพียร และแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อหย่อนประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งหมดนี้เป็นความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการของบุคลากรให้ดีหรือให้ดีขึ้นเกินเกณฑ์ที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง

การพัฒนาข้าราชการในปัจจุบันมุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการ โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) และการพัฒนาขีดความสามารถ (Capability) เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ (Knowledge Worker) สามารถปฏิบัติงานภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ โดยการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง

การพัฒนา เป็นการนำเอาความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มาใช้กับมนุษย์ทั้งหมด เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรตามแผนที่วางไว้ และใช้กลยุทธ์ของการปรับโครงสร้างและขบวนการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน (สุริยะ วงศ์คงคาเทพ และคณะ, 2557, หน้า 5)

2.1 สมรรถนะหลัก การดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ได้นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเสริมสร้างให้การปฏิบัติงานของข้าราชการและส่วนราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 72)

ตามหลักการหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ กำหนดคำจำกัดความของสมรรถนะหลัก ว่าเป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบเพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยมีองค์ประกอบ 5 ตัว อันได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) บริการที่ดี 3) การตั้งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้อง 5)การทำงานเป็นทีม

2.2 กิจกรรมเพื่อการพัฒนา การจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนา เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ (Learning) เฉพาะอย่างของบุคคลเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะหรือความชำนาญ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และทัศนคติเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น สร้างการมีส่วนร่วม ให้พนักงานเห็นและเข้าใจ รวมทั้งปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน โดยการจัดกิจกรรมโครงการฝึกอบรมสำหรับบุคลากร มีการจัดสรรงบประมาณให้โครงการต่างๆ มีการสนับสนุนโครงการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนา ในองค์กร (เครือข่าย ลุ่มภูมิภาค, 2531, หน้า 2)

3. การติดตาม

การติดตาม เป็นขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาจะทำการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ เพื่อกำกับดูแลการทำงานให้ได้ตามการปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานอย่างไร และยังเป็นขั้นตอนที่สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานอีกด้วย (สำนักงาน ก.พ.)

3.1 ความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน การติดตามความคืบหน้าและสรุปผลการดำเนินงานตามนโยบายครบทุกนโยบาย โดยเสนอต่อที่ประชุมผู้บริหาร โดยการชี้แจงผลการดำเนินงานของสมาชิกในองค์กร เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน กับเป้าหมาย ค้นหาสาเหตุของสถานการณ์ของผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ค้นหาแนวทางเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และนำลง

เว็บไซต์อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งให้ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ เพื่อการแก้ไขปัญหา หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุตามนโยบาย (กระทรวงการคลัง, 2553 หน้า 2)

3.2 การกำกับดูแล การให้ความสำคัญ กับกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบถึงความก้าวหน้าของงานที่มอบหมายออกไป ทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ทันทั่วถึง ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น ลดความผิดพลาดของงาน และเพื่อพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพมากขึ้น (สำนักงาน ก.พ., 2554, หน้า 8)

4. การประเมินผล

การประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน (นงลักษณ์ เพิ่มชาติ, 2548, หน้า 1)

4.1 การประเมินผลสำเร็จของงาน การประเมิน ผลสำเร็จของงาน เป็นสิ่งชี้วัดผลการทำงานภาพรวมขององค์กร เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน ปริมาณงาน คุณภาพของผลงานความรวดเร็ว ทันเวลาความประหยัด หรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร โดยมาตรวัดที่มีประสิทธิผลจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายระดับองค์กรซึ่งมีการ เชื่อมโยงทุกระดับตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับกลยุทธ์องค์กร นอกจากนี้ยังต้องดำเนินการ จัดเก็บข้อมูลที่มีความแม่นยำและสร้างระบบ สารสนเทศสนับสนุนการรายงานผลเพื่อใช้ปรับแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการ ดำเนินงาน

4.2 การประเมินสมรรถนะ การประเมินสมรรถนะ เป็นกระบวนการในการประเมิน พฤติกรรมการทำงานของบุคคลเปรียบเทียบกับระดับ ตำแหน่ง และสิ่งที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่ง นั้นๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การส่งสม ความเชี่ยวชาญในอาชีพ การบริการที่ดี การมีคุณธรรม จริยธรรม และความร่วมแรง ร่วมใจ ในการ ทำงาน

4.3 การประเมิน ผลการพัฒนา การประเมิน ผลการพัฒนา หมายถึง การกระตุ้นให้เกิด การเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิบัติตามแผนและโครงการอย่างจริงจังและเป็นลำดับขั้นตอนเนื่องกันใน ลักษณะที่เป็นวงจร ไม่มีการสิ้นสุด โดยมีการเปรียบเทียบผลการพัฒนากับแผนที่กำหนดไว้ การควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน ศึกษาปัญหาเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสม (นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ และพูนศิริ วัจนะภูมิ, 2534, หน้า 13)

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวความคิดที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานผู้วิจัยจึงกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยสำหรับตัวแปรตามการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดต่อไปนี้

การบริหารผลการปฏิบัติงาน

1. การวางแผน

1.1 การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน

1.1.1 การกำหนดปัจจัยชี้วัดผลสำเร็จของงานและมาตรฐานของผลงาน

1.1.2 การกำหนดแผนปฏิบัติราชการรายบุคคล

1.1.2 ระบุตัวชี้วัด ที่สอดคล้องกับจุดประสงค์

1.1.3 ถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา

1.2 การกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง

1.1.1 มีความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง

1.1.2 มีความพยายามทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา

1.1.3 มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มี

คุณภาพ

1.2.4 แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น

1.2.5 แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อหย่อนประสิทธิภาพในการทำงาน

1.2.6 มานะอดทน ขยันหมั่นเพียร

2. การพัฒนา

2.1 สมรรถนะหลัก

2.1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.1.2 บริการที่ดี

2.1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

2.1.4 การยึดมั่นความถูกต้อง

2.1.5 การทำงานเป็นทีม

2.2 กิจกรรมเพื่อการพัฒนา

2.2.1 การจัดโครงการฝึกอบรม สำหรับบุคลากร

2.2.2 มีการจัดสรรงบประมาณให้โครงการต่างๆ

2.2.3 มีการสนับสนุนโครงการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนา

3. การติดตาม

3.1 ความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน

- 3.1.1 ชี้แจงผลการดำเนินงานของสมาชิกในองค์การ
- 3.1.2 เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย
- 3.1.3 ค้นหาสาเหตุของสถานการณ์ของผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
- 3.1.4 ค้นหาแนวทางเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

3.2 การกำกับดูแล

- 3.2.1 ทำให้ทราบถึงความก้าวหน้าของงานที่มอบหมายออกไป
- 3.2.2 ทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่
- 3.2.3 ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น
- 3.2.4 ลดความผิดพลาดของงาน

4. การประเมินผล

4.1 การประเมินผลสำเร็จของงาน

- 4.1.1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน
- 4.1.2 ปริมาณงาน
- 4.2.2 คุณภาพของผลงาน
- 4.2.3 ความรวดเร็ว ทันเวลา
- 4.2.4 ความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

4.2 การประเมินสมรรถนะ

- 4.2.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 4.2.2 การตั้งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ
- 4.2.3 การบริการที่ดี
- 4.2.4 การมีคุณธรรม จริยธรรม
- 4.2.5 ความร่วมแรง ร่วมใจ ในการทำงาน

4.3 การประเมินผลการ

- 4.3.1 การเปรียบเทียบผลการพัฒนากับแผนที่กำหนดไว้พัฒนา
- 4.3.2 การควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน
- 4.3.3 ศึกษาปัญหาเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสม

บริบทองค์การบริหารจังหวัดสมุทรปราการ

องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง มีอยู่ในทุกจังหวัด (ยกเว้นกรุงเทพมหานคร) จังหวัดละ 1 แห่ง ประกอบด้วยสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีอำนาจและหน้าที่ในเขตจังหวัดนั้นๆ และเป็นองค์กรที่ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครอง และสามารถตรวจสอบการบริหารงานได้ด้วย

โดยราชการส่วนท้องถิ่นหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ถือกำเนิดขึ้นในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 5) เรียกว่า สุขาภิบาล มี 2 แบบ คือ

1. สุขาภิบาลกรุงเทพฯ จัดตั้งขึ้นโดย “พระราชกำหนด สุขาภิบาลกรุงเทพฯ ร.ศ.116” (พ.ศ. 2440)

2. สุขาภิบาลตามหัวเมือง จัดตั้งขึ้นโดย “พระราชบัญญัติจัดการสุขาภิบาล ร.ศ.127” (พ.ศ. 2451) ทั้งนี้ได้ปรากฏตามสำเนาพระราชหัตถเลขาของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว

ต่อมาได้จัดให้มีสภาจังหวัดขึ้นเป็นครั้งแรกตามความใน “พระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ.2476” โดยให้สภาจังหวัดทำหน้าที่เป็นสภาที่ปรึกษาแก่กรมการจังหวัด และยังมีได้มีฐานะเป็นนิติบุคคลที่แยกจากจังหวัดซึ่งเป็นราชการส่วนภูมิภาค

ครั้นได้มีการประกาศใช้ “พระราชบัญญัติสภาจังหวัด พ.ศ. 2481” ซึ่งมีการแก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2487) ที่จะต้องแยกกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสภาจังหวัดไว้โดยเฉพาะ แต่สภาจังหวัดยังทำหน้าที่เป็นสภาที่ปรึกษาของกรมการจังหวัดเช่นเดิม ต่อมาจึงได้มีการประกาศใช้ “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2495” กำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาและรับผิดชอบการบริหารราชการในจังหวัดทำให้อำนาจของกรมการจังหวัดเป็นอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัด ดังนั้นยังทำหน้าที่เป็นสภาที่ปรึกษาของผู้ว่าราชการจังหวัด

ทั้งนี้ “องค์การบริหารส่วนจังหวัด” เกิดขึ้นตามความใน “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498” ซึ่งมีการแก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2523) กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีฐานะเป็นนิติบุคคลที่แยกจากจังหวัด ซึ่งเป็นราชการส่วนภูมิภาค และในประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 218 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีฐานะเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง

องค์การบริหารส่วนจังหวัดในปัจจุบันเป็นไปตาม “พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540” ซึ่งมีการแก้ไขเพิ่มเติมถึง ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2546) มีกำหนดภารกิจ อำนาจและหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ไม่ให้ซ้ำซ้อนกับองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นอื่น นอกจากนั้นยัง

ปรับปรุงโครงสร้างให้เหมาะสม เพื่อให้การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งให้การได้มาซึ่งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ซึ่งจะสอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น

องค์การบริหารส่วนจังหวัดนอกจากจะมีอำนาจและหน้าที่ตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติมแล้ว ยังมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองมาตรา 12 (15) มาตรา 17 และมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

วิสัยทัศน์องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

“องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลัก ในการให้บริการสาธารณะ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ประชาชน”

พันธกิจ

1. ปรับปรุงและพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน
2. ส่งเสริมและขยายศักยภาพด้านการจัดการศึกษา การสาธารณสุข การสังคมสงเคราะห์ การพัฒนาคุณภาพชีวิต
3. ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
4. ส่งเสริมการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม จารีต ประเพณี
5. ส่งเสริมและพัฒนาปัจจัยพื้นฐานด้านการท่องเที่ยว
6. พัฒนาด้านการบริหารจัดการ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน

กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดสมุทรปราการ (พ.ศ.2554 – 2557)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

แนวทางการพัฒนา

พัฒนาและบำรุงรักษา โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ การคมนาคมขนส่ง ให้มีมาตรฐานและครอบคลุมทุกพื้นที่

1. พัฒนาระบบไฟฟ้าสาธารณะและแสงสว่าง
2. ส่งเสริมการพัฒนาระบบประปา

3. พัฒนาระบบจรรยาบรรณงานวิศวกรรมจรรยาบรรณให้มีประสิทธิภาพ
4. ส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินการในการวางผังเมืองรวม
5. พัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับการพัฒนาเมือง
6. ส่งเสริมการบังคับใช้กฎหมายเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ด้านผังเมือง
7. ปรับปรุงภูมิทัศน์ และพื้นที่สาธารณะประโยชน์ให้สวยงาม เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์

ของจังหวัดสมุทรปราการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต การศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมและการกีฬา

แนวทางการพัฒนา

1. สนับสนุนการฝึกอาชีพและพัฒนาทักษะวิชาชีพ เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่ประชาชน
2. ส่งเสริมงานด้านสวัสดิการและสังคม
3. ส่งเสริมการจัดการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม
4. ป้องกัน รักษา และส่งเสริมสุขภาพอนามัยของประชาชน รวมถึงการป้องกัน

ควบคุมโรคระบาดและภาวะคุกคามโรคระบาด

5. สนับสนุนงานด้านการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดตามนโยบายของรัฐบาล
6. ปลุกฝังจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม บนพื้นฐานแห่งความเป็นไทย
7. สนับสนุนการจัดตั้งศูนย์อนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นในรูปแบบต่างๆ เช่น

พิพิธภัณฑ์ หอจดหมายเหตุ หรือหอประวัติศาสตร์ของชุมชน รวมทั้งการจัดกิจกรรมเผยแพร่และฟื้นฟูภูมิปัญญาท้องถิ่น

8. ส่งเสริม สนับสนุน ให้ประชาชนมีสถานที่ในการออกกำลังกายที่ได้มาตรฐาน ตลอดจนจัดการแข่งขัน หรือสนับสนุนการแข่งขันกีฬาในทุกระดับ เพื่อให้เยาวชน ประชาชนทุกกลุ่ม รวมทั้งกลุ่มบุคคลพิเศษ และผู้ด้อยโอกาสได้เล่นกีฬาและออกกำลังกาย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

แนวทางการพัฒนา

1. สร้างจิตสำนึกและความตระหนักในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
2. บำบัด ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมถึง การบำบัดน้ำเสีย
3. เฝ้าระวังทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

4. ส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินงานแบบบูรณาการทุกภาคส่วน รวมถึงการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
5. เสริมสร้างความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ และคุณค่าความหลากหลายทางชีวภาพ
6. พัฒนา พื้นฟู ป้องกันพื้นที่บริเวณแนวชายฝั่งทะเล
7. อนุรักษ์ พื้นฟู ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างมีระบบ โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน
8. สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กร เพื่อคุณภาพการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
9. น้อมนำแนวพระราชดำริส และพระราชดำริ ด้านการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับพื้นที่

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม การรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคง

แนวทางการพัฒนา

1. ส่งเสริมให้มีการจัดระเบียบชุมชน/สังคม โดยให้องค์กรประชาชน องค์กรพัฒนาเอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาทในการรักษาความสงบเรียบร้อยในสังคม
2. ยกกระดับขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
3. พัฒนาระบบรักษาความปลอดภัยในพื้นที่ชุมชนและพื้นที่สูงเสี่ยง
4. รณรงค์เสริมสร้างจิตสำนึกให้ประชาชนเข้าใจในหลักและวิถีประชาธิปไตยและสิทธิทางการเมืองของผู้อื่น

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการส่งเสริมการลงทุนพาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว

แนวทางการพัฒนา

1. ส่งเสริม สนับสนุนการขับเคลื่อนแผนชุมชนสู่การพัฒนาท้องถิ่นและจังหวัดแบบบูรณาการ
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาด้านการเกษตรและอุตสาหกรรม
3. ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการการตลาดและการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างรายได้สู่จังหวัดสมุทรปราการ

4. พัฒนาและสนับสนุนแหล่งท่องเที่ยว โดยสอดคล้องกับวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น และวิถีชีวิตของชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาการเมืองการบริหาร

แนวทางการพัฒนา

1. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น บุคลากร เจ้าหน้าที่ ประชาชน และหน่วยงานจากภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น โดยผู้บริหาร สมาชิกสภาท้องถิ่น
3. ปรับปรุงและพัฒนารายได้
4. พัฒนาประสิทธิภาพบุคลากร
5. พัฒนาระบบแผนงาน และระบบข้อมูลข่าวสารสนเทศ ให้มีประสิทธิภาพ และรองรับกับสถานการณ์ปัจจุบัน
6. ปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้และสถานที่ปฏิบัติงาน
7. พัฒนาระบบการตรวจสอบ การติดตามประเมินผลงาน เช่น การป้องกันและปราบปรามการทุจริต การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
8. เสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร
9. ส่งเสริมการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

“คำแถลงนโยบายของ นายชนม์สวัสดิ์ อัศวเหม นายองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ต่อสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ วันที่ 1 กรกฎาคม 2554”

เรียน ท่านประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด, ท่านรองประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ, ท่านสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ, ผู้ทรงเกียรติ และท่านผู้เข้าร่วมประชุมทุกท่าน

ตามที่ คณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดสมุทรปราการ จัดให้มีการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2554 และคณะกรรมการการเลือกตั้งมีมติเห็นชอบผลการเลือกตั้ง ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2554 แล้ว อันเป็นผลให้กระผมเข้าดำรงตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 (แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2546) มาตรา 35

กระผมขอขอบคุณ ท่านประธานสภาฯ ท่านสมาชิกฯ และท่านผู้เข้าร่วมประชุม ที่เข้าร่วมประชุมรับฟังนโยบายในวันนี้ รวมถึงพี่น้องชาวสมุทรปราการทุกท่าน ที่จะได้รับเอกสารเผยแพร่คำแถลงนโยบายนี้ต่อไป

เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 (แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 3 พ.ศ. 2546 มาตรา 35/4 วรรคแรก บัญญัติให้นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดแถลงนโยบายต่อสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยไม่มีการลงมติภายในสามสิบวันนับตั้งแต่วันประกาศผลการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ท่านประธานฯ และสมาชิกทุกท่านครับ ในฐานะหัวหน้าฝ่ายบริหาร องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ กระผมจะยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และคำนึงถึงบทบัญญัติตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับปัจจุบัน และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นรากฐานสำคัญในการบริหารงาน

ในวาระสมัยแรกนี้ กระผมมีแนวนโยบายประกอบคำแถลง ตามกรอบยุทธศาสตร์รวม 7 ด้าน เพื่อพัฒนาให้สมุทรปราการก้าวหน้า ดังปรากฏในเอกสารคำแถลงนโยบาย ซึ่งได้นำเรียนทุกท่านทราบล่วงหน้าไว้ก่อนแล้ว

กระผมขอกราบเรียนต่อท่านประธานสภาฯ และท่านสมาชิกฯ ไปยังพี่น้องชาวสมุทรปราการว่า จากการที่กระผมได้ศึกษา ปริญญาผู้เชี่ยวชาญและจากการรับฟังข้อเสนอของพี่น้องชาวสมุทรปราการ กระผมจึงนำมาปรับเป็นนโยบาย ที่จะเร่งดำเนินการระยะสั้นให้เป็นที่ประจักษ์ ในห้วงเวลา 6 เดือน ถึง 1 ปี ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

- 1.1 เร่งดำเนินการแก้ปัญหาจราจรบริเวณถนนสุขุมวิทตัดถนนแพรกษา โดยติดตั้งสัญญาณไฟ ปรับปรุงเกาะกลางถนนและขยายไหล่ทาง ด้านติดคลองชลประทานทั้งสองด้าน
- 1.2 เร่งดำเนินการขยายถนนแพรกษา จากวัดแพรกษา ถึงถนนคลองแก้ว
- 1.3 เร่งศึกษาแก้ปัญหาจราจรบริเวณถนนสุขุมวิทตัดถนนปู่เจ้าสมิงพราย

2. ด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

- 2.1 เร่งดำเนินการหาข้อสรุป แนวทางสนับสนุนให้บุตรหลานชาวสมุทรปราการเข้าเรียนต่อได้มากที่สุด ให้ทันปีการศึกษา 2555
- 2.2 เร่งบูรณะฟื้นฟู “องค์พระสมุทรเจดีย์” และทัศนียภาพบริเวณโดยรอบ ให้เป็นสถานที่ศักดิ์สิทธิ์คู่บ้านคู่เมือง เป็นที่กราบไหว้สักการะของชาวสมุทรปราการ และประชาชนไทยทั่วไปมาตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 2

2.3 เร่งดำเนินการศึกษาค้นคว้า เพื่อรวบรวมข้อมูลทางประวัติศาสตร์ ทุกมิติ อย่างเป็นเอกภาพไว้ที่ “อุทยานเรียนรู้ หอชมเมือง”

3. ด้านเศรษฐกิจ นำรายได้สู่จังหวัด เพิ่มรายได้ให้ประชาชน

3.1 ส่งเสริมการปลูกพืชเศรษฐกิจท้องถิ่น เช่น ผักกะเฉด และพืชผักอื่นๆ

3.2 เร่งสนับสนุนอาชีพประมงท้องถิ่น และสนับสนุนการเลี้ยงปลาหรือสัตว์ทะเลอื่นๆ ในกระชังนอกชายฝั่ง บริเวณชุมชนชายฝั่ง เช่น ชุมชนคลองเสาธง หมู่ที่ 5 ตำบลบางปูใหม่ อำเภอเมืองฯ, ตำบลแหลมฟ้าผ่า อำเภอพระสมุทรเจดีย์

4. ด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

4.1 เร่งก่อสร้างระบบป้องกันน้ำท่วม ในส่วนที่ทำการศึกษาไว้แล้ว

4.2 เร่งดำเนินการฟื้นฟูแม่น้ำลำคลองแบบองค์รวมอย่างบูรณาการทุกพื้นที่ที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน

4.3 เร่งดำเนินการจัดการขยะแบบบูรณาการด้วยเทคโนโลยีทันสมัย เพื่อแก้ปัญหามลภาวะจังหวัดสมุทรปราการ พร้อมสนับสนุนให้มีการใช้พลังงานสะอาด (Green Energy)

5. ด้านการท่องเที่ยว

5.1 สนับสนุนเร่งดำเนินการก่อสร้างอุทยานการเรียนรู้หอชมเมืองและอ่าวไทย เพื่อเป็นแหล่งท่องเที่ยว และเพื่อการเรียนรู้

5.2 แสวงหาแนวทางให้ “บางกะเจ้า” เป็นแหล่งเรียนรู้ระบบนิเวศและการท่องเที่ยว ท่านประธานฯ และท่านสมาชิกฯ ครับ นโยบายที่กระผมแถลงต่อที่ประชุมนี้ จะดำเนินการบริหารตามกรอบอำนาจ และหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542/ พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 (แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2546) ประกาศคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเรื่อง กำหนดอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ลงวันที่ 13 สิงหาคม 2546/ ประกาศคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เรื่องหลักเกณฑ์การสนับสนุนขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ในการให้บริการสาธารณะ ลงวันที่ 23 พฤศจิกายน 2552 ตลอดจนกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง แนวนโยบายทั้ง 7 ด้าน และนโยบายระยะเร่งด่วนที่กระผมเสนอมานี้ จะเกิดประโยชน์สูงสุดกับพี่น้องชาวสมุทรปราการอย่างแท้จริง กระผมมีความตั้งใจเช่นนั้น และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากทุกท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อนข้าราชการ เพื่อให้จังหวัดสมุทรปราการบ้านของเราพัฒนาก้าวต่อไปครับ ท่านประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ท่านสมาชิกฯ และผู้ทรงเกียรติที่เคารพ การทำงานของกระผม

ในวาระแรกสี่ปีข้างหน้าี้ กระทบมีความปรารถนาอย่างยิ่งคือ ความตั้งใจร่วมกัน ความจริงใจ ปรารถนาดีต่อกัน และทำงานเพื่อพี่น้องชาวสมุทรปราการทุกคน เข้าถึงทุกชุมชนอย่างเสมอภาค เป็นเป้าหมายสำคัญ ดำรงความเป็นเลิศเนื้อเชื้อไขชาวสมุทรปราการอย่างเป็นเอกภาพยั่งยืน ขอขอบพระคุณอย่างสูง

ชนม์สวัสดิ์ อัสวเหม นายกองค้การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ (2554)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ข้อค้นพบจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาทั้งหมดจากในประเทศและต่างประเทศรวมทั้งหมดเป็น 5 เล่ม

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล การศึกษาเพื่อพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานตัวชี้วัดคุณภาพ ชีวิตของข้าราชการ (2552) การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่มุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่สุดในการเพิ่มคุณค่าให้กับส่วนราชการและจังหวัด และ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงาน (Quality of Life) เพื่อให้ข้าราชการได้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข (Job Satisfaction) มาตรา 72 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 จึงได้บัญญัติให้ส่วนราชการมี หน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจ แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญ มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ต่อภารกิจของรัฐ สำนักงาน ก.พ. จึงกำหนดให้มีการศึกษาเพื่อพัฒนา ตัวชี้วัด และเครื่องมือวัดคุณภาพชีวิตของ ข้าราชการพลเรือนสามัญ รวมทั้งสร้างเกณฑ์มาตรฐาน (Benchmark) คุณภาพชีวิตของข้าราชการ พลเรือนสามัญ เพื่อเป็นดัชนีบ่งชี้สภาวะการณ์การมีคุณภาพ ชีวิตที่ดีของข้าราชการ และช่วยให้ส่วนราชการและจังหวัดสามารถวางแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต ข้าราชการได้อย่าง เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของข้าราชการอย่างแท้จริง

นายธนากร มูลพงศ์ (2549) ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและ ข้าราชการพลเรือนทั่วไป เห็นพ้องกัน ในเรื่องรูปแบบการวางแผน กำลังคน โดยเฉพาะประเด็นเรื่อง การพบปะหารือระหว่างฝ่ายบริหารและหัวหน้าหน่วยงานฝ่ายต่างๆ เพื่อร่วมวางแผนกลยุทธ์ในการ บริหารผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างใกล้ชิดเป็นประจำ และควรมีการทบทวนและประเมิน ยุทธศาสตร์และ นโยบายการบริหารข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์ สูงเป็นประจำทุกปี อีกทั้งฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ องค์กรจะต้องมีหน้าที่หลักในการนำแผนการบริหารข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไปสู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งต้องสวมบทบาทในการเป็นผู้สนับสนุนเครื่องมือและทรัพยากร ที่จำเป็นต่อการบริหารปัจจัย สำคัญที่จะเอื้อต่อระบบการบริหารข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้ประสบผลสำเร็จนั้นพบว่า ภาวะผู้นำ

และเทคโนโลยีเป็นสองปัจจัยสำคัญในมุมมองของกลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่จะส่งผลให้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงประสบผลสำเร็จ ส่วนกลุ่มข้าราชการพลเรือนทั่วไปเห็นว่า ภาวะผู้นำ การสื่อสารภายในองค์กร เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และ โครงสร้างขององค์กรที่แบนราบจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ประเมิน นาคคี (2549) ได้ศึกษาในเรื่อง ความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ประเด็นที่ประชาชนคาดหวังในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับประชาชน เป็นผู้มีไหวพริบ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า มีความสามารถในการสื่อความเข้าใจกับประชาชน มีความกระตือรือร้นและตื่นตัวในการทำงาน ยึดมั่นในความถูกต้องตามกฎหมายและศีลธรรม เป็นผู้อนุรักษ์ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และการมีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการตัดสินใจของตนเอง

Kuhnert and Lewis (1987) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีคุณค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจ เพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไป จะไม่สนใจต่อความต้องการ ของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของความมีอุดมการณ์ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะไม่ได้ทำงานตามหน้าที่เพียงพอเพื่อเงินเดือนหรือผลตอบแทน ไปวันๆอีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

อรพรรณ กอรัม (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำศึกษากรณีส่วนตรวจสอบภาษี 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่กรมสรรพากร โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละด้านคือลักษณะกระบวนการสื่อสาร ด้านความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกันด้านกระบวนการตัดสินใจ ด้านแรงจูงใจ ด้านกำหนดเป้าหมาย การทำงาน หรือการออกคำสั่งผลการวิจัยว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการ รูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมแบบมีส่วนร่วม ในด้านของกระบวนการควบคุมและด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำนั้นพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมแบบปรึกษาหารือ

ราชัย จันท์ห้วโทน (2542) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารและการ บริหารงานวิชาการของผู้บริหารงานวิชาการ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอยะหมื่น จังหวัดขอนแก่น พบว่า

ผู้บริหารโรงเรียน มีกิจกรรมการบริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมากทุกด้าน เรียงลำดับ คือด้านการกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการกำหนด 1. เป้าหมาย และด้านการปฏิสัมพันธ์ ด้านการจูงใจ และด้านการตัดสินใจ ด้านการควบคุมงาน 2. ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารงานวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือด้านงานวางแผน การกำหนดวิธีดำเนินงาน ด้านการวัดผลและประเมินผลทางการศึกษา

ทองดี กุศลศิริ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารจังหวัดสมุทรปราการ มีความพอใจในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารจังหวัดสมุทรปราการ เพราะว่าเป็นงานที่มีความมั่นคง มีสวัสดิการต่างๆเหมือนหน่วยงานอื่นจะเห็นได้ว่าการที่องค์การบริหารจังหวัดสมุทรปราการ สามารถให้การสนับสนุนทางด้านสวัสดิการและความมั่นคงในหน้าที่การงานได้ย่อมจะทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานมีคุณภาพสูงและองค์การบริหารจังหวัดสมุทรปราการย่อมจะได้รับประโยชน์จากการทำงานของเจ้าหน้าที่

วรรณมา บุญส่ง (2551) ได้ศึกษาในเรื่อง ความสัมพันธ์ของทรัพยากรทางการบริหารและการบริหารงบประมาณตามยุทธศาสตร์ด้านโครงสร้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ พบว่าการบริหารทรัพยากรและงบประมาณตามยุทธศาสตร์ของโครงสร้างพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ มีปัจจัยหลายประการที่ต้องดำเนินการศึกษาไม่ว่าจะเป็นลักษณะเพศ อายุ ระดับการศึกษาตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานของบุคลากร ซึ่งการศึกษาสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างของการบริหารทรัพยากรและงบประมาณตามยุทธศาสตร์ของโครงสร้างพื้นฐานได้ชัดเจนตามข้อมูลการวิเคราะห์ทางสถิติ ซึ่งการศึกษายุทธศาสตร์ควรจะดำเนินการต่อในอนาคตเพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชาชนในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

อนงค์ ศรีเจริญ (2552) ได้ศึกษาในเรื่อง การพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ในจังหวัดสมุทรปราการ มีความเห็นด้วยในเรื่องของการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้เพิ่มเติม ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาด้วยวิธีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้รับการฝึกอบรม และด้านการศึกษา และที่สำคัญ คือองค์การบริหารจังหวัดสมุทรปราการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการคัดเลือกบุคลากร นั้นควรมีการคัดเลือกที่ชัดเจน เป็นธรรมสามารถเปิดเผยได้ และมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ดังนั้นองค์การบริหารจังหวัดสมุทรปราการ ควรนำเอาหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน ให้เห็นเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในด้านการบริหารบุคคล และควรกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรเป็นนโยบายหลักในระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร รวมถึงการจัดสรรงบประมาณให้

เพียงพอเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และสามารถเพิ่มสมรรถนะให้บุคลากร อันนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า กลุ่มตัวแปรต้นที่เหมือนกับกลุ่มตัวแปรต้น อาทิ การจูงใจ การตอบสนองความต้องการ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การปรึกษาหารือ การจูงใจ การได้รับผลประโยชน์เกื้อกูลอย่างยุติธรรม การสร้างความร่วมมือ และการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน สำหรับกลุ่มตัวแปรต้นที่ไม่เหมือนกับกลุ่มตัวแปรต้น อาทิ การดำเนินการ การกำหนดโครงสร้าง การเป็นผู้สนับสนุน การเสียดสี การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ การตัดสินใจ การออกคำสั่ง การแสดงความคิดเห็น และการควบคุมงาน

กลุ่มตัวแปรตามที่เหมือนกับกลุ่มตัวแปรตาม อาทิ การวางแผน การกำหนดปัจจัยชี้วัดผลสำเร็จของงานและมาตรฐานของผลงาน การพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ของงาน การมีคุณธรรมจริยธรรม การประเมินผล ให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน การกำหนดปัจจัยชี้วัดผลสำเร็จของงานและมาตรฐานของผลงาน การจัดโครงการฝึกอบรมสำหรับบุคลากร และการกำหนดแผนปฏิบัติการเป็นต้น

สำหรับกลุ่มตัวแปรตามที่ไม่เหมือนกับกลุ่มตัวแปรตาม อาทิ การเพิ่มคุณค่า การเพิ่มพูนประสิทธิภาพ การทบทวน การเห็นคุณค่า การกระตุ้น การวิเคราะห์ และการวัดผล เป็นต้น ผลจากการสรุปการศึกษาเอกสาร งานวิจัย และแนวคิดนักคิดหลายๆท่าน กับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่าตัวแปรที่สำคัญที่ส่งต่อความสามารถในการคิดอย่างมีวิจักษณ์ ความเกี่ยวข้องระหว่างกรอบแนวคิดในการทำการวิจัย และการตั้งสมมุติฐาน จึงเป็นตัวแบบที่ 2 ตัวแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานและนำไปสู่การเปรียบเทียบทั้งตัวแปรต้นและตัวแปรตาม รายละเอียดตามกรอบแนวความคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ดัชนี ตัวชี้วัด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ด้วยการสังเคราะห์ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม เพื่อหารูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ โดยผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตั้งแต่ปี ค.ศ. 1957 – ค.ศ. 2014 และการบริหารผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ปี ค.ศ. 1956 – ค.ศ. 2014

จากนั้นผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรทั้ง 2 ด้าน คือ 1) ตัวแปรด้านภาวะผู้นำ และ 2) ตัวแปรด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน แล้วนำมาหาความถี่ที่นักวิชาการเลือกใช้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยตัวแปรทางด้านภาวะผู้นำ ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ได้ 18 ตัวแปร ประกอบด้วย ผู้นำที่มุ่งคน ผู้นำที่

มุ่งงาน ผู้นำแบบเกียจคร้าน ผู้นำแบบขยัน ผู้นำแบบเผด็จการเมตตา ผู้นำแบบปรึกษาหารือ ผู้นำแบบ หลีกเลียง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ การนำองค์การ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การใช้อำนาจ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การมอบหมายงานให้ทำการเจรจาต่อรอง ความร่วมมือ การ ตัดสินใจ การจัดการความขัดแย้ง และตัวแปรทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้ทั้งหมด 16 ตัว แปร ประกอบด้วย การประเมินค่าความสำเร็จ การตัดสินใจ การวางแผน การพิจารณา การกำหนด เป้าหมาย การติดตาม การประเมินผล การปฏิบัติงาน การประเมินสมรรถนะ การสอนงาน การสื่อสาร การดำเนินงาน การพัฒนาผล การปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ การพัฒนาสมรรถนะ การให้รางวัล การ ให้ข้อมูลย้อนกลับ

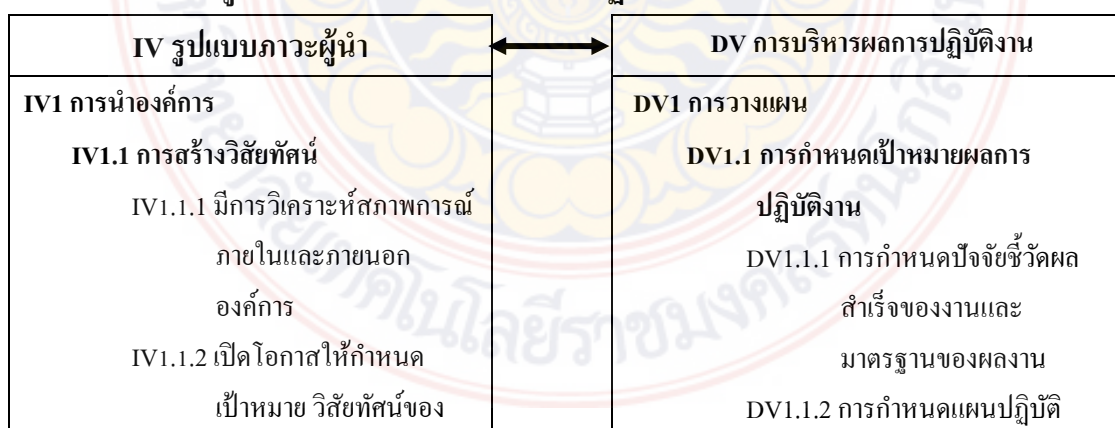
ต่อมาผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรโดยใช้หลักเกณฑ์ความถี่ที่มีนักวิชาการเลือกใช้ตัวแปรจาก มากไปน้อย โดยผู้วิจัยกำหนดตัวแปรภาวะผู้นำ จำนวน 4 ตัวแปร ประกอบด้วย การนำองค์การ การ ปรึกษาหารือ การจูงใจ และการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนา การติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผล และการให้รางวัล

จากนั้นผู้วิจัยได้สรุปพัฒนาการของแนวความคิดของตัวแปรทั้ง 2 ด้าน เพื่อให้มองเห็น พัฒนาการแต่ละช่วงเวลา พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีรูปแบบ ภาวะผู้นำอย่างไร มีการบริหารผลการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ อย่างไร

จากวัตถุประสงค์ของการศึกษา และจากการศึกษาพัฒนาการแนวความคิดของรูปแบบ ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจะขอเสนอถึงจุดมุ่งหมายของรูปแบบภาวะ ผู้นำที่ส่งผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ เพื่อศึกษาการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยจึงได้นำตัวแปรมาสร้างเป็นกรอบแนวความคิดการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรด้าน ภาวะผู้นำและตัวแปรด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

ตัวแบบที่ 6 ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน



<p>องค์กรเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน</p> <p>IV1.1.3 มองปัญหาที่เกิดขึ้นว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย</p> <p>IV1.1.4 มีการค้นหาวิธีการแก้ปัญหาเดิมด้วยวิธีการใหม่ๆ</p> <p>IV1.1.5 กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน</p> <p>IV1.1.6 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดวิธีการใหม่ๆในการทำงาน</p> <p>IV1.2 การสื่อสารวิสัยทัศน์</p> <p>IV1.2.1 มีการโน้มน้าวใจให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมกันสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร</p> <p>IV1.2.2 มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ</p>	<p>ราชการรายบุคคล</p> <p>DV1.1.2 ระบุตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับจุดประสงค์</p> <p>DV1.1.3 ถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา</p> <p>DV1.2 การกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง</p> <p>DV1.2.1 มีความพยายามทำงานใน</p> <p>DV1.2.2 มีความพยายามทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา</p> <p>DV1.2.3 มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ</p> <p>DV1.2.4 แสดงออกว่าต้องการงานให้ดีขึ้น</p> <p>DV1.2.5 แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อหย้อนประสิทธิภาพในการทำงาน</p> <p>DV1.2.6 มานะอดทน ขยันหมั่นเพียร</p>
---	---

ตัวแบบที่ 6 (ต่อ)

IV รูปแบบภาวะผู้นำ	DV การบริหารผลการปฏิบัติงาน
<p>IV1.2.3 แสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินการได้ตามวิสัยทัศน์</p> <p>IV1.2.4 มีการสร้างความเข้าใจและมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์</p> <p>IV1.2.5 มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน</p> <p>IV1.2.6 กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารเพื่อให้ทราบและเคารพยอมรับในวิสัยทัศน์</p> <p>IV1.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์</p>	<p>DV2 การพัฒนา</p> <p>DV2.1 สมรรถนะหลัก</p> <p>DV2.1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์</p> <p>DV2.1.2 บริการที่ดี</p> <p>DV2.1.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ</p> <p>DV2.1.4 การยึดมั่นความถูกต้อง</p> <p>DV2.1.5 การทำงานเป็นทีม</p> <p>DV2.2 กิจกรรมเพื่อการพัฒนา</p> <p>DV2.2.1 การจัดโครงการฝึกอบรม</p>

<p>IV1.3.1 มีการแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นของตนเอง</p> <p>IV1.3.2 จัดโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์</p> <p>IV1.3.3 จัดหางบประมาณสนับสนุน</p> <p>IV1.3.4 ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถของสมาชิก</p> <p>IV2 การปรึกษาหารือ</p> <p>IV2.1 สร้างความร่วมมือ</p> <p>IV2.1.1 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและแสวงหาจุดมุ่งหมายร่วมกัน</p> <p>IV2.1.2 ทุกคนเป็นกำลังสำคัญของกลุ่ม</p> <p>IV2.1.3 มีการสร้างศักยภาพผู้ทำงานสองฝ่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย</p> <p>IV2.1.4 ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลข่าวสาร</p>	<p>สำหรับบุคลากร</p> <p>DV2.2.2 มีการจัดสรรงบประมาณให้โครงการต่างๆเพื่อการพัฒนา</p> <p>DV2.2.3 มีการสนับสนุนโครงการฝึกอบรม</p> <p>DV3 การติดตาม</p> <p>DV3.1 ความคืบหน้าของการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย</p> <p>DV3.1.1 ชี้แจงผลการดำเนินงานของสมาชิกในองค์กร</p> <p>DV3.1.2 เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน</p> <p>DV3.1.3 ค้นหาสาเหตุของสถานการณ์ของผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน</p> <p>DV3.1.4 ค้นหาแนวทางเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน</p>
--	--

ตัวแบบที่ 6 (ต่อ)

<p>IV รูปแบบภาวะผู้นำ</p> <p>IV2.2 การสร้างสัมพันธ์ภาพในการทำงาน</p> <p>IV2.2.1 การสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน</p> <p>IV2.2.2 การเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน</p> <p>IV2.2.3 การปรับตัวเองให้เข้าได้กับเพื่อนร่วมงาน</p> <p>IV2.2.4 สร้างความมีน้ำใจต่อกันไว้วางใจซึ่งกันและกันช่วยเหลือแนะนำกันภายในกลุ่ม</p> <p>IV3 การจูงใจ</p> <p>IV3.1 การตอบสนองความต้องการ</p>	<p>DV การบริหารผลการปฏิบัติงาน</p> <p>DV3.2 การให้ความสำคัญ</p> <p>DV3.2.1 ทำให้ทราบถึงความก้าวหน้าของงานที่มอบหมายออกไป</p> <p>DV3.2.2 ทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่</p> <p>DV3.2.3 ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น</p> <p>DV3.2.4 ลดความผิดพลาดของงาน</p> <p>DV4 การประเมินผล</p> <p>DV4.1 การประเมินผลสำเร็จของงาน</p> <p>DV4.1.1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน</p> <p>DV4.1.2 ปริมาณงาน</p> <p>DV4.2.2 คุณภาพของผลงาน</p>
---	---

<p>IV3.1.1 ตอบสนองความต้องการด้าน กายภาพ</p> <p>IV3.1.2 ตอบสนองความต้องการด้าน ความมั่นคง ปลอดภัย</p> <p>IV3.1.3 ตอบสนองความต้องการด้าน สังคม</p> <p>IV3.1.4 ตอบสนองความต้องการด้าน การยกย่อง</p> <p>IV3.1.5 ตอบสนองความต้องการการ ประสบความสำเร็จในชีวิต</p> <p>IV3.2 การรับรู้บุคคล</p> <p>IV3.2.1 จ่ายเงินเดือนอย่างยุติธรรม</p> <p>IV3.2.2 ได้รับผลประโยชน์ที่ถูกต้องอย่าง ยุติธรรม</p>	<p>DV4.2.3 ความรวดเร็ว ทันเวลา</p> <p>DV4.2.4 ความประหยัดหรือความ คุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร</p> <p>DV4.2 การประเมินสมรรถนะ</p> <p>DV4.2.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์จริยธรรม</p> <p>DV4.2.2 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญใน อาชีพ</p> <p>DV4.2.3 การบริการที่ดี</p> <p>DV4.2.4 การมีคุณธรรม</p> <p>DV4.2.5 ความร่วมแรง ร่วมใจ ในการ ทำงาน</p>
--	--

ตัวแบบที่ 6 (ต่อ)

IV รูปแบบภาวะผู้นำ	DV การบริหารผลการปฏิบัติงาน
<p>IV3.2.3 มีโอกาสก้าวหน้าในงานที่ทำ</p> <p>IV3.2.4 ได้รับความมั่นคงในการทำงาน</p> <p>IV3.2.5 สามารถรับทราบผลการ ปฏิบัติงานของตนเองได้</p> <p>IV3.3 การเสริมแรง</p> <p>IV3.3.1 มีการเสริมแรงทางบวก</p> <p>IV3.3.2 มีการเสริมแรงทางลบ</p> <p>IV4 การเปลี่ยนแปลง</p> <p>IV4.1 การกำหนดทิศทาง</p> <p>IV4.1.1 มีความมุ่งมั่นต่อการสร้างภาพ ใหม่ขององค์กร</p> <p>IV4.1.2 การวางบทบาทและความสำคัญ ของการเปลี่ยนแปลง</p> <p>IV4.1.3 ช่วยให้เกิดการตัดสินใจ การ แก้ปัญหา การสนับสนุนที่ เหมาะสมเพื่อให้การ เปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้อย่างมี</p>	<p>DV4.3 การประเมิน ผลการพัฒนา</p> <p>DV4.3.1 การเปรียบเทียบผลการ พัฒนากับแผนที่ กำหนดไว้</p> <p>DV4.3.2 การควบคุมการ ปฏิบัติงานให้เป็นไป ตามแผน</p> <p>DV4.3.3 ศึกษาปัญหาเพื่อ ปรับปรุงแก้ไขให้มี ความเหมาะสม</p>

ประสิทธิภาพ IV4.2 การสร้างความพร้อม IV4.2.1 เพื่อสนับสนุนให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงได้ IV4.2.2 การสร้างทักษะ ความรู้ สนับสนุนเครื่องมือใหม่ๆ		
--	--	--

สมมติฐานการวิจัย

ตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยทบทวน วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมุติฐานรวม รูปแบบภาวะผู้นำ ในด้านการนำองค์การ การปรึกษาหารือ การจูงใจ และการกำหนดทิศทาง มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในด้านการวางแผน การพัฒนา การติดตาม และการประเมินผล จึงกำหนดสมมุติฐานรวม ดังนี้

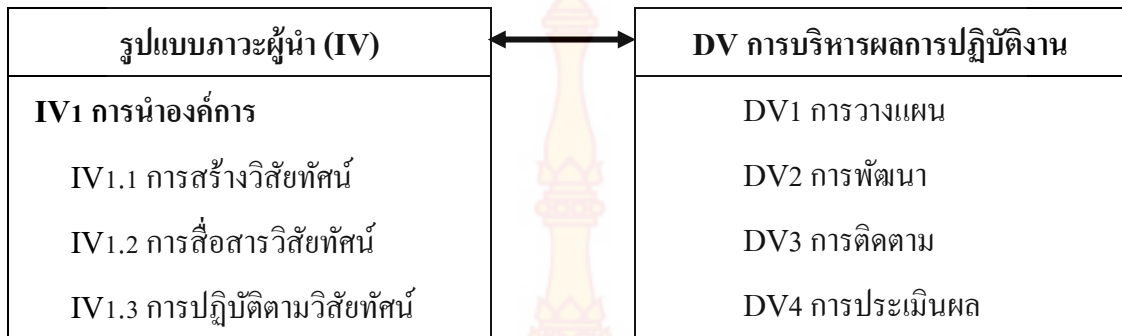
ตัวแบบที่ 1 สมมติฐานการวิจัยรวม

IV รูปแบบภาวะผู้นำ	↔	DV การบริหารผลการปฏิบัติงาน
IV1 การนำองค์การ IV2 การปรึกษาหารือ IV3 การจูงใจ IV4 การกำหนดทิศทาง		DV1 การวางแผน DV2 การพัฒนา DV3 การติดตาม DV4 การประเมินผล

เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น รูปแบบภาวะผู้นำ กับตัวแปรตาม การบริหารผลการปฏิบัติงานว่ามีผลต่อกันอย่างไร ซึ่งในการกำหนดสมมุติฐานในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งตัวแปรตาม เป็นตัวหลัก แล้วนำเอาตัวแปรต้นทั้งหมดไปทดสอบตัวแปรตามในแต่ละตัว จึงได้สมมุติฐานตามตัวแปรตาม 4 สมมุติฐาน โดยสมมุติฐานที่ 1 ถึงสมมุติฐานที่ 4 มีรายละเอียดดังนี้

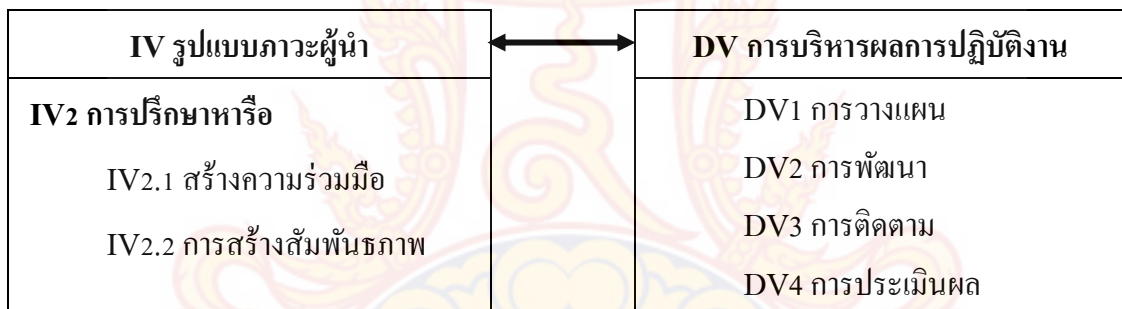
สมมุติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำ ในด้านการนำองค์การ มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในด้านการวางแผน การพัฒนา การติดตาม และการประเมินผล จึงกำหนดสมมุติฐานที่ 1 ดังนี้

ตัวแบบที่ 2 สมมติฐานที่ 1



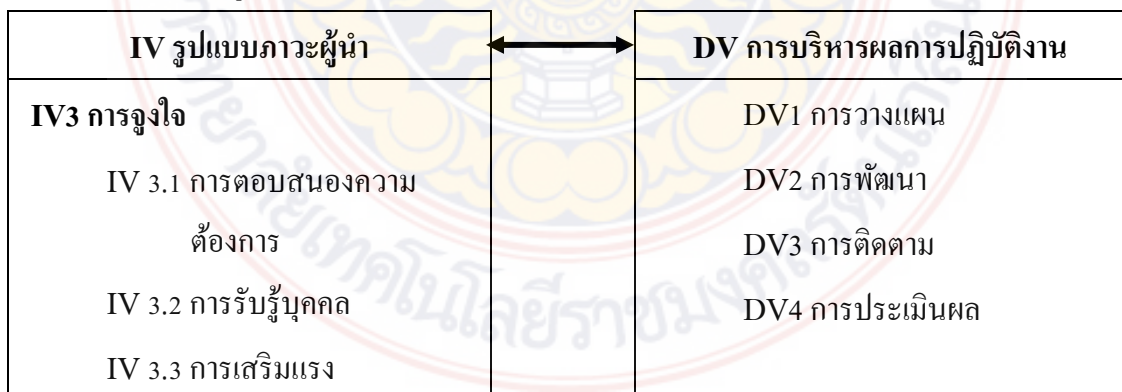
สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำ ในด้านการปรึกษาหารือ มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในด้านการวางแผน การพัฒนา การติดตาม และการประเมินผล จึงกำหนดสมมติฐานที่ 2 ดังนี้

ตัวแบบที่ 3 สมมติฐานที่ 2



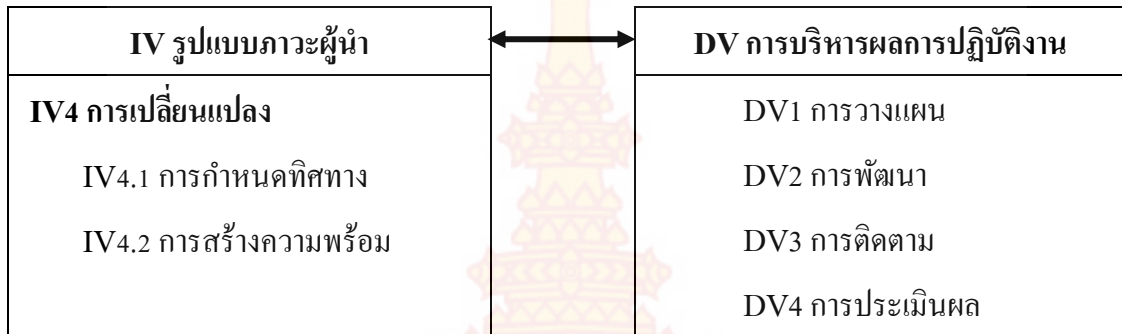
สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำในด้านการจูงใจ มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในด้านการวางแผน การพัฒนา การติดตาม และการประเมินผล จึงกำหนดสมมติฐานที่ 3 ดังนี้

ตัวแบบที่ 4 สมมติฐานที่ 3



สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำ ในด้านการเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์กับ การบริหารผลการปฏิบัติงาน ในด้านการประเมินผลสำเร็จของงาน การประเมินสมรรถนะ การประเมิน ผลการพัฒนา จึงกำหนดสมมติฐานที่ 4 ตามตัวแบบ ดังนี้

ตัวแบบที่ 5 สมมติฐานที่ 4



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาอิสระ เรื่อง ตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ เป็นการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยในประเด็น แนวทางการวิจัย ประชากร และการสุ่มตัวอย่าง การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือ การวิเคราะห์ข้อมูลเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีลำดับการนำเสนอ ดังนี้

แนวทางการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Approaches)

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณผสมผสานกัน โดยใช้วิธีการวิจัยที่เรียกว่าแนวทางการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Approaches) เพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ที่หลากหลายและได้ความจริงที่ถูกต้องครบถ้วนยิ่งขึ้น ตามรายละเอียดดังนี้

1. การศึกษาวิจัยเรื่องนี้ เริ่มต้นจากคำถามการวิจัยปัญหาตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ได้อย่างไร
2. ตัวแปรต้นหรือตัวแปรสาเหตุจึงเป็นเรื่องของภาวะผู้นำ และตัวแปรตามหรือตัวแปรปัญหา คือ การบริหารผลการปฏิบัติงาน
3. เมื่อได้ตัวแปรต้นและตัวแปรตามแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการตั้งวัตถุประสงค์ในการศึกษาเรื่องตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ
4. จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่องตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ผู้วิจัยจึงได้วางขอบเขตการวิจัย ซึ่งช่วยให้ผู้วิจัยสามารถวางแผนการเก็บข้อมูลได้ครอบคลุมและตรงกับความมุ่งหมายของการวิจัยที่ตั้งไว้

5. มีการทบทวนวรรณกรรม โดยการศึกษาพัฒนาการแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อสรุปหาตัวแปร ดัชนี ตัวชี้วัดดังกล่าว จากการสรุปตัวแปร ดัชนี ตัวชี้วัด ทำให้ผู้วิจัยสามารถสร้างแบบสังเกตการณ์จากตัวแปร สร้างแบบสัมภาษณ์จากดัชนีของตัวแปร ซึ่งเป็นแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ และสร้างแบบสอบถามจากตัวชี้วัดของดัชนีของตัวแปร ซึ่งเป็นแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ

6. การทดสอบเครื่องมือการวิจัย จากการสรุปตัวแปร ดัชนี ตัวชี้วัด ทำให้ผู้วิจัยสามารถสร้างแบบสังเกตการณ์จากตัวแปร และสร้างแบบสัมภาษณ์จากดัชนีของตัวแปร ซึ่งเป็นแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ รวมทั้งสามารถสร้างแบบสอบถามจากตัวชี้วัดของดัชนีของตัวแปร ซึ่งเป็นแนวทางการวิจัยเชิง

7. การเก็บข้อมูล การเก็บข้อมูล ในประเด็นของแนวความคิดภาวะผู้นำกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาพัฒนาการของแนวความคิดภาวะผู้นำ และพัฒนาการของแนวความคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยทำการศึกษาพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ มีประชากรตัวอย่างใช้ในการวิจัย คือ คณะผู้บริหาร หัวหน้าส่วนงาน และบุคลากรจำนวน 40 ท่าน ผู้วิจัยได้นำแบบสังเกตการณ์ของภาวะผู้นำกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน บันทึกข้อมูลในขณะที่ทำการสัมภาษณ์ด้วย

8. การวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ (เชิงคุณภาพ) และการตรวจสอบข้อมูลแล้ว จึงนำข้อมูลที่ได้นำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ ดังนี้

8.1 การหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัด

8.2 การให้คำอธิบายหรือให้ความหมายข้อเท็จจริงของตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

8.3 การหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

9. การสรุปผลการวิจัยทั้ง 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 แบบสังเกตการณ์ และชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสามารถอธิบายผลของการวิจัยของตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ได้ จากผลของการ

บันทึกในแบบสังเกตการณ์และแบบสัมภาษณ์ รวมทั้งได้นำแนวความคิดต่างๆ และผลการวิจัยที่สรุปอยู่ในการทบทวนวรรณกรรมมาอธิบายผลร่วมกันอย่างบูรณาการ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เน้นการใช้แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งแบ่งออกเป็นการวิจัยเชิงเอกสาร และการวิจัยเชิงภาคสนาม โดยมุ่งอธิบายปรากฏการณ์เป็นหลัก แสวงหาความเข้าใจในบริบท โดยการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ในการวิเคราะห์ด้วยแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาด้วยแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ในเชิงคุณภาพโดยใช้การพรรณนา และวิเคราะห์ (Descriptive and Analytical Methods) ควบคู่กันไป โดยมุ่งค้นคว้าศึกษาและอธิบาย ดังรายละเอียดที่กล่าวมา โดยกำหนดแนวทางการศึกษาเชิงคุณภาพ ดังนี้

1. การค้นคว้า เชิงปรากฏการณ์ การค้นคว้า เชิงปรากฏการณ์ เป็นการศึกษาที่ได้รับการถ่ายทอดจากคณะผู้บริหาร หัวหน้าส่วนงาน และบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ เพื่อทำการศึกษาดูแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ เป็นวิธีค้นหาความจริงจากเหตุการณ์ และสภาพแวดล้อม ตามความเป็นจริง โดยการสังเกตการณ์ การเข้าไปมีส่วนร่วม และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุการณ์กับสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้จากภาพรวมขององค์กร

2. การแสวงหาความเข้าใจเฉพาะสภาวะบริบท การแสวงหาความเข้าใจเฉพาะสภาวะบริบท โดยศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหาร หัวหน้าส่วนงาน และบุคลากร ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ในบริบทของการนำองค์กร การปรึกษาหารือ การจูงใจ และการเปลี่ยนแปลง ในด้านการวางแผน การพัฒนาการติดตาม และการประเมินผล

3. มีความเป็นอุปนัย มีความเป็นอุปนัย โดยยึดความจริงส่วนย่อยที่พบเห็นไปสู่ความเป็นจริงส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นการให้เหตุผล การวิเคราะห์ ตลอดจนการสรุปจากการค้นคว้า ศึกษา การสังเกต การสัมภาษณ์ การเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินการต่างๆ ของคณะผู้บริหาร หัวหน้าส่วนงาน และบุคลากร ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ แล้วนำข้อเท็จจริงดังกล่าวมาสร้างข้อสรุปเป็นความรู้และทฤษฎีที่สอดคล้องกับความเป็นจริงของตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

การนิยามตัวแปร

1. การนิยามตัวแปรด้วยดัชนี

การนิยามตัวแปรเป็นการอธิบายถึงคุณลักษณะหรือองค์ประกอบต่างๆ ทั้งสาเหตุของปัญหา (ตัวแปรต้น) และปัญหาของการศึกษา (ตัวแปรตาม) ที่แปรเปลี่ยนไปในแต่ละหน่วยของการศึกษา โดยจุดประสงค์ของการนิยามตัวแปรที่สำคัญก็เพื่อแสดงให้เห็นถึงดัชนี (Indexes) อันเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของตัวแปรต่างๆ ในกรอบแนวคิดการศึกษาจะประกอบด้วยดัชนีมากบ้างน้อยบ้างตามแต่คุณลักษณะตัวแปร ดังนั้นการเขียนนิยามตัวแปรแต่ละตัวแปรจะต้องครอบคลุมดัชนีของตัวแปรทุกดัชนี ส่วนลำดับของดัชนีนั้นอาจเปลี่ยนตำแหน่งกันได้

1.1 การนิยามตัวแปรต้นด้วยดัชนี จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ภาวะผู้นำ ได้แก่ การนำองค์การ การปรึกษาหารือ การจูงใจ และการกำหนดทิศทาง น่าจะมีอิทธิพลในการบริหารผลการปฏิบัติงาน สามารถสรุปการนิยามตัวแปรได้ ดังนี้

นิยามตัวแปรต้นด้วยดัชนี

1. การนำองค์การ หมายถึง การเป็นเลิศในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งต้องเข้าใจวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งการสื่อสารความเข้าใจให้มีการร่วมมือของทุกคนในองค์กร ในการสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

2. การปรึกษาหารือ หมายถึง การทำงานร่วมกับคนอื่น ช่วยเหลือกันและกันด้วยความเต็มใจเพื่อให้งานนั้นๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทั้งนี้ความสำเร็จในการทำงานต้องมีการสร้างความร่วมมือและการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

3. การจูงใจ หมายถึง การโน้มน้าวให้บุคลากรมีความรู้สึกรักผูกพัน มีความพึงพอใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความศรัทธาท่วมเทก่าลังกาย กำลังใจ และกำลังสติปัญญาเพื่องานและหน่วยงาน เพื่อให้งานนั้นๆ เจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตาม บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ การตอบสนองความต้องการ การรับรู้บุคคล และการเสริมแรง

4. การเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการปรับปรุงองค์การ โดยการเปลี่ยนจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ในแง่ของโครงสร้าง กระบวนการ ไปสู่อีกสภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ โดยมีการกำหนดทิศทาง การสร้างความพร้อม เพื่อให้องค์การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

1.2 การนิยามตัวแปรตามด้วยดัชนี จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 เกี่ยวกับตัวแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่าการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้แก่การวางแผน การพัฒนา การติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถให้นิยามในการศึกษาได้ ดังนี้

นิยามตัวแปรตามด้วยดัชนี

1. การวางแผนการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้ผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องและส่งผลต่อเป้าหมาย ความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงต้องทำการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน การกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง เพื่อถ่ายทอดเป้าหมาย การปฏิบัติงานขององค์กรลงมาตามลำดับชั้น คือจากระดับองค์กรสู่ระดับสำนัก/กอง/ฝ่าย/ส่วน/กลุ่ม จนถึงระดับบุคคล โดยเป้าหมายงานในระดับต่างๆ ต้องเป็นปัจจัยหนึ่งที่นำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

2. การพัฒนา หมายถึง การมุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการโดยยึดสมรรถนะหลัก และกิจกรรมเพื่อการพัฒนา เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ (Knowledge Worker) สามารถปฏิบัติงานภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ

3. การติดตาม หมายถึง ขั้นตอนที่ยังคับบัญชาจะทำการติดตามความคืบหน้าของการทำงาน ในการปฏิบัติราชการ เพื่อการกำกับดูแล การทำงานให้ได้ตามการปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานอย่างไร และยังเป็นขั้นตอนที่สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานอีกด้วย

4. การประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมิน ผลสำเร็จของงาน การประเมินสมรรถนะ การประเมิน ผลการพัฒนา ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

2. การนิยามปฏิบัติการดัชนีด้วยตัวชี้วัด

การนิยามปฏิบัติการดัชนี เป็นการนิยามปฏิบัติการที่ต่อจากการนิยามตัวแปรใหญ่ การนิยามปฏิบัติการดัชนีมีจุดประสงค์ เพื่อแสดงให้เห็นถึงตัวชี้วัดต่างๆ (Indicators) ของดัชนีที่เป็นคุณลักษณะสำคัญของตัวแปร คุณลักษณะหรือดัชนีในแต่ละข้อของแต่ละตัวแปร จะมีเอกลักษณ์เฉพาะที่แยกจากกันได้ สามารถใช้เป็นตัวชี้วัดซึ่งเป็นมาตรวัด (Scale) ของดัชนีได้ ดังนั้นการเขียน

นิยามปฏิบัติการดัชนีแต่ละตัว จะต้องครอบคลุมถึงตัวชี้วัดของดัชนีทุกตัวชี้วัดส่วนลำดับของตัวชี้วัดนั้นอาจเปลี่ยนตำแหน่งกันได้ตามความเหมาะสม

2.1 การนิยามปฏิบัติการดัชนีของตัวแปรต้นด้วยตัวชี้วัด จากการศึกษาตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ดัชนีชี้วัดถึงตัวแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ การนำองค์การ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การปรึกษาหารือ ประกอบด้วย การสร้างความร่วมมือ การสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน การจูงใจ ประกอบด้วย การตอบสนองความต้องการ การรับรู้บุคคล การเสริมแรง และการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การกำหนดทิศทาง การสร้างความพร้อม ดังนี้

1) การนำองค์การ

1.1) การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การสร้างภาพอนาคตที่นำมาทำให้กระจ่างว่าทำไมบุคคลต้องสร้างอนาคต ซึ่งสิ่งที่สร้างขึ้นนั้น สามารถกระตุ้นให้บุคคลมุ่งมั่นและดำเนินการไปโดยภาพนั้นจะสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ มีความเป็นไปได้ สู่ทิศทางการเปลี่ยนแปลงและทิศทางที่ถูกต้อง มีการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในและภายนอกองค์การมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตต่อองค์การผ่านวิสัยทัศน์ เปิดโอกาสให้กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน มองปัญหาที่เกิดขึ้นว่าเป็นสิ่งท้าทาย มีการค้นหาวิธีการแก้ปัญหาเดิมด้วยวิธีการใหม่ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดวิธีการใหม่ๆในการทำงาน

1.2) การสื่อสารวิสัยทัศน์ หมายถึง การถ่ายทอดเป้าหมายขององค์การ มีการโน้มน้าว จูงใจ ให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมกันสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์การสู่การปฏิบัติ แสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินการได้ตามวิสัยทัศน์ มีการสร้างความเข้าใจและมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และรวมถึงการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารเพื่อให้ทราบและเคารพยอมรับในวิสัยทัศน์ไปยังสมาชิกทุกคนเพื่อสร้างความเข้าใจ และทำให้เกิดความเข้าใจตรงตามเจตนาขององค์การ สามารถทำให้เป้าหมายบรรลุผลได้

1.3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้นำจะนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเป็นสิ่งที่มีความหมายยิ่ง เพราะความสำเร็จขององค์การไม่ได้ ขึ้นอยู่กับ การที่องค์การมีวิสัยทัศน์ที่ยอดเยี่ยมแต่เพียงอย่างเดียว แต่ความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงขึ้นอยู่กับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ ถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญ อย่างยิ่งของผู้นำที่จะต้องทำหน้าที่จูงนำให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ที่ได้สร้างฝันไว้ มีการแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นของตนเอง

สามารถจัดโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้องกับการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ จัดหางบประมาณ สนับสนุนให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถของสมาชิก

2) การปรึกษาหารือ

2.1) **สร้างความร่วมมือ** หมายถึง การทำงานร่วมกับคนอื่น ช่วยเหลือกันและกันด้วยความเต็มใจเพื่อให้งานนั้นๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทั้งนี้ความสำเร็จในการทำงาน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ต้องสร้างแนวคิดร่วมว่าทุกคนเป็นกำลังสำคัญของกลุ่มและแสวงหาจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการสร้างศักยภาพผู้ทำงานสองฝ่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นผลมาจากการเห็นพ้องกันในเรื่องของความ ต้องการและทิศทางของการเปลี่ยนแปลงและความเห็นพ้องต้องกัน จะต้องมีการจนเกิดความคิดริเริ่ม โครงการเพื่อการปฏิบัติ เหตุผลเบื้องต้นของการที่มีคนมารวมกันได้ควร จะต้องมีการตระหนักว่าปฏิบัติการทั้งหมดหรือการกระทำทั้งหมด ที่ทำโดยกลุ่มหรือใน นามกลุ่มนั้น กระทำผ่านองค์การ (organization) ดังนั้นองค์การจะต้องเป็นเสมือนตัวนำให้บรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงได้ เป็นสิ่งที่น่าสนใจซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ

2.2) **สร้างสัมพันธภาพในการทำงาน** หมายถึง การสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นการสร้างสายใยในบุคคลระดับเดียวกัน และ การสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน การเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเองให้เข้าได้กับเพื่อนร่วมงานสร้างความมีน้ำใจต่อกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกันช่วยเหลือแนะนำกันภายในกลุ่มในทางตรงกันข้ามถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชาลดลง ก็จะเกิดการขาดความร่วมมือในการทำงาน งานขาดประสิทธิภาพ ทำให้องค์การหรือหน่วยงานไม่ประสบผลสำเร็จ

3) การจูงใจ

3.1) **การตอบสนองความต้องการ** หมายถึง การตอบสนองความต้องการ เป็นความต้องการของสิ่งมีชีวิตมีอิทธิพลหรือเป็นเหตุจูงใจต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ยังไม่ได้รับ การสนองตอบเท่านั้นที่เป็นเหตุจูงใจ ส่วนความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้วจะไม่ใช่เป็นเหตุจูงใจอีกต่อไป ความต้องการของบุคคลเป็นลำดับขั้นเรียงตามความสำคัญจากความต้องการพื้นฐาน ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อนเมื่อความต้องการลำดับต่ำได้รับการสนองตอบอย่างดีแล้ว บุคคลจะก้าวไปสู่ความต้องการลำดับที่สูงขึ้นต่อไปความต้องการด้านกายภาพ เป็นความต้องการลำดับต่ำสุดและเป็นพื้นฐานของชีวิต เป็นแรงผลักดันทางชีวภาพ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย หากพนักงานมีรายได้จากการปฏิบัติงานเพียงพอ ก็จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้โดยมีอาหารและที่พักอาศัย เขาก็จะมีกำลังที่จะทำงาน ต่อไป และการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม เช่น ความสะอาด

ความสว่าง การระบายอากาศที่ดี การบริการสุขภาพ เป็นการสนองความต้องการในลำดับนี้ได้ ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย เป็นความต้องการที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างไม่ขาดแคลนแล้ว หมายถึง ความต้องการ สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย อันตรายทั้งทางกายและจิตใจ ความมั่นคงในงาน ในชีวิตและสุขภาพ การสนองความต้องการนี้ ต่อพนักงาน ทำให้หลายอย่าง เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ กฎระเบียบข้อบังคับที่ยุติธรรม การให้มีสภาพแรงงาน ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้นความต้องการด้านสังคม เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิตและมั่นคงในการทำงานแล้ว คนเราจะต้องการความรัก มิตรภาพ ความใกล้ชิดผูกพัน ต้องการเพื่อน การมีโอกาสเข้าสมาคมสังสรรค์กับผู้อื่น ได้รับการยอมรับเป็นสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่มความต้องการด้านการยกย่อง เมื่อความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราจะต้องการสร้างสถานภาพของตัวเองให้สูงเด่น มีความภูมิใจและสร้าง การนับถือตนเอง ชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ทำ ความรู้สึกมั่นใจในตัวเองแลเกียรติยศ ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ ยศ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่สูง งานที่ท้าทาย ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน โอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพ เป็นต้นความต้องการการประสบความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการระดับสูงสุด คือต้องการจะเต็มเต็มศักยภาพของตนเอง ต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาสูงสุดของตัวเอง ความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาทักษะความสามารถให้ถึงขีดสุดยอด มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและการคิดสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ การก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอาชีพและการงาน เป็นต้น

3.2) การรับรู้บุคคล หมายถึง การแปลความข้อมูลที่ได้จากการสัมผัส (Sensation) ของร่างกายกับสิ่งแวดล้อมที่เป็นสิ่งเร้า ทำให้บุคคลทราบว่ามีสิ่งเร้าหรือสิ่งแวดล้อมที่สัมผัสนั้นเป็นอะไร มีความหมายอย่างไร มีลักษณะอย่างไร โดยอาศัยประสบการณ์เป็นเครื่องมือในการตีความหรือแปลความ การรับรู้ของบุคคลในองค์การได้แก่ การจ่ายเงินเดือนอย่างยุติธรรม ได้รับผลประโยชน์เกื้อกูลอย่างยุติธรรม มีโอกาสก้าวหน้าในงานที่ได้รับความมั่นคงในการทำงาน สามารถรับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองได้ เพื่อให้ความพึงพอใจ และกำลังใจในการทำงาน

3.3) การเสริมแรง หมายถึง การเสริมแรง (Reinforcement) คือการทำให้ความถี่ของพฤติกรรมเพิ่มขึ้น อันเป็นผลเนื่องมาจากผลกรรมที่ตามหลังพฤติกรรมนั้นการเสริมแรงทางบวก (Positive reinforce) คือ การให้แล้วทำให้บุคคลพอใจ การเสริมแรงทางลบ (Negative reinforce) คือ การยกเลิกหรือถอนสถานการณ์ที่ผู้แสดงพฤติกรรมไม่ชอบ เมื่อเลิกแล้วทำให้บุคคลนั้นชอบสภาพเช่นนั้น

4) การเปลี่ยนแปลง

4.1) การกำหนดทิศทาง หมายถึง การระบุหรือกำหนดจุดมุ่งปลายทางที่องค์กรต้องการก้าวไปสู่ การกำหนดทิศทาง โดยมีจุดมุ่งหมายและทิศทางที่ชัดเจน มีความมุ่งมั่นต่อการสร้าง

ภาพใหม่ขององค์กร และการวางบทบาทและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้เกิดการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากถ้าองค์กรไม่สามารถกำหนดทิศทางของตนเองได้อย่างดีและชัดเจนแล้ว กลยุทธ์ขององค์กรที่จะจัดทำขึ้นมาจะไม่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ การกำหนดทิศทางขององค์กรแต่ละแห่งจึงควรที่จะครอบคลุมถึงความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละฝ่ายไว้ด้วย เพื่อเปรียบเสมือนเป็นการให้สัญญาต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อที่จะได้รับการสนับสนุนจากแต่ละกลุ่มต่อไป ในทางตรงกันข้ามการวิเคราะห์โดยมองในมุมกลับคือสิ่งที่องค์กรต้องการจากผู้เกี่ยวข้อง จะช่วยให้เราได้ทราบแนวทางที่เราต้องปฏิบัติเพื่อให้เกิดการตอบสนองหรือได้ผลลัพธ์ที่ดีในการตอบสนองต่อการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย

4.2) การสร้างความพร้อม หมายถึง สภาพที่พร้อมในการปฏิบัติเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ การสร้างทักษะ ความรู้ สนับสนุนเครื่องมือใหม่ๆ สามารถปรับตัวและตอบรับการเปลี่ยนแปลงได้ การปรับปรุงกระบวนการต่างๆ เพื่อตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการทำงานใหม่ๆ การใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน การปรับเปลี่ยนขอบเขตหน้าที่ของงานต่างๆ ภายในโครงสร้างเพื่อให้เหมาะสมกับแนวทางใหม่ๆ หรือกิจกรรมนั้นๆ ให้สามารถสำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นผลมาจากการเตรียมตัวไว้แล้ว สำหรับกิจกรรมนั้นๆ

2.2 การนิยามปฏิบัติการดัชนีของตัวแปรตามด้วยตัวชี้วัด จากการศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การวางแผน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน การกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง การพัฒนา ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก กิจกรรมเพื่อการพัฒนา การติดตาม ประกอบด้วย ความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน การกำกับดูแล การประเมินผล การประเมิน ผลสำเร็จของงาน การประเมินสมรรถนะ การประเมิน ผลการพัฒนา ซึ่งนำมานิยามความหมายตามตารางที่ 18 ได้ดังนี้

นิยามปฏิบัติการดัชนีของตัวแปรตามด้วยตัวชี้วัด

1) การวางแผน

1.1) การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดระบบประเมินผลงานที่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม สามารถวัดและประเมินความสำเร็จของบุคคลได้ เป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกๆ องค์กรต้องพัฒนา และสื่อข้อความให้พนักงานทุกๆ คนได้รับทราบ และนำไปใช้เป็นหลักปฏิบัติในการทำงาน โดยการกำหนดปัจจัยชี้วัดผลสำเร็จของงานและมาตรฐานของผลงาน การกำหนดแผนปฏิบัติราชการรายบุคคล ระบุตัวชี้วัด ที่สอดคล้องกับจุดประสงค์ ถ่ายทอดเป้าหมายผลการ

ปฏิบัติงานตามลำดับขั้นการบังคับบัญชาการกำหนดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี จะต้องสามารถประเมินผลบุคลากรได้อย่างถูกต้อง ตรงกับข้อมูลและสภาพความเป็นจริง ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับของบุคลากรส่วนใหญ่ โปร่งใสและยุติธรรมและผลของการประเมินสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากร และปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากรได้อย่างแท้จริง มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานีจึงได้จัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากร ฉบับนี้ขึ้น สำหรับบุคลากรทุกฝ่ายใช้เป็นคู่มือการดำเนินการ

1.2) การกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง หมายถึง การกำหนดเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรกำหนดขึ้น ได้แก่ ความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง ความพยายามทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น มานะอดทน ขยันหมั่นเพียร และแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อหย่อนประสิทธิภาพในการทำงานทั้งหมดนี้เป็นความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการของบุคลากรให้ดีขึ้นหรือให้ดีขึ้นเกินเกณฑ์ที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง

2) การพัฒนา

2.1) สมรรถนะหลัก หมายถึง การดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ได้นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเสริมสร้างให้การปฏิบัติงานของข้าราชการและส่วนราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ตามหลักการหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ กำหนดคำจำกัดความของสมรรถนะหลัก ว่าเป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบเพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยมีองค์ประกอบ 5 ตัว อันได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้อง การทำงานเป็นทีม

2.2) กิจกรรมเพื่อการพัฒนา หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้ (Learning) เฉพาะอย่างของบุคคลเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะหรือความชำนาญ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และทัศนคติเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้นไป สร้างการมีส่วนร่วม ให้พนักงานเห็นและเข้าใจ รวมทั้งปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน โดยการจัด

กิจกรรม โครงการฝึกอบรม สำหรับบุคลากร มีการจัดสรรงบประมาณให้โครงการต่างๆ มีการสนับสนุนโครงการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนา ในองค์กร

3) การติดตาม

3.1 ความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน หมายถึง การติดตามความคืบหน้าและสรุปผลการดำเนินงานตามนโยบายครบทุกนโยบาย โดยเสนอต่อที่ประชุมผู้บริหาร โดยการชี้แจงผลการดำเนินงานของสมาชิกในองค์กร เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน กับเป้าหมาย ค้นหาสาเหตุของสถานการณ์ของผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ค้นหาแนวทางเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และนำลงเว็บไซต์อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งให้ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ เพื่อการแก้ไขปัญหา หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุตามนโยบาย

3.2) การกำกับดูแล หมายถึง การให้ความสำคัญ กับกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบถึงความก้าวหน้าของงานที่มอบหมายออกไป ทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ทันที ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น ลดความผิดพลาดของงาน และเพื่อพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพมากขึ้น

4) การประเมินผล

4.1) การประเมินผลสำเร็จของงาน หมายถึง สิ่งชี้วัดผลการทำงานภาพรวมขององค์กร เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน ปริมาณงาน คุณภาพของผลงานความรวดเร็ว ทันเวลา ความประหยัด หรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร โดยมาตรวัดที่มีประสิทธิผลจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายระดับองค์กรซึ่งมีการ เชื่อมโยงทุกระดับตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับกลยุทธ์องค์กร นอกจากนี้ยังต้องดำเนินการจัดเก็บข้อมูลที่มีความแม่นยำ และสร้างระบบ สารสนเทศสนับสนุนการรายงานผลเพื่อใช้ปรับแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการดำเนินงาน

4.2) การประเมินสมรรถนะ หมายถึง กระบวนการในการประเมินพฤติกรรมการทำงานของบุคคลเปรียบเทียบกับระดับ ตำแหน่ง และสิ่งที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งนั้นๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใดได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ การบริการที่ดี การมีคุณธรรม จริยธรรม และความร่วมแรง ร่วมใจ ในการทำงาน

4.3) การประเมินผลการพัฒนา หมายถึง การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิบัติตามแผนและโครงการอย่างจริงจังและเป็นลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกันในลักษณะที่เป็นวงจร ไม่มีการสิ้นสุด โดยมีการเปรียบเทียบผลการพัฒนากับแผนที่กำหนดไว้ การควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน ศึกษาปัญหาเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสม

พื้นที่และประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. พื้นที่การศึกษา

พื้นที่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

2. ประชากรที่ศึกษา

การศึกษาวิจัยตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ทำการศึกษาจากประชากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งประกอบไปด้วย คณะผู้บริหาร และบุคลากร รวมทั้งสิ้น 40 คน

3. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างการศึกษาวิจัยตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 40 ตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ว่าราชการจังหวัดสมุทรปราการ, คณะผู้บริหาร, หัวหน้าส่วนงาน, และบุคลากร คือ ผู้ปฏิบัติงานในในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

การสร้างเครื่องมือวิจัย

การสร้างแบบสัมภาษณ์จากความสัมพันธ์ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม เพื่อการสัมภาษณ์ศึกษาจากคณะผู้บริหาร หัวหน้าส่วนงาน และบุคลากร ของตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ โดยใช้วิธีการสร้างเครื่องมือการวิจัยจากตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการดังนี้ของตัวแปรต้นและตัวแปรตามคือ จากกรอบแนวความคิด ดังนี้

1. การสร้างแบบสังเกตการณ์ การเก็บข้อมูลจากการสังเกตการณ์ใช้การจดบันทึกตามตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยใช้การสังเกตการณ์เป็นหลัก โดยมีการจดบันทึกตามแบบสังเกตการณ์

2. การสร้างแบบสัมภาษณ์ การสร้างแบบสัมภาษณ์จากความสัมพันธ์ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม เพื่อการสัมภาษณ์ศึกษาจากคณะผู้บริหาร หัวหน้าส่วนงาน และบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ โดยใช้วิธีการสร้างเครื่องมือการวิจัยจากดัชนีของตัวแปรต้นและตัวแปรตามคือ จากกรอบแนวความคิดตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. การทดสอบเครื่องมือทางการวิจัยเชิงคุณภาพ การศึกษาวิจัยเรื่องตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ โดยมีเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ มี 2 แบบ คือการทดสอบค่าความเที่ยงตรงของแบบสังเกตการณ์และการทดสอบค่าความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์

2. การทดสอบค่าความเที่ยงตรงของแบบสังเกตการณ์ การทดสอบค่าความเที่ยงตรงของแบบสังเกตการณ์ เครื่องมือการวิจัยทั้ง 2 แบบนี้ แต่ละแบบประกอบขึ้นจากตัวแปรต้นและตัวแปรตาม แต่การเก็บข้อมูลมีลักษณะแตกต่างกัน การเก็บข้อมูลจากแบบสังเกตการณ์ใช้การจดบันทึกตามตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยใช้การสังเกตการณ์เป็นหลัก ไม่ต้องมีการสัมภาษณ์จึงต้องมีแบบจดบันทึกตามการสังเกตการณ์ ซึ่งต้องผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบสังเกตการณ์

3. การทดสอบค่าความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์ โดยแบบสัมภาษณ์จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งแต่ละตัวจะประกอบด้วยตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ทั้งตัวแปร คำนี และตัวชี้วัด ของงานวิจัยเรื่องตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูล ในประเด็นของแนวความคิดภาวะผู้นำ กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยมีการศึกษาพัฒนาการของแนวความคิดภาวะผู้นำ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาพื้นที่ของประชากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการจากการสุ่มตัวอย่างประชากรได้ทั้งสิ้น 40 คน ผู้วิจัยจะมีการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์ ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และจะได้ทำการทดสอบสมมติฐานทั้ง 4 ประการแล้ว นำผลการทดสอบสมมติฐานทั้งหมด มาจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์ ในขณะที่มีการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะได้บันทึกการสังเกตการณ์ลงในแบบบันทึกการสังเกตการณ์ร่วมอีกด้วย

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวทางการวิจัยแบบผสมวิธี โดยทำการรวบรวมข้อมูลในลักษณะเชิงคุณภาพและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติผสมกับการวิเคราะห์เนื้อหา และสรุปความจากการสังเกตการณ์และการสัมภาษณ์คณะผู้บริหารและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ สำหรับสถิติเบื้องต้นในการนำมาวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษานี้ คือ ค่าร้อยละ

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson ซึ่งค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) เป็นสถิติที่ใช้หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง ตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ เป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพและปริมาณ เรียกว่า การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Approaches) โดยใช้เครื่องมือในการศึกษา 3 ชุด คือ ชุดที่ 1 เป็นแบบสังเกตการณ์, ชุดที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์ และชุดที่ 3 เป็นแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 3 ชุด และนำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอค่าทางสถิติต่างๆ ดังนี้

1. คำนวณหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารและการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามรายด้านและโดยรวม

2. หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม ตามรายด้านและโดยรวม โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำมาสรุปผลเทียบกับแนวคิดต่างๆ ตามที่ได้ตรวจเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้

การวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการสอดคล้องกับการศึกษาตามวัตถุประสงค์การศึกษาข้อที่ 1 เพื่อศึกษาตัวแบบภาวะผู้นำ

ของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = 0.226) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ อยู่ในระดับมากทุกด้าน สามารถเรียงลำดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะผู้บริหาร ได้ดังนี้ ภาวะผู้นำด้านการนำองค์กรมีระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.290) รองลงมา คือ ด้านการปรึกษาหารือ ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.243) และด้านที่อยู่ในระดับสุดท้าย คือ ด้านการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.246) ซึ่งอยู่ในระดับมาก \bar{X}

เมื่อพิจารณาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในภาพรวมพบว่า มีค่าเข้าใกล้ศูนย์มากทุกด้าน แสดงว่าข้อมูลของการศึกษาภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการมีความเบี่ยงเบนมาก

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
1. การนำองค์กร	3.62	0.290	มาก	1
2. การปรึกษาหารือ	3.62	0.243	มาก	2
3. การจูงใจ	3.60	0.246	มาก	4
4. การเปลี่ยนแปลง	3.60	0.254	มาก	3
รวม	3.61	0.226	มาก	

1. การนำองค์กร

เป็นการวิเคราะห์การเป็นเลิศในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งต้องเข้าใจวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งการสื่อสารความเข้าใจให้มีการร่วมมือของทุกคนในองค์กร ในการสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ มีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะผู้บริหาร
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการนำองค์กร

การนำองค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
การสร้างวิสัยทัศน์				
1. มีการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในและภายนอกองค์กร	3.94	0.439	มาก	1
2. เปิดโอกาสให้กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน	3.37	0.560	ปานกลาง	6
3. มองปัญหาที่เกิดขึ้นว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย	3.64	0.657	มาก	2
4. มีการค้นหาวิธีการแก้ปัญหาเดิมด้วยวิธีการใหม่ๆ	3.58	0.634	มาก	5
5. กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน	3.63	0.657	มาก	3
6. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน	3.62	0.673	มาก	4
การสื่อสารวิสัยทัศน์				
1. มีการโน้มน้าวใจให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมกันสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร	3.54	0.556	มาก	6
2. มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ	3.61	0.717	มาก	4
3. แสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินการได้ตามวิสัยทัศน์	3.62	0.562	มาก	3
4. มีการสร้างความเข้าใจและมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์	3.62	0.612	มาก	2
5. มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน	3.54	0.560	มาก	5
6. กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารเพื่อให้ทราบและยอมรับในวิสัยทัศน์	3.62	0.658	มาก	1
การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์				
1. มีการแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นของตัวเอง	3.64	0.635	มาก	2
2. จัดโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	3.63	0.660	มาก	3
3. จัดหางบประมาณสนับสนุน	3.67	0.695	มาก	1
4. ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถของสมาชิก	3.60	0.643	มาก	4
รวม	3.62	0.295	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการนำองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 3.62$, S.D. = 0.295) เมื่อพิจารณาเรื่องย่อย พบว่าภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการนำองค์กร อยู่ในระดับมาก และปานกลางในบางเรื่อง รายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการนำองค์กรมีดังต่อไปนี้

1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการนำองค์กรในการสร้างวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้แก่ มีการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในและภายนอกองค์กร ($\bar{X}= 3.94$, S.D. = 0.439) การมองปัญหาที่เกิดขึ้นว่าเป็นสิ่งท้าทาย ($\bar{X}= 3.64$, S.D. = 0.657) การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ($\bar{X}= 3.63$, S.D. = 0.657) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน ($\bar{X}= 3.62$, S.D. = 0.673) มีการค้นหาวิธีการแก้ปัญหาเดิมด้วยวิธีการใหม่ๆ ($\bar{X}= 3.58$, S.D. = 0.634) และการเปิดโอกาสให้กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}= 3.37$, S.D. = 0.560) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

1.2 การสื่อสารวิสัยทัศน์ ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการนำองค์กรในการสื่อสารวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้แก่ การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารเพื่อให้ทราบและยอมรับในวิสัยทัศน์ ($\bar{X}= 3.62$, S.D. = 0.658) มีการสร้างความเข้าใจและมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ ($\bar{X}= 3.62$, S.D. = 0.612) การแสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินการได้ตามวิสัยทัศน์ ($\bar{X}= 3.62$, S.D. = 0.562) การมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ ($\bar{X}= 3.61$, S.D. = 0.717) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ($\bar{X}= 3.54$, S.D. = 0.560) และมีการโน้มน้าวใจให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมกันสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{X}= 3.54$, S.D. = 0.556) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

1.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการนำองค์กรในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้แก่ การจัดหางบประมาณสนับสนุน ($\bar{X}= 3.67$, S.D. = 0.695) มีการแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นของตัวเอง ($\bar{X}= 3.64$, S.D. = 0.635) การจัดโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ($\bar{X}= 3.63$, S.D. = 0.660) และการให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถของสมาชิก ($\bar{X}= 3.60$, S.D. = 0.643) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2. การปรึกษาหารือ

เป็นการวิเคราะห์ การทำงานร่วมกับคนอื่น ช่วยเหลือกันและกันด้วยความเต็มใจเพื่อให้ งานนั้นๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทั้งนี้ความสำเร็จในการทำงานต้องมีการสร้างความร่วมมือ และการ สร้างสัมพันธภาพในการทำงาน มีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการปรึกษาหารือ

การปรึกษาหารือ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
สร้างความร่วมมือ				
1. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและแสวงหาจุดมุ่งหมาย ร่วมกัน	4.01	0.495	มาก	1
2. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิด และข้อมูลข่าวสาร	3.54	0.574	มาก	2
การสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน				
1. การสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน	3.63	0.610	มาก	1
2. การเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน	3.59	0.648	มาก	2
3. การปรับตัวเองให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน	3.56	0.589	มาก	3
4. สร้างความมีน้ำใจ ไว้วางใจซึ่งกันและกันช่วยเหลือ และแนะนำกันภายในกลุ่ม	3.51	0.558	มาก	4
รวม	3.64	0.243	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดสมุทรปราการ ด้านการปรึกษาหารือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.243) เมื่อ พิจารณาเรื่องย่อย พบว่าภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการ ปรึกษาหารือ อยู่ในระดับมากในทุกเรื่อง รายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการปรึกษาหารือ มี ดังต่อไปนี้

2.1 สร้างความร่วมมือ ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการปรึกษาหารือในการสร้างความร่วมมือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก สามารถเรียงลำดับได้แก่ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและแสวงหาจุดมุ่งหมายร่วมกัน ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.495) และการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลข่าวสาร ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.574) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2.2 การสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการปรึกษาหารือในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้แก่ การสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 0.610) การเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.648) การปรับตัวเองให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.589) และการสร้างความมีน้ำใจ ไว้วางใจซึ่งกันและกันช่วยเหลือแนะนำกันภายในกลุ่ม ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.558) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3. การจูงใจ

เป็นการวิเคราะห์การโน้มน้าวให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพัน มีความพึงพอใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความศรัทธาท่วมเท่กำลังกาย กำลังใจ และกำลังสติปัญญาเพื่องานและหน่วยงาน เพื่อให้งานนั้นๆเจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตาม บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ การตอบสนองความต้องการ การรับรู้บุคคล และการเสริมแรง มีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการจูงใจ

การจูงใจ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
การตอบสนองความต้องการ				
1. ตอบสนองความต้องการด้านกายภาพ	3.84	0.493	มาก	1
2. ตอบสนองความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย	3.49	0.521	มาก	5
3. ตอบสนองความต้องการด้านสังคม	3.65	0.608	มาก	2
4. ตอบสนองความต้องการด้านการยกย่อง	3.64	0.558	มาก	3
5. ตอบสนองความต้องการการประสบความสำเร็จในชีวิต	3.56	0.637	มาก	4
การรับรู้บุคคล				
1. จ่ายเงินเดือนอย่างยุติธรรม	3.56	0.696	มาก	3
2. ได้รับผลประโยชน์เกื้อกูลอย่างยุติธรรม	3.52	0.608	มาก	4
3. มีโอกาสก้าวหน้าในงานที่ทำ	3.63	0.626	มาก	2
4. ได้รับความมั่นคงในการทำงาน	3.51	0.558	มาก	5
5. สามารถรับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองได้	3.64	0.592	มาก	1
การเสริมแรง				
1. มีการเสริมแรงทางบวก	3.60	0.537	มาก	1
2. มีการเสริมแรงทางลบ	3.59	0.559	มาก	2
รวม	3.60	0.246	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการจูงใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.246) เมื่อพิจารณาเรื่องย่อย พบว่าภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการจูงใจ อยู่ในระดับมากและปานกลางในบางเรื่อง รายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการจูงใจมีดังต่อไปนี้

3.1 การตอบสนองความต้องการ ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการจูงใจในการตอบสนองความต้องการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้แก่ การตอบสนองความต้องการด้านกายภาพ ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.493) การตอบสนองความต้องการด้านสังคม ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.608) การตอบสนองความต้องการด้านการยกย่อง ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.558) การตอบสนองความต้องการการประสบความสำเร็จในชีวิต ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.637) และตอบสนองความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 0.521) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3.2 การรับรู้บุคคล ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการจูงใจในการรับรู้บุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้แก่ สามารถรับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองได้ ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.592) มีโอกาสก้าวหน้าในงานที่ทำ ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 0.626) การจ่ายเงินเดือนอย่างยุติธรรม ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.696) การได้รับผลประโยชน์เกื้อกูลอย่างยุติธรรม ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.608) และได้รับความมั่นคงในการทำงาน ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.558) ซึ่งอยู่ในระดับมากตามลำดับ

3.3 การเสริมแรง ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการจูงใจในการเสริมแรง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้แก่ มีการเสริมแรงทางบวก ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.537) และมีการเสริมแรงทางลบ ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.559) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

4. การเปลี่ยนแปลง

เป็นการวิเคราะห์กระบวนการปรับปรุงองค์การ โดยการเปลี่ยนจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ในแง่ของโครงสร้าง กระบวนการ ไปสู่อีกสภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ โดยมีการกำหนดทิศทาง การสร้างความพร้อม เพื่อให้องค์การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ มีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะผู้บริหาร
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
การกำหนดทิศทาง				
1. มีความมุ่งมั่นต่อการสร้างภาพใหม่ขององค์กร	3.65	0.620	มาก	1
2. การวางบทบาทและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง	3.60	0.243	มาก	3
3. ช่วยให้เกิดการจัดสินใจ การแก้ปัญหาการสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.60	0.249	มาก	2
การสร้างความพร้อม				
1. เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้	3.65	0.263	มาก	1
2. การสร้างทักษะ ความรู้ สนับสนุนเครื่องมือใหม่ๆ	3.62	0.247	มาก	2
รวม	3.60	0.240	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.240) เมื่อพิจารณาเรื่องย่อย พบว่าภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากในทุกเรื่อง รายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการเปลี่ยนแปลง มีดังต่อไปนี้

4.1 การกำหนดทิศทาง ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการเปลี่ยนแปลงในการกำหนดทิศทาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้แก่ มีความมุ่งมั่นต่อการสร้างภาพใหม่ขององค์กร ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.620) สามารถช่วยให้เกิดการจัดสินใจ การแก้ปัญหาการสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.249) และการวางบทบาทและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.243) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

4.2 การสร้างความพร้อม ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการเปลี่ยนแปลงในการสร้างความพร้อม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้แก่ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.263) และการสร้างทักษะ ความรู้ สนับสนุนเครื่องมือใหม่ๆ ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.247) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัด

สมุทรปราการ

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ที่สอดคล้องกับการตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาข้อที่ 2 เพื่อศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.268) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ อยู่ในระดับมากทุกด้าน สามารถเรียงลำดับความคิดเห็นการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ดังนี้ การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการวางแผนมีระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.320) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนา ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 0.245) และด้านที่อยู่ในระดับสุดท้าย คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 0.247) ซึ่งอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในภาพรวมพบว่า มีค่าเข้าใกล้ศูนย์มากทุกด้าน แสดงว่าข้อมูลของการศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการมีความเบี่ยงเบนมาก

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
1. การวางแผน	3.65	0.320	มาก	1
2. การพัฒนา	3.63	0.245	มาก	2
3. การติดตาม	3.61	0.247	มาก	3
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.58	0.247	มาก	4
รวม	3.62	0.268	มาก	

1. การวางแผนการปฏิบัติงาน

เป็นการวิเคราะห์การกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้ผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องและส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ความสำเร็จขององค์การอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงต้องทำการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน การกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง เพื่อถ่ายทอดเป้าหมาย การปฏิบัติงานขององค์กรลงมา

ตามลำดับชั้น คือจากระดับองค์กรสู่ระดับสำนัก/กอง/ฝ่าย/ส่วน/กลุ่ม จนถึงระดับบุคคล โดยเป้าหมายงานในระดับต่างๆ ต้องเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร มีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการวางแผน

การวางแผน	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน				
1. การกำหนดปัจจัยชี้วัดผลสำเร็จของงานและมาตรฐานของผลงาน	3.60	0.273	มาก	3
2. การกำหนดแผนปฏิบัติราชการรายบุคคล	3.63	0.245	มาก	1
3. ระบุตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับจุดประสงค์	3.61	0.247	มาก	2
4. ถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา	3.58	0.247	มาก	4
การกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง				
1. มีความพยายามในการทำงาน	3.67	0.274	มาก	2
2. มีความพยายามทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา	3.56	0.251	มาก	6
3. มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ตรวจตราความถูกต้องเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ	3.64	0.249	มาก	3
4. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น	3.67	0.321	มาก	1
5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อหย้อนประสิทธิภาพในการทำงาน	3.59	0.263	มาก	4
6. มานะอดทน ขยันหมั่นเพียร	3.58	0.253	มาก	5
รวม	3.61	0.219	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ความคิดเห็นต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการวางแผน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = 0.291) เมื่อพิจารณาเป็นเรื่องย่อย พบว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการวางแผน อยู่ในระดับมากทุกเรื่อง รายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการวางแผน มีดังต่อไปนี้

1.1 การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการวางแผนในการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้แก่ การกำหนดแผนปฏิบัติราชการรายบุคคล ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 0.245) การระบุตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับจุดประสงค์ ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = 0.247) การกำหนดปัจจัยชี้วัดผลสำเร็จของงานและมาตรฐานของผลงาน ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.273) และการถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 0.247) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

1.2 การกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง ความคิดเห็นต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการวางแผนในการกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้แก่ การแสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.321) มีความพยายามในการทำงาน ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.274) มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจตราความถูกต้องเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.249) การแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อหย้อนประสิทธิภาพในการทำงาน ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.263) ความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 0.253) และมีความพยายามทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.251) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2. การพัฒนา

เป็นการวิเคราะห์ การมุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการ โดยยึดสมรรถนะหลัก และกิจกรรมเพื่อการพัฒนา เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ (Knowledge Worker) สามารถปฏิบัติงานภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ มีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษา ดังนี้

จากตารางที่ 8 พบว่า ความคิดเห็นต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 0.278) เมื่อพิจารณาเป็นเรื่องย่อย พบว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการพัฒนา อยู่ในระดับมากทุกเรื่อง รายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการพัฒนา มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการพัฒนา

การพัฒนา	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
สมรรถนะหลัก				
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.57	0.314	มาก	5
2. บริการที่ดี	3.65	0.248	มาก	1
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	3.62	0.247	มาก	4
4. การยึดมั่นความถูกต้อง	3.63	0.239	มาก	3
5. การทำงานเป็นทีม	3.64	0.241	มาก	2
กิจกรรมเพื่อการพัฒนา			มาก	
1. การจัด โครงการฝึกอบรมสำหรับบุคลากร	3.62	0.247	มาก	2
2. มีการจัดสรรงบประมาณให้โครงการต่างๆ เพื่อการพัฒนา	3.69	0.256	มาก	1
3. มีการสนับสนุน โครงการฝึกอบรม	3.59	0.249	มาก	3
รวม	3.63	0.278	มาก	

2.1 สมรรถนะหลัก ความคิดเห็นต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการพัฒนาในการกำหนดสมรรถนะหลัก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้แก่ การบริการที่ดี ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.248) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.247) การทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.241) การยึดมั่นความถูกต้อง ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 0.239) และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.314) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2.2 กิจกรรมเพื่อการพัฒนา ความคิดเห็นต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการพัฒนาในกิจกรรมเพื่อการพัฒนาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้แก่ มีการจัดสรรงบประมาณให้โครงการต่างๆ เพื่อการพัฒนา ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.256) การจัดโครงการฝึกอบรมสำหรับบุคลากร ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.247) และมีการสนับสนุนโครงการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.249) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3. การติดตาม

เป็นการวิเคราะห์ขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาจะทำการติดตามความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติราชการ เพื่อการกำกับดูแล การทำงานให้ได้ตามการปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานอย่างไร และยังเป็นขั้นตอนที่สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานอีกด้วย มีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการติดตาม

การติดตาม	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
ความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน				
1. ชี้แจงผลการดำเนินงานของสมาชิกในองค์การ	3.59	0.293	มาก	1
2. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน	3.58	0.321	มาก	2
3. ค้นหาสาเหตุของสถานการณ์ของผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	3.55	0.308	มาก	4
4. ค้นหาแนวทางเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	3.56	0.298	มาก	3
การกำกับดูแล				
1. ทำให้ทราบถึงความก้าวหน้าของงานที่มอบหมายออกไป	3.59	0.274	มาก	3
2. ทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่	3.58	0.310	มาก	4
3. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น	3.71	0.258	มาก	1
4. ลดความผิดพลาดของงาน	3.69	0.314	มาก	2
รวม	3.61	0.247	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า ความคิดเห็นต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการติดตาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = 0.247) เมื่อพิจารณาเป็นเรื่องย่อย พบว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการติดตาม อยู่ในระดับมากทุกเรื่อง รายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการติดตามมีดังต่อไปนี้

3.1 ความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการติดตามในความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้แก่ การชี้แจงผลการดำเนินงานของสมาชิกในองค์การ ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.293) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.58$, S.D. =

0.321) การค้นหาแนวทางเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.298) และค้นหาสาเหตุของสถานการณ์ของผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.308) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3.2 การกำกับดูแล ความคิดเห็นต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการติดตามในการกำกับดูแล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้แก่ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.258) ลดความผิดพลาดของงาน ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.314) การทำให้ทราบถึงความก้าวหน้าของงานที่มอบหมายออกไป ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.274) และการทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 0.310) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

4. การประเมินผลการปฏิบัติกร

เป็นการวิเคราะห์กระบวนการประเมิน ผลสำเร็จของงาน การประเมินสมรรถนะ การประเมินผลการพัฒนา ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน มีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษา ดังนี้

จากตารางที่ 10 พบว่า ความคิดเห็นต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 0.247) เมื่อพิจารณาเป็นเรื่องย่อย พบว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก และปานกลางในบางเรื่อง รายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

4.1 การประเมินผลสำเร็จของงาน ความคิดเห็นต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในการประเมินผลสำเร็จของงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้แก่ ด้านปริมาณงาน ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.253) ด้านคุณภาพของผลงาน ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.259) ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.323) ด้านความรวดเร็วทันเวลา ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 0.264) และความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.257) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการประเมินผลการ
ปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
การประเมินผลสำเร็จของงาน				
1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน	3.80	0.323	มาก	3
2. ปริมาณงาน	3.94	0.253	มาก	1
3. คุณภาพของผลงาน	3.87	0.259	มาก	2
4. ความรวดเร็วทันเวลา	3.63	0.264	มาก	4
5. ความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ ทรัพยากร	3.54	0.257	มาก	5
การประเมินสมรรถนะ				
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จริยธรรม	3.54	0.310	มาก	1
2. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	3.51	0.307	มาก	3
3. การบริการที่ดี	3.51	0.268	มาก	4
4. การมีคุณธรรม	3.54	0.274	มาก	2
5. ความร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน	3.50	0.259	มาก	5
การประเมินผลการพัฒนา				
1. การเปรียบเทียบผลการพัฒนากับแผนที่ กำหนดไว้	3.41	0.249	ปานกลาง	1
2. การควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม แผนร่วมแรง ร่วมใจ ในการทำงาน	3.38	0.602	ปานกลาง	3
3. ศึกษาปัญหาเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีความ เหมาะสม	3.39	0.268	ปานกลาง	2
รวม	3.61	0.247	มาก	

4.2 การประเมินสมรรถนะ ความคิดเห็นต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในการประเมิน
สมรรถนะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จริยธรรม
($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.310) การมีคุณธรรม ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.274) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ
($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.307) การบริการที่ดี ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.268) และความร่วมมือร่วมใจในการ
ทำงาน ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.259) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

4.3 การประเมินผลการพัฒนา ความคิดเห็นต่อการบริหารผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในการประเมินผลการพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สามารถเรียงลำดับได้แก่ การเปรียบเทียบผลการพัฒนากับแผนที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 0.249) การศึกษาปัญหาเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.39$, S.D. = 0.268) และการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนร่วมแรง ร่วมใจในการทำงาน ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = 0.602) ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์การศึกษาข้อที่ 3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแบบภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ และข้อที่ 4 เพื่อแสวงหาตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์ที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ เป็นการทดสอบสมมติฐานของการศึกษาตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ได้ทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 หรือ α เท่ากับ 0.05 และทำการเปรียบเทียบ กับค่า Sig ของแต่ละปัจจัย ถ้าค่า Sig. มากกว่า α แสดงว่า ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ไม่มีความสัมพันธ์กัน และถ้าค่า Sig. น้อยกว่า α แสดงว่า ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการมีความสัมพันธ์กัน รายละเอียดผลการทดสอบสมมติฐานมีดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 “ภาวะผู้นำ ในด้านการนำองค์การ มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในด้านการวางแผน การพัฒนา การติดตาม และการประเมินผล”

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในด้านการนำองค์การกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ปรากฏผลการศึกษาค่าความสัมพันธ์ดังนี้

ตารางที่ 11 ตารางแสดงค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำของคณะผู้บริหาร ด้านการนำองค์กรและการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

ภาวะผู้นำด้านการนำองค์กร	Pearson Correlation	P-Value	อธิบายผล
ด้านการวางแผน	0.40	0.03	ต่ำ
ด้านการพัฒนา	0.54	0.00	ปานกลาง
ด้านการติดตาม	0.38	0.03	ต่ำ
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.57	0.00	ปานกลาง

*ค่าเฉลี่ยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05

**ค่าเฉลี่ยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.01

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารและการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการวางแผน และด้านการติดตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05, ด้านการพัฒนาและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.01 จึงมีความสัมพันธ์กัน

ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการวางแผนในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการพัฒนา, การติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

การจัดลำดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ สูงที่สุด คือ การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ ด้านการพัฒนา และลำดับสุดท้ายคือ ด้านการวางแผน

สรุป ตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการวางแผน และด้านการติดตาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05, ด้านการพัฒนา และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทั้งสิ้นด้าน

สมมติฐานที่ 2 “ภาวะผู้นำ ในด้านการศึกษาหารือ มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในด้านการวางแผน การพัฒนา การติดตาม และการประเมินผล”

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ในด้านการบริหารหรือกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ปรากฏผลการศึกษาคือความสัมพันธ์ดังนี้

ตารางที่ 12 ตารางแสดงค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำของคณะผู้บริหาร ด้านการบริหารหรือและการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

ภาวะผู้นำ ด้านการบริหารหรือ	Pearson Correlation	P-Value	อธิบายผล
ด้านการวางแผน	0.33	0.07	ปานกลาง
ด้านการพัฒนา	0.60	0.00	ปานกลาง
ด้านการติดตาม	0.19	0.28	ต่ำ
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.28	0.09	ต่ำ

**ค่าเฉลี่ยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.01

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างภาวะผู้นำของคณะผู้บริหาร และการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหาร ด้านการบริหารหรือ มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.01 และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการวางแผน, การติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารด้านการบริหารหรือมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.01 ด้านการวางแผน และการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง และด้านการติดตามในระดับต่ำ

การจัดลำดับความสัมพันธ์ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารด้านการบริหารหรือมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ สูงที่สุด คือ การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการพัฒนาโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ 0.60 รองลงมา คือ ด้านการวางแผนโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ 0.33 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการติดตามโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ 0.28 และ 0.19 ตามลำดับ

สรุป ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการวางแผน ด้านการติดตาม และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 3 “ภาวะผู้นำในการจูงใจ มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในด้านการวางแผน การพัฒนา การติดตาม และการประเมินผล”

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในการจูงใจกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ปรากฏผลการศึกษาค่าความสัมพันธ์ดังนี้

ตารางที่ 13 ตารางแสดงค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำของคณะผู้บริหาร ด้านการจูงใจและการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

ภาวะผู้นำด้านการจูงใจ	Pearson Correlation	P-Value	อธิบายผล
ด้านการวางแผน	0.17	0.36	ต่ำ
ด้านการพัฒนา	0.37	0.04	ปานกลาง
ด้านการติดตาม	0.08	0.65	ต่ำ
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.21	0.18	ต่ำ

*ค่าเฉลี่ยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างภาวะผู้นำของคณะผู้บริหาร ด้านการจูงใจ และการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหาร ด้านการจูงใจ มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05

ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารด้านการจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการพัฒนา และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางด้านการวางแผน และด้านการติดตาม ในระดับต่ำ

การจัดลำดับความสัมพันธ์ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารด้านการจูงใจกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัด

สมุทรปราการ สูงที่สุด คือ การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการพัฒนาโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ 0.37 รองลงมา คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ 0.21 ด้านการวางแผน และด้านการติดตามโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ 0.17 และ 0.08 ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 4 “ภาวะผู้นำ ในด้านการเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์กับ การบริหารผลการปฏิบัติงาน ในด้านการประเมิน ผลสำเร็จของงาน การประเมินสมรรถนะ การประเมิน ผลการพัฒนา”

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ในด้านการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ปรากฏผลการศึกษาความสัมพันธ์ดังนี้

ตารางที่ 14 ตารางแสดงค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำของคณะผู้บริหาร ด้านการเปลี่ยนแปลงและการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง	Pearson Correlation	P-Value	อธิบายผล
ด้านการวางแผน	0.31	0.08	ต่ำ
ด้านการพัฒนา	0.49	0.00	ปานกลาง
ด้านการติดตาม	0.21	0.27	ต่ำ
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.19	0.09	ต่ำ

**ค่าเฉลี่ยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.01

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างภาวะผู้นำของคณะผู้บริหาร ด้านการเปลี่ยนแปลง และการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ภาวะผู้นำด้านกรุงใจ มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.01

ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงของคณะผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการพัฒนา และด้านการวางแผนในระดับปานกลาง และมีด้านการติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในระดับต่ำ

การจัดลำดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงของคณะผู้บริหารกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ สูงที่สุด คือ การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการ

พัฒนาโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ 0.49 รองลงมา คือ ด้านการวางแผนโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ 0.31 ด้านการติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ 0.21 และ 0.19 ตามลำดับ

สรุป ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการวางแผน ด้านการติดตาม และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

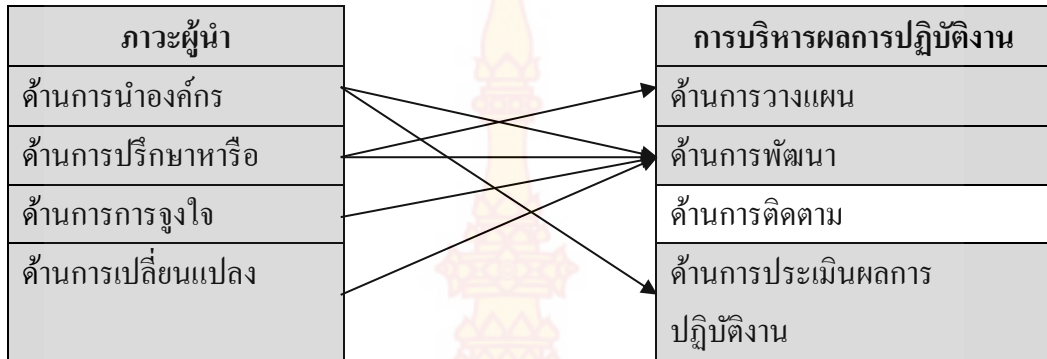
ตัวแบบภาวะผู้นำด้านการนำองค์กร มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารการปกครองส่วนจังหวัดสมุทรปราการทั้งสี่ด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.01 และ 0.05 ส่วนภาวะผู้นำด้านการปรึกษาหารือ ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และภาวะผู้นำด้านการจูงใจ มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตอนที่ 4 ตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

จากวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อที่ 4 เพื่อแสวงหาตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์ที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ เป็นการนำเสนอตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ โดยการพิจารณาผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ของแต่ละสมมติฐานการวิจัยทั้ง 4 ข้อ สามารถสรุปเป็นรูปแบบของการทดสอบสมมติฐานในภาพรวม ตามตัวแบบที่ 2

ดังนั้น เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์และมีผลกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ประกอบด้วย ด้านการนำองค์กร ด้านการปรึกษาหารือ ด้านการจูงใจ และด้านการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่า ทุกด้านของภาวะผู้นำของผู้บริหาร อบจ. มีผลต่อ การบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ รองลงมาด้านการวางแผนงานต่างๆ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

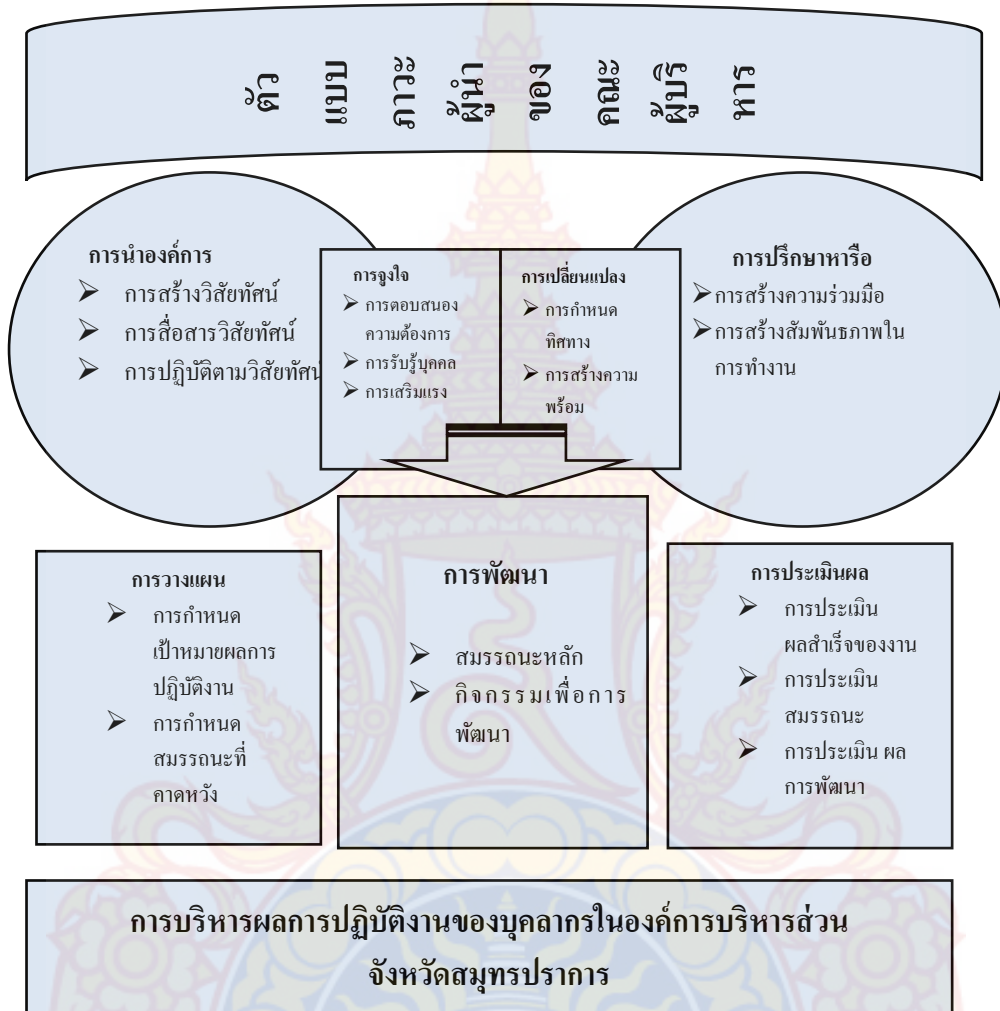
ตัวแบบที่ 7 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการในภาพรวม



จากผลการทดสอบสมมติฐานในภาพรวม ผู้วิจัยสามารถพัฒนามาเป็นตัวแทนทางสังคมศาสตร์สำหรับเป็นแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยรูปแบบภาวะผู้นำในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถแสดงได้ตามตัวแบบที่ 3

การอธิบายถึงตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ จากการพัฒนาตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการให้สามารถนำเป็นองค์ความรู้หรือแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ผู้วิจัยจะนำเสนอในลักษณะการอภิปรายผลในบทที่ 5 ต่อไป

ตัวแบบที่ 8 ตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใน
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง ตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ มีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ
2. เพื่อศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด

สมุทรปราการ

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแบบภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดส่วนสมุทรปราการ

4. เพื่อแสวงหาตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีคำถามการวิจัย 4 ข้อ ดังนี้

คำถามวิจัย 1 ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ มีลักษณะ อย่างไร

คำถามวิจัย 2 การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ เป็นอย่างไร

คำถามวิจัย 3 ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการอย่างไร

คำถามวิจัย 4 ตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการที่เหมาะสมควรเป็นแบบใด

ผู้วิจัยทำการศึกษาโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณผสมผสานกัน (Mixed Methods Approaches) กลุ่มตัวอย่างเป็นคณะผู้บริหาร และบุคลากร ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 40 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยทำการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการศึกษา

วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสังเกตการณ์ และแบบสัมภาษณ์เป็น เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสังเกตการณ์ แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ซึ่ง ผู้วิจัยแบ่งเป็น 3 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 แบบสังเกตการณ์

ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์

ชุดที่ 3 แบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากแบบสังเกตการณ์ และแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป งานวิจัยครั้งนี้ใช้ ทั้งสถิติพรรณนา คำนวณหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน การวิเคราะห์ค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเพื่อวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 ดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1. ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ผลการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน เรียง ตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำด้านปรึกษาหารือ ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ ด้านการนำองค์กร และผู้นำด้านการจูงใจ โดยจะพิจารณาดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้าน ปรึกษาหารือ พบว่าอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อเช่นกัน ส่วน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ สร้างความร่วมมือด้วยการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและแสวงหา จุดมุ่งหมายร่วมกัน การสร้างสัมพันธภาพในการทำงานด้วยการสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ การสร้างสัมพันธภาพในการทำงานโดยสร้างความมีน้ำใจ ไว้วางใจ ซึ่งกันและกันช่วยเหลือแนะนำกันภายในกลุ่ม

1.2 ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้าน การเปลี่ยนแปลง พบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อเช่นกัน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ การกำหนดทิศทางให้มีความมุ่งมั่นต่อการสร้างภาพใหม่ของ

องค์การ การสร้างความพร้อมเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ การกำหนดทิศทางโดยการวางบทบาทและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

1.3 ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการนำองค์กร พบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก และปานกลางในบางข้อ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์มีการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายใน และภายนอกองค์กร การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยการจัดหางบประมาณสนับสนุน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์โดยการเปิดโอกาสให้กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

1.4 ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการจูงใจ พบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก และปานกลางในบางข้อ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ การตอบสนองความต้องการด้านกายภาพ การตอบสนองความต้องการด้านสังคม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ การตอบสนองความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

2. การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับความคิดเห็นการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการวางแผนมีระดับสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการพัฒนา ด้านการติดตาม และอยู่ในระดับสุดท้าย คือ ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในระดับมาก

สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการศึกษาภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ สรุปผลได้ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการปรึกษาหารือ พบว่า คณะผู้บริหารสร้างความร่วมมือด้วยการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และแสวงหาจุดมุ่งหมายร่วมกัน สร้างสัมพันธภาพในการทำงานด้วยการสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน มีความรู้ความสามารถ มีมนุษยสัมพันธ์เข้ากับบุคลากร รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ทั้งส่งเสริมความรู้ใหม่ๆ ให้กับบุคลากร แต่บุคลากรไม่เห็นด้วยกับการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

โดยสร้างความมั่นใจ ไว้วางใจซึ่งกันและกันช่วยเหลือแนะนำกันเฉพาะภายในกลุ่มผู้บริหารเท่านั้น หากแต่ต้องขยายผลให้ครอบคลุมทั้งองค์กร และพนักงานทุกระดับ ไม่แบ่งระดับชั้น และพรรคพวก

จากการสังเกตสรุปได้ว่า บุคลากรเห็นด้วยกับพฤติกรรมของคณะผู้บริหารที่มีสร้างความร่วมมือด้วยการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และแสวงหาจุดมุ่งหมายร่วมกัน สร้างสัมพันธภาพในการทำงานด้วยการสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน มีความรู้ความสามารถ มีมนุษยสัมพันธ์เข้ากับบุคลากร รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ทั้งส่งเสริมความรู้ใหม่ๆ ให้กับบุคลากร

1.2 ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการเปลี่ยนแปลง พบว่า คณะผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางให้มีความมุ่งมั่นต่อการสร้างภาพใหม่ขององค์กร มีการสร้างความพร้อมเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี ซึ่งการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหารนั้นจะมีหน้าที่ในการบริหารกิจการให้เป็นไปตามมติ ข้อบังคับ และระเบียบการต่างๆ ที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

จากการสังเกตสรุปได้ว่า งานโครงการต่างๆ ที่มีการกำหนด และนำบรรจุเข้าไปในแผนพัฒนาองค์กรนั้นมีทิศทางที่ถูกต้อง ชัดเจน และเห็นผล เป็นรูปธรรม และยั่งยืน

1.3 ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการนำองค์กร พบว่า คณะผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์เพื่อวิเคราะห์สภาพการณ์ภายใน และภายนอกองค์กร จัดหางบประมาณสนับสนุน เพื่อให้บุคลากรเข้มแข็งทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ ส่งผลให้องค์กรเกิดความแข็งแกร่ง สามารถแข่งขันกับองค์กรภายนอกได้เป็นอย่างดี

จากการสังเกตสรุปได้ว่า อำนาจในการบริหารกิจการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการนั้น คณะผู้บริหารจะยึดตามมติเสียงข้างมาก ร่วมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากร ไม่ใช่อำนาจการบริหารเพื่อตน ญาติพี่น้อง หรือพวกพ้อง ซึ่งจะเกิดปัญหาในการบริหารงานในที่สุด

1.4 ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการจูงใจ พบว่า คณะผู้บริหารมีการตอบสนองความต้องการด้านกายภาพ และสังคม เพื่อกระตุ้นบุคลากรทุกระดับขององค์กรให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และมีประสิทธิผลสูงสุด

จากการสังเกตสรุปได้ว่า บุคลากรที่มีการจูงใจจะมีพลังในการแสดงออก มีความกระตือรือร้น และทุ่มเทการทำงาน ตลอดจน แสดงความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่ความหลากหลายทางความคิด ก่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

จากการสรุปผลการศึกษา ผู้วิจัยสร้างตารางแสดงความสอดคล้องระหว่างผลการศึกษากับคำถามการวิจัย และสมมติฐานการวิจัย ที่สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

ตารางที่ 15 คำถามการวิจัย สมมติฐานการวิจัย สรุปผลการวิจัย

คำถามการวิจัย	สมมติฐานการวิจัย	สรุปผลการวิจัย
คำถามวิจัยที่ 1 ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ มีลักษณะอย่างไร	-	ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการที่มีระดับพฤติกรรมของภาวะผู้นำในระดับสูงคือภาวะผู้นำด้านปรึกษาหารือ ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำด้านการจูงใจ
คำถามวิจัยที่ 2 การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการเป็นอย่างไร	-	การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการทั้งสี่ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการพัฒนา ด้านการติดตาม และด้านการติดตาม และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง
คำถามวิจัยที่ 3 ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการอย่างไร	-	ภาวะผู้นำในด้านการนำองค์การ, การปรึกษาหารือ, การจูงใจ และการเปลี่ยนแปลงของคณะผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการวางแผนในการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน, การกำหนดสมรรถนะที่คาดหวังอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 15 (ต่อ)

คำถามการวิจัย	สมมติฐานการวิจัย	สรุปผลการวิจัย
คำถามวิจัยที่ 3	สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำในด้านการนำองค์การ, การปรึกษาหารือ, การจูงใจ และการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านการสมรรถนะหลัก, กิจกรรมเพื่อการพัฒนา	ภาวะผู้นำในด้านการนำองค์การ, การปรึกษาหารือ, การจูงใจ และการเปลี่ยนแปลงของคณะผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการพัฒนาให้เกิดสมรรถนะหลัก และกิจกรรมเพื่อการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01
	สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำในด้านการนำองค์การ, การปรึกษาหารือ, การจูงใจ และการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านความถี่หน้าของการปฏิบัติงาน, การกำกับดูแล	ภาวะผู้นำในด้านการนำองค์การ, การปรึกษาหารือ, การจูงใจและการเปลี่ยนแปลงของคณะผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการติดตามความถี่หน้าของการปฏิบัติงาน และการกำกับดูแลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05
	สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำในด้านการนำองค์การ, การปรึกษาหารือ, การจูงใจ และการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านการประเมินผลสำเร็จของงาน, การประเมินสมรรถนะ, การประเมินผลการพัฒนา	ภาวะผู้นำในด้านการนำองค์การ, การปรึกษาหารือ, การจูงใจ และการเปลี่ยนแปลงของคณะผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในการประเมินผลสำเร็จของงาน การประเมินสมรรถนะ และการประเมินผลการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 15 (ต่อ)

คำถามการวิจัย	สมมติฐานการวิจัย	สรุปผลการวิจัย
<p>คำถามวิจัยที่ 4</p> <p>ตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการที่เหมาะสมควรเป็นแบบใด</p>	<p>สมมติฐานรวม</p> <p>รูปแบบภาวะผู้นำในด้านการนำองค์การ, การปรึกษาหารือ, การจูงใจ และการกำหนดทิศทาง และการวางแผนการพัฒนา, การติดตาม การประเมินผล และการให้รางวัล</p>	<p>ภาวะผู้นำในด้านการนำองค์การ, การปรึกษาหารือ, การจูงใจ และการเปลี่ยนแปลงของคณะผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ด้านการวางแผน ด้านการพัฒนา ด้านการติดตาม และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และ 0.05 จึงแสดงให้เห็นว่าตัวแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ คือ ตัวแบบทั้งสี่ด้านที่กล่าวมาข้างต้น</p>

การอภิปรายผล

อภิปรายผลเชิงปริมาณ

ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านการปรึกษาหารือ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและแสวงหาจุดมุ่งหมายร่วมกัน เพราะว่องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นองค์กรของรัฐซึ่งบุคลากรและประชาชนมีความคาดหวัง และมีความเชื่อว่าผู้ที่เป็นข้าราชการ หรือหน่วยงานราชการต้องยึดความเป็นประชาธิปไตย ร่วมปรึกษาหารือกับกลุ่มองค์กร ไม่ใช่อำนาจจากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในการบริหารงาน แตกต่างไปจากหน่วยงานที่เป็นบริษัท ร้านค้า หรือห้างร้านต่างๆ ซึ่งเป็นระบบการบริหารงานโดยเอกชนหรือเจ้าของเพียงคนเดียว ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาได้แก่ ด้านการนำองค์การ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์มีการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่น และปฏิบัติงานให้องค์การดำเนินไปสู่ทิศทาง

เปลี่ยนแปลง และทิศทางที่ถูกต้อง สามารถแข่งขันกับองค์กรภายนอก และองค์กรสากลได้เป็นอย่างดี ซึ่งสามารถช่วยให้เกิดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร แม้ว่าจะมีบุคลากรจำนวนมากก็สามารถปฏิบัติงานด้วยดี และรวดเร็ว

อภิปรายผลเชิงคุณภาพ

จากผลการสรุปข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

บุคลากร เห็นด้วยกับภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการที่มีการปรึกษาหารือ สร้างความมีส่วนร่วมในการทำงาน และการบริหารงาน มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อแข่งขันในระดับประเทศ และสากล มีการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ มีการจูงใจทั้งด้านกายภาพ และสังคม เพื่อกระตุ้นให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาเป็นเช่นนี้ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เป็นเพราะว่าตำแหน่งของคณะผู้บริหารท้องถิ่นจะต้องบริหารกิจการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้เป็นไปตามมติข้อบังคับ และแผนพัฒนาจังหวัดตามความเห็นชอบของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดซึ่งจะต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากร และประชาชนในการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน คณะผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถเป็นที่ศรัทธาของบุคลากร และประชาชน จึงจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี สามารถชักจูงให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ซึ่งสอดคล้องกับ นิคลิ (อำพน เหล่าพราหมณ์ 2535:19; อ้างอิงมาจาก Neagly, 1969, p. 196) ที่กล่าวว่า ผู้นำเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม สามารถดึงดูดความสนใจ และนำความสนใจมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มซึ่งในการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ถ้าหากว่าความสัมพันธ์ระหว่างคณะผู้บริหารกับบุคลากร และประชาชนเป็นไปด้วยดี โดยที่สมาชิกมีความเชื่อมั่นศรัทธาในวิสัยทัศน์และความรู้ความสามารถของคณะผู้บริหารแล้วจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2539 หน้า 172) กล่าวว่า สมาชิกย่อมมีความคาดหวังจากผู้นำ หากผู้นำเป็นที่ยอมรับ และมีความสามารถตามที่คาดหวัง การติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่มเป็นไปด้วยดี การนำไปสู่จุดหมายปลายทางก็ง่ายขึ้น และยัง

สอดคล้องกับทฤษฎีของฟีเดเลอร์ (สร้อยตระกูล (ศิวยานนท์) อรรถมานะ 2541 หน้า 265; อ้างอิงมาจาก Fiedler 1967 หน้า 185) ที่กล่าวว่าคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่มจะเป็นตัวกำหนดสถานการณ์ที่สำคัญที่สุด ถ้าความสัมพันธ์อบอุ่นและเป็นกันเอง สมาชิกจะชอบและไว้วางใจ ถ้าสมาชิกยอมรับในความสามารถก็จะเป็นการง่ายที่ได้รับความร่วมมือจากสมาชิก

จึงน่าจะเป็นประโยชน์ต่อคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับ บุคลากร และประชาชน โดยพยายามศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน และมีความเสียสละในการปฏิบัติหน้าที่ เสริมสร้างบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ และปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีความโปร่งใส ประชาชนสามารถตรวจสอบได้ก็จะเกิดความศรัทธาซึ่งทำให้การปฏิบัติงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ

จากตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ จะเห็นได้ว่า การนำองค์การ เริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์ ที่จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในและภายนอกองค์การ การเปิดโอกาสให้กำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน การมองปัญหาที่เกิดขึ้นว่าเป็นสิ่งท้าทาย และมีการค้นหาวิธีการแก้ปัญหาเดิมด้วยวิธีการใหม่ๆ ในการบวนการต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ มีการโน้มน้าวใจ ให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมกันสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์การสู่การปฏิบัติ มีการสร้างความเข้าใจและมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ที่สามารถ กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารเพื่อให้ทราบและเดการยอมรับในวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ มีการแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นของตนเอง มีการจัดโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้องกับการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ สามารถจัดหางบประมาณสนับสนุนให้เกิดความเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถของสมาชิกและประชาชนทั่วไป ซึ่งการนำองค์การนั้นจำเป็นที่จะต้องการจูงใจ เพื่อการตอบสนองความต้องการ ทั้งในด้านกายภาพ ด้านความมั่นคง ปลอดภัย ด้านสังคม ด้านการยกย่อง ความต้องการการประสบความสำเร็จในชีวิต

สามารถดำเนินการให้บุคลากรรับรู้ข้อมูลการดำเนินงาน อาทิ การจ่ายเงินเดือนอย่างยุติธรรม การได้รับผลประโยชน์ที่ถูกต้องอย่างยุติธรรม มีโอกาสก้าวหน้าในงานที่ทำ การได้รับความมั่นคงในการทำงาน และสามารถรับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองได้

รูปแบบการดำเนินงานของภาวะผู้นำในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้ได้ผลเป็นอย่างดี และเกิดประสิทธิภาพเกิดประโยชน์ในการบริหารงาน โดยเฉพาะจากภาวะผู้นำด้านการนำองค์กร และด้านการปรึกษาหารือซึ่งได้รับการสนับสนุนจากสภาวะผู้นำที่เกี่ยวกับการจูงใจและการปรึกษาหารือ

ในการปรึกษาหารือ ซึ่งจำเป็นต้องประกอบด้วย การสร้างความร่วมมือ โดยการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และแสวงหาจุดมุ่งหมายร่วมกัน ทุกคนเป็นกำลังสำคัญของกลุ่มใน อบจ. มีการสร้างศรัทธภาพผู้ทำงานสองฝ่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลข่าวสาร เน้นการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน โดยการสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน การเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเองให้เข้าได้กับเพื่อนร่วมงาน สร้างความมีน้ำใจต่อกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกันช่วยเหลือแนะนำกันภายในกลุ่ม นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการกำหนดทิศทาง มีความมุ่งมั่นต่อการสร้างภาพใหม่ขององค์กร การวางบทบาทและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง สามารถช่วยให้เกิดการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการพัฒนาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของ อบจ. โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาด้านสมรรถนะหลัก จากภาวะผู้นำของผู้บริหารทำให้เกิดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของการทำงาน อาทิ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การตั้งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ การยึดมั่นความถูกต้อง และลักษณะการทำงานเป็นทีม และในขณะเดียวกันยังเกิดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาในสาขาการทำงานต่างๆ ของ อบจ. อาทิ การจัดโครงการฝึกอบรม สำหรับบุคลากร มีการจัดสรรงบประมาณให้โครงการต่างๆ เพื่อการพัฒนา มีการสนับสนุนโครงการฝึกอบรม เป็นต้น

สำหรับผลทางอ้อมที่มาจากภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถส่งผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านการวางแผน ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน การกำหนดปัจจัยชี้วัดผลสำเร็จของงานและมาตรฐานของผลงาน การกำหนดแผนปฏิบัติราชการรายบุคคล มีการระบุตัวชี้วัด ที่สอดคล้องกับจุดประสงค์ ถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา เป็นต้น และการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สำคัญอีกประเด็น คือ การประเมินผล ประกอบด้วย การประเมินผลสำเร็จของงาน เช่น ผลสัมฤทธิ์ของงาน ปริมาณงาน คุณภาพของผลงาน ความรวดเร็ว

ทันเวลาความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร การประเมินสมรรถนะ เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์จริยธรรม การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ การบริการที่ดี การมีคุณธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ ในการทำงาน และการประเมิน ผลการพัฒนา เช่น การเปรียบเทียบผลการพัฒนากับแผนที่กำหนดไว้ การควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน และศึกษาปัญหาเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสม

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากผลการศึกษาโดยเฉพาะตัวแบบทางการศึกษา ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ที่สามารถนำมาประยุกต์การปฏิบัติราชการของ อบจ. ตามการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ให้เกิดประสิทธิภาพ โดย อบจ. สมุทรปราการ ควรมีการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ทั้งทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างจำกัด ตลอดจนจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรให้ความสำคัญกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งผลการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น เป็นผลการดำเนินงานที่เกิดจากปัจจัยเสริมด้วยบทบาทภาวะผู้นำของ อบจ. ในการสนับสนุนระบบการปฏิบัติงานให้มุ่งเน้นการพัฒนาและการประเมินผลปฏิบัติงานที่เกิดจากสภาวะของผู้นำในลักษณะการนำองค์กร และการเน้นด้านการปรึกษาหารือในทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของ อบจ. และที่สำคัญ อบจ. เองยังคงต้องให้ความสำคัญและความน่าเชื่อถือแก่ประชาชนในท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. ควรศึกษาอื่นๆ นอกเหนือจากตัวแบบภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. ควรมีการพัฒนาสร้างเครื่องมือในการวัดการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เหมาะสม และมีเกณฑ์มาตรฐานสำหรับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อขยายผลการศึกษาต่อไป

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2542). พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ: กระทรวงมหาดไทย.
- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2546). พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ: กระทรวงมหาดไทย.
- กระทรวงการคลัง. (2553). รายงานสรุปผลความสำเร็จ การดำเนินการตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์.
- กระทรวงแรงงาน. (2552). หนังสือระบบคณะกรรมการร่วมปรึกษาหารือ *Joint Consultation Committees* และระบบการยุติข้อร้องทุกข์ *Grievance Settlement* กสร.32/2552. กรุงเทพฯ: สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน.
- กระทรวงศึกษาธิการ 2550. เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.
- กาญจนา ตั้งชลทิพย์ และศิรินันท์ กิตติสุขสถิต. (2552). การศึกษาเพื่อพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตของข้าราชการ. นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- คณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559). กรุงเทพฯ: คณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- เครือวัลย์ ลีมอภิชาติ. (2531). หลักและเทคนิคการฝึกอบรมและการพัฒนา. กรุงเทพฯ: สยามศิลป์การพิมพ์.
- จตุพร สังขวรรณ. (2557). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ *Strategic Leadership*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จิรประภา อัครบวร. (2547). *Performance Management กับบทบาท Strategic Partner*. รายงานการสัมมนาวิชาการ “DNA for SMART HR” 4 สิงหาคม 2547. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นัทรพน ไพพินิจ. (2555). เอกสารวิชาการ เรื่อง การรับรู้และความเข้าใจเรื่องทิศทางขององค์กรของบุคลากรกรมปลัดสัตว์. กรุงเทพฯ: กองแผนงาน กรมปลัดสัตว์
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย *Contemporary Leadership*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

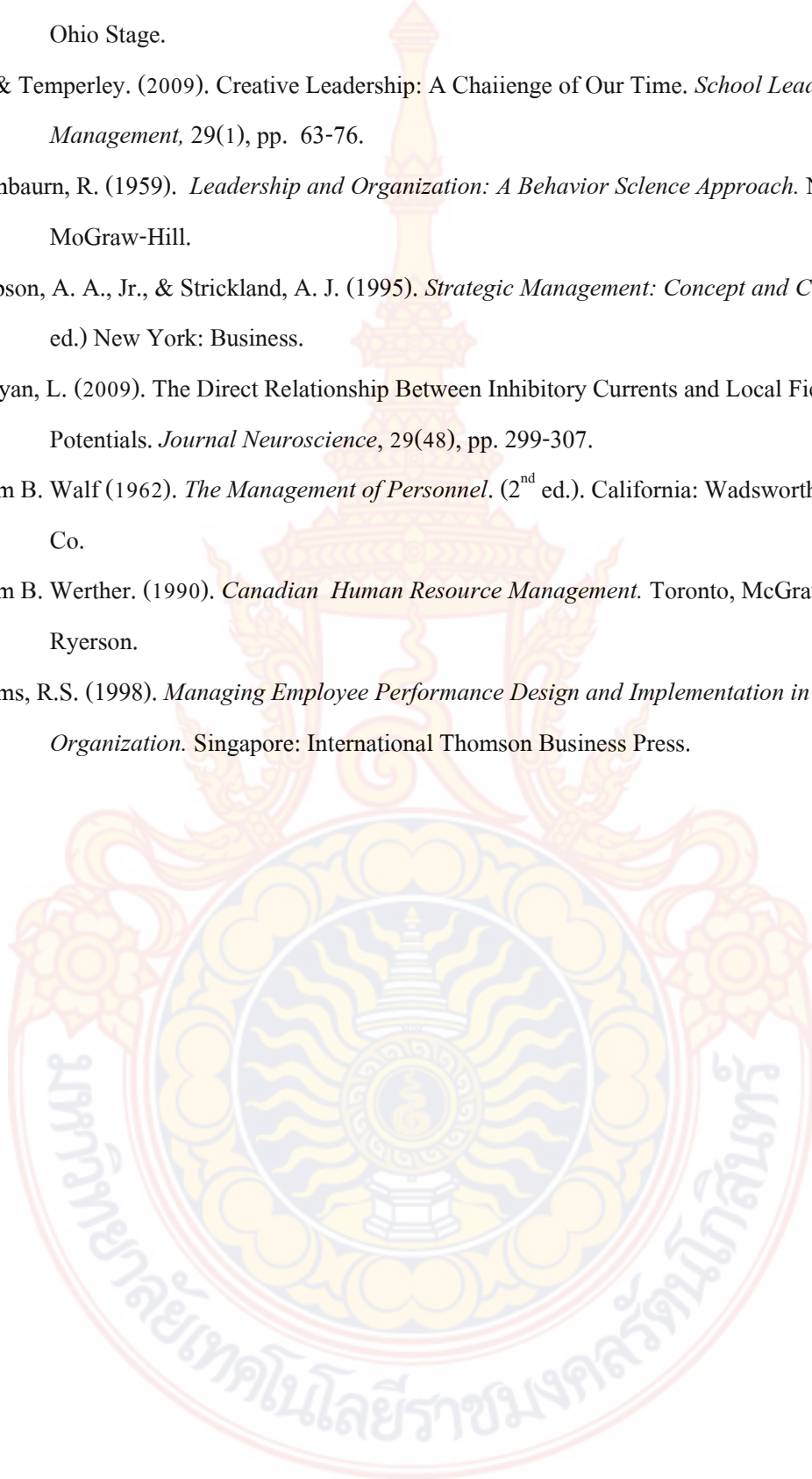
- ณัฐวดี ศิริประสมทรัพย์. (2557). *การบริหารการปฏิบัติงาน*. เข้าถึงได้จาก (Performance Management: PM). เข้าถึงได้จาก http://km.rubber.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=7859:-performance-management-pm&catid=61:2011-06-03-04-26-29&Itemid=176, 12 ธันวาคม 2557.
- ทองดี กุลศิริ. (2550). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารจังหวัดสมุทรปราการ*. รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ทองใบ สุดซารี. (2550). *ภาวะผู้นำ: กลไกขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้*. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธนากร มุลพงศ์. (2549). *รูปแบบการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง*. นนทบุรี: สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.
- นงลักษณ์ เพิ่มชาติ. (2548). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนิรินทร์ จงวุฒิเวศย์, และพูนศิริ วัจนะภูมิ. (2534). *ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน*. ในเอกสารการสอนชุดวิชาคหกรรมศาสตร์กับการพัฒนาชุมชน หน่วยที่ 1-7. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยโขทัยธรรมมาธิราช.
- บวร ประพฤติดี. (2520). *การวัดและประเมินผลบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ประพนธ์ ผาสุกยี่ด. (2541). *ทางเลือกทางรอด*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เออาร์อินฟอร์เมชั่น แอนด์ พับลิเคชั่น.
- ประเมิน นาคคี. (2549). *ความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ*. รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การเมืองและการบริหารจัดการ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ปรีชา วัชรภักย์. (2549). *การบริหารผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์. (2551). *ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่น พีเอ็น แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2554). *คู่มือประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. จังหวัดปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.

- ยุพาพร รูปงาม. (2545). *การมีส่วนร่วมของข้าราชการสำนักงบประมาณ ในการปฏิรูประบบราชการ*.
ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ราชัย จันทร์หัวโทน. (2542). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารและการบริหารงาน
วิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอชุมแพ จังหวัด
ขอนแก่น*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วรรณ บุญส่ง. (2551). *ความสัมพันธ์ของทรัพยากรทางการบริหารและการบริหารงบประมาณตาม
ยุทธศาสตร์ด้านโครงสร้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ*. รายงานการศึกษา
อิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์บัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครอง
ท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- วิชุดา ทรราชารุพันธ์. (2540). “การศึกษาความพร้อมในการปฏิบัติบทบาทวิชาชีพของนักศึกษา
พยาบาลชั้นปีที่ 4 สถาบันการศึกษาเอกชน”. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตร์
มหาบัณฑิต. สาขาการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- วินิจ เกตุจำ. (2535). *มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหารยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2550). *Performance Management การบริหารผลการ
ปฏิบัติงาน*. นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้
ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ*.
นนทบุรี : บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2554). “หลักสูตรที่ 8 การจัดทำแผนปฏิบัติงาน”. *เปิด
โลกความรู้พัฒนาทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550*.
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. (2552). *การศึกษาเพื่อพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานตัวชี้วัดคุณภาพ
ชีวิตของข้าราชการ*. เข้าถึงได้จาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/BRD_Reserch/thesis%20knowledge/11_Jan_2013/2%20Thesis_2552_11_Jan_2013.pdf, 12 ธันวาคม 2557.
- สุรัตน์ สังกวาลัย. (2541). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานช่างฝีมือบริษัทก่อสร้างจำกัดใน
จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี

- สุริยะ วงศ์คงคาเทพ และคณะ. (2557). *การประเมินผลการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ: กรณีศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข*. สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข, กรุงเทพมหานคร
- สุวรรณณี ถักนวนิช. (2548). *การสื่อสารในองค์กร Organizational communication*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เสนาะ ดิยาวัว. (2522). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนงค์ ศรีเจริญ. (2552). *การพัฒนาบุคคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการบุคลากรส่วนใหญ่ในจังหวัดสมุทรปราการ*. รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- อรพรรณ กอรัม. (2546). *ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ คึกษากรณีส่วนตรวจสอบภายใน 1-6 ศูนย์บริหารธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร*. สารพิมพ์ บข.ม. (การจัดการ) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- Abraham H. Maslow, (1943). *A Theory of Motivation*. Psychological Review. Vol. 50.
- Armstrong, M. (2002). *Performance Management : Key Strategies and Practical Guidelines*. (2nd ed). London: Clays.
- Avolio, B. J. (1999). *Full range leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Basadur, M. (2008). Leading Other to Think Innovatively Together: Creative Leadership. *Journal of The Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bovee, L. C. (1993). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Casse, P., & Claudel, P.G. (2007). *Philosophy for creative leadership: How philosophy can turn people into more effective leaders*. London: Athena Press.
- Daft, R. L. (1994). *Management*. (3rd ed.). Fort Worth, TX: The Dryden
- Dale S. Beach. (1980). *Personnel: The Management of People at Work*. New York: MacMillan Publishing Co.
- Douglas McGregor. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw Hill.
- Dubrin .J. (1998). *Leadership Research Finding : Practice and Skills*. Boston Houghton : Mifflin Company.

- Garrison, K.C., and Magoon, Robert. (1972). *Educational Psychology*. Columbus: Charles E. Meril.
- Hellriegel, D. Jackson, S. E., & Slocum, Jr., J. W. (2005). *Management: International Student edition*. (10th ed.). Mason, OH: South-Western.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). *Development of the Leader Behavior Description Questionnaire*. In R. M.
- Herbert Heneman III et als, (1983). *Personnel/Human Resource Management*. Illinois: Richard D. Irwin.
- Hersey,P., Blanchard, K. H., & D.E. (2001). *The Management of Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hope, J. and Player, S. (2012). *Beyond Performance Management*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kenneth Thomas, (1976). "Conflict and Conflict Management" in *Handbook of Industrial and Organizational Behavior*. ed.Md. Dannelte. New York: John Wiley.
- Kotter, John P. (1996) *Leading Change*. Boston : Massassusette, Harvard Business School Press.
- Kuhnert, K.W., & Levis, P.(1987). Transactional and Transformational Leadership : A Constructive Development Analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648-657.
- Lepak, D. and Gowan, M. (2010) *Human Resource Management Managing Employee for Competitive Advantage*. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. New York: Harper & Row.
- Michael J. Jucius (1956). *Personnel Management*. Illinois: Richard D. Erwin.
- Peter M. Senge, (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. United States: Currency.
- Robbins, S.P. (1976). *The Administrative Process: Integrating Theory and Practice*. Englewood Cliffs, NY: Prentice – Hill, Inc.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. (9th ed.). Upper Saddle River, NJ. : Prentice-Hall.
- Robert A. Baron and Jerald Greenberg. (1995). *Behavior Organization*. (3rd Ed.). New York: Allyn & Bacon.
- Sheman, G. (2004). *Competency Based HRM*. New York: Tata McGraw-Hill.

- Stogdill and A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its Description and Measurement*. Columbus: Ohio State.
- Stoll, & Temperley. (2009). Creative Leadership: A Challenge of Our Time. *School Leadership and Management*, 29(1), pp. 63-76.
- Tannenbaum, R. (1959). *Leadership and Organization: A Behavior Science Approach*. New York : McGraw-Hill.
- Thompson, A. A., Jr., & Strickland, A. J. (1995). *Strategic Management: Concept and Cases*. (8th ed.) New York: Business.
- Trevelyan, L. (2009). The Direct Relationship Between Inhibitory Currents and Local Field Potentials. *Journal Neuroscience*, 29(48), pp. 299-307.
- William B. Walf (1962). *The Management of Personnel*. (2nd ed.). California: Wadsworth Publishing Co.
- William B. Werther. (1990). *Canadian Human Resource Management*. Toronto, McGraw-Hill Ryerson.
- Williams, R.S. (1998). *Managing Employee Performance Design and Implementation in Organization*. Singapore: International Thomson Business Press.



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - นามสกุล	ศศิรดา กนกอมรสิน
วัน/เดือน/ปีเกิด	25 มิถุนายน 2531
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี Raffles design สาขา Visual Communication
ประสบการณ์การทำงาน	พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินเคนย่าแอร์เวย์

