

ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล: กรอบการแข่งขันค่านิยมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐ

EFFECTIVE LEADERSHIP: COMPETING VALUES FRAMEWORK
OF PUBLIC EMPLOYEES

ครรชิต ทรรคนะวิเทศ^{1*} อุทัย เลหาวิเชียร² และ สุวรรณิ แสงมหาชัย³

¹หลักสูตรโครงการทวีปริญญาโททางรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

^{2,3}หลักสูตรโครงการปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ และโครงการทวีปริญญาโท
ทางรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

Kunchit Tasanavites^{1*} Uthai Laohavichien² and Suwannee Sangmahachai³

¹Dual master's degree program in public and business administration, Faculty of Political Science,
Ramkhamhaeng University, Bangkok, Thailand

^{2,3}Doctor of Philosophy Program in Public Administration, Faculty of Political Science
Ramkhamhaeng University, Bangkok, Thailand

*E-mail: kunchit9@gmail.com

Received: 2022-01-22

Revised: 2022-01-27

Accepted: 2022-01-27

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลตามกรอบการแข่งขันค่านิยมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐ โดยมีคำถามการวิจัยว่า ผู้บริหารระดับกลางในองค์การภาครัฐมีระดับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงานเช่นไร ต่างกันหรือไม่ อย่างไร ตามการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงาน การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการสำรวจด้วยแบบสอบถามเพื่อวัดระดับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลตามกรอบแนวคิดการแข่งขันค่านิยมของ Quinn โดยศึกษาระดับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลตามตัวแบบต่าง ๆ 8 บทบาท คือ ผู้สร้างนวัตกรรม นายหน้า ผู้อำนวยการ ผู้ผลิต ผู้ประสานงาน ผู้ตรวจตรา ผู้อำนวยการความสะดวก และผู้ให้คำปรึกษา ตัวอย่างได้จากการสุ่มจากองค์การภาครัฐ มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 227 คน ผลการศึกษาพบว่า 1. ระดับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารระดับกลางในองค์การภาครัฐที่เกิดขึ้นจริงในการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (ค่าเฉลี่ย = 4.91) โดยมีบทบาทของผู้นำมามากที่สุดคือ ผู้ผลิต รองลงมาคือนายหน้า ส่วนบทบาทผู้อำนวยการความสะดวกมีระดับ

คะแนนน้อยที่สุด 2. ระดับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารตามการรับรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานคาดหวัง อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 5.88) บทบาทความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่มากที่สุดคือ ผู้อำนวยการ รองลงมาคือ ผู้ผลิต โดยบทบาทนายหน้ามีระดับคะแนนน้อยที่สุด 3. ระดับการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารที่เกิดขึ้นจริงกับที่คาดหวัง มีความแตกต่างกันในบทบาทผู้สร้างนวัตกรรมมากที่สุด และ 4. ตำแหน่งงานที่ต่างกันระหว่างประเภทวิชาการกับประเภททั่วไป มีการรับรู้ต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลทั้งที่เกิดขึ้นจริงและที่คาดหวังไม่แตกต่างกัน

คำสำคัญ: ความเป็นผู้นำ, ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล, กรอบการแข่งขันค่านิยม

ABSTRACT

This study examined public employees' perception on effective leadership of their middle managers by using Competing Values Framework (CVF) approach. The research questions comprised two aspects: (1) What was the public employees' level of perception on their supervisors' effective leadership? (2) Were there any differences between employees' perception who held academic and general positions? Quantitative research was employed by using questionnaires to measure effective leadership levels in accordance with Quinn's Competing Values Framework. Eight roles of effective leadership comprising innovator, broker, producer, director, coordinator, monitor, facilitator, and mentor were investigated. The sample included 227 respondents randomly drawn from employees in a public organization. The majority of them were women (60.79%), the average age was 39.5 years with the standard deviation of 8.91, and most of them held academic positions (73.13%). Seven-point Likert scale was constructed to measure the respondents' perceptions of their supervisor's real (does this now) and expected (should do this) effective leadership.

Findings revealed that 1) subordinates' perceptions of "does this now" had a quite high level of performance of effective leadership roles (average = 4.91). The highest level of role was "producer", the second lower one was "broker", and the lowest one was "facilitator". 2) In terms of the "should do this" perception, the results showed that subordinates' perception of a high level of performance of supervisor's effective leadership roles were desired (average = 5.88). The highest level of desired performance was "director", the second one was "producer", and the least desired role was "broker". 3) In view of the "gap" between "does this now" and "should do this" perceptions, the

role of “innovator” has the highest difference in performance level. In addition, findings revealed that there was no difference in the perceptions between academic and 4) general positions in the performance level of effective leadership on “does this now” and “should do this” perceptions.

Keywords: Leadership, Effective Leadership, Competing Values Framework

บทนำ

ระบบราชการในปัจจุบันให้ความสนใจต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างต่อเนื่อง และบังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีจุดมุ่งหมายให้ระบบราชการส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) เป็นหน่วยงานที่มีพันธกิจที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) การเป็นระบบราชการ 4.0 ให้องค์กรภาครัฐมีขนาดเหมาะสม และมีความคล่องตัวโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการปรับปรุงการให้บริการประชาชน โดย กพร. ได้กำหนดกรอบการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กร ด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำกรอบไปใช้ในการประเมินองค์กรด้วยตนเองที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ มุ่งเน้นให้มีการปรับปรุงองค์กรอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่อง 7 ด้าน โดยมีเป้าหมายที่สำคัญประการแรกคือ “การนำองค์กร” ซึ่งเป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารหรือ

ผู้นำในด้านต่าง ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้สูงขึ้นเทียบเท่ามาตรฐานสากล

การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของระบบราชการ 4.0 ได้นั้น องค์กรภาครัฐจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและกระบวนการคิดหลายประการ หากพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานภาครัฐ จะเห็นได้ว่าบุคคลสำคัญที่จะช่วยนำพาให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้ด้วยดีย่อมเป็นหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง (middle manager) ซึ่งเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่จะสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Huy, 2001) และเมื่อพิจารณาประกอบกับเป้าหมายในการนำองค์กรแล้วความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารระดับกลางจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมาย เพราะผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงและนำไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนเป็นผู้รับผิดชอบงานวางแผนรวมถึงการจัดระเบียบวิธีปฏิบัติงานในฝ่ายของตนเอง เพื่อให้งานในความรับผิดชอบประสบความสำเร็จตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

การศึกษาด้านความเป็นผู้นำได้รับความสนใจเป็นอันมากในปัจจุบัน (Bass, 1990; Burns, 1978; Denison, Hooijberg & Quinn,

1995) โดยเฉพาะในแง่ของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในกรอบการแข่งขันค่านิยม (Competing Values Framework: CVF) (Quinn & Rohrbaugh, 1983) อันเป็นกรอบแนวคิดที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างสูง กรอบแนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าผลประกอบการเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำในองค์การเล่นบทบาทในแต่ละบทบาทในการปฏิบัติงานที่มีทั้งสิ้น 8 บทบาท คือ (1) ผู้สร้างนวัตกรรม (innovator) (2) นายหน้า (broker) (3) ผู้อำนวยการ (director) (4) ผู้ผลิต (producer) (5) ผู้ประสานงาน (coordinator) (6) ผู้ตรวจตรา (monitor) (7) ผู้อำนวยการความสะดวก (facilitator) และ (8) ผู้ให้คำปรึกษา (mentor) บทบาทเหล่านี้มาจากตัวแบบที่ครอบคลุมภารกิจขององค์การ 4 ตัวแบบคือ ตัวแบบมนุษยสัมพันธ์ ตัวแบบระบบเปิด ตัวแบบการกำหนดเป้าหมายที่มีเหตุผล และตัวแบบกระบวนการภายใน ในแต่ละตัวแบบ บทบาทของผู้นำจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปตามกรอบการแข่งขันค่านิยม จะเห็นได้ว่าประเด็นเรื่อง “การนำองค์การ” อันเป็นข้อแรกของกรอบเพื่อการปรับปรุงองค์การที่ภาครัฐให้ความสนใจ เป็นการให้ความสำคัญต่อบทบาทของความเป็นผู้นำ ซึ่งต้องอาศัยผู้บริหารระดับกลางที่จะนำพาองค์การให้เข้าสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ดังนั้น เพื่อให้เห็นภาพของความมีประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐที่เป็นผลมาจากบทบาทของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในแต่ละบทบาท ผู้วิจัยจึงเห็นว่า สมควรที่จะมีการศึกษาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับบทบาทความเป็นผู้นำ

ที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารระดับกลางในองค์การภาครัฐตามกรอบการแข่งขันค่านิยม ซึ่งจะสามารถครอบคลุมภารกิจในแต่ละด้านขององค์การได้ครบถ้วน เพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งของกระบวนการทำงานในองค์การภาครัฐ อันจะนำไปสู่การส่งเสริมประสิทธิผลของการบริหารงานภาครัฐต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารระดับกลางในองค์การภาครัฐตามที่คุณปฏิบัติงานรับรู้ตามที่เกิดขึ้นจริง
2. เพื่อศึกษาระดับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารระดับกลางในองค์การภาครัฐตามที่คุณปฏิบัติงานคาดหวัง
3. เพื่อทดสอบความแตกต่างของการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานที่ครองตำแหน่งต่างกัน ที่มีต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลตามที่เกิดขึ้นจริง
4. เพื่อทดสอบความแตกต่างของการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานที่ครองตำแหน่งต่างกัน ที่มีต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลตามที่คุณคาดหวัง

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้ศึกษาเกี่ยวกับระดับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารระดับกลางในองค์การภาครัฐด้วยการประเมินจากการรับรู้ (perception) ของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งที่เกิดขึ้นจริงและที่คาดหวัง โดยมีเนื้อหาจากกรอบการแข่งขันค่านิยม ซึ่งประกอบด้วยตัวแบบที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ 4 ตัวแบบคือ ตัวแบบมนุษยสัมพันธ์ ตัวแบบระบบเปิด ตัวแบบการกำหนดเป้าหมายที่มีเหตุผล และ

ตัวแบบกระบวนการภายใน โดยศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลตามตัวแบบต่าง ๆ นี้ 8 บทบาท คือ (1) ผู้สร้างนวัตกรรม (2) นายหน้า (3) ผู้อำนวยการ (4) ผู้ผลิต (5) ผู้ประสานงาน (6) ผู้ตรวจตรา (7) ผู้อำนวยการความสะอาด และ (8) ผู้ให้คำปรึกษา โดยสุ่มตัวอย่างจากบุคลากรในองค์การภาครัฐระดับกรมแห่งหนึ่งจำนวน 227 คน

ทบทวนแนวคิด

ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership)

จากคำถามในการวิจัยที่ผู้วิจัยตั้งคำถามว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นเช่นไรนั้น ผู้วิจัยจะตอบคำถามนี้ภายใต้กรอบการแข่งขันค่านิยม ซึ่งเป็นตัวแบบที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในสี่ตัวแบบในประวัติศาสตร์ทางการจัดการที่ควรค่าแก่การบันทึกไว้ (Have et al., 2003) ในกรอบการศึกษาผู้นำที่มีประสิทธิผลของ Quinn (1988) ซึ่งได้ทำการศึกษาบทบาทผู้นำ (leadership roles) โดยแบ่งบทบาทผู้นำที่มีประสิทธิผลไปตามตัวแบบประสิทธิผลภายใต้กรอบการแข่งขันค่านิยมทั้ง 4 ตัวแบบที่กล่าวมาแล้ว เป็นบทบาทความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลตัวแบบละ 2 บทบาท รวมเป็น 8 บทบาท คือ ตัวแบบระบบเปิด ได้แก่ บทบาทผู้สร้างนวัตกรรมและนายหน้า ตัวแบบการกำหนดเป้าหมายที่มีเหตุผลได้แก่ บทบาทผู้ผลิต และผู้อำนวยการ ตัวแบบกระบวนการภายในได้แก่ บทบาทผู้ประสานงานและผู้ตรวจตรา และตัวแบบ

มนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ บทบาทผู้อำนวยการความสะอาดและผู้ให้คำปรึกษา ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 1

ตัวแบบระบบเปิด เป็นความจำเป็นเพื่อการต่อสู้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยมองว่าผู้นำมีเวลาน้อยที่จะอุทิศตนให้กับการทำงาน และในบางครั้งอาจต้องรีบตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ดังนั้นองค์กรนี้จึงต้องสร้างระบบให้มีการปรับตัวเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมภายนอก สิ่งสำคัญก็คือ การปรับตัว การแก้ไขปัญหาคือความคิดที่สร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรม และใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นตามความหมายนี้ ผู้สร้างนวัตกรรม (innovator) คือผู้บริหารที่ต้องมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ และเป็นผู้เจรจาต่อรองซึ่งมีอำนาจมากพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งคือผู้สร้างนวัตกรรมจะเป็นผู้ที่มีจินตนาการพอที่จะสามารถทำการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในขณะที่นายหน้า (broker) จะให้ความสนใจในการได้รับทรัพยากรจากภายนอก และมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกด้วยความถูกต้องตามกฎหมายเพื่อความยั่งยืน ผู้ที่เล่นบทบาทนายหน้าจึงต้องเป็นผู้ที่มีอำนาจและมีความสามารถที่จะโน้มน้าวและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Quinn, 1988)

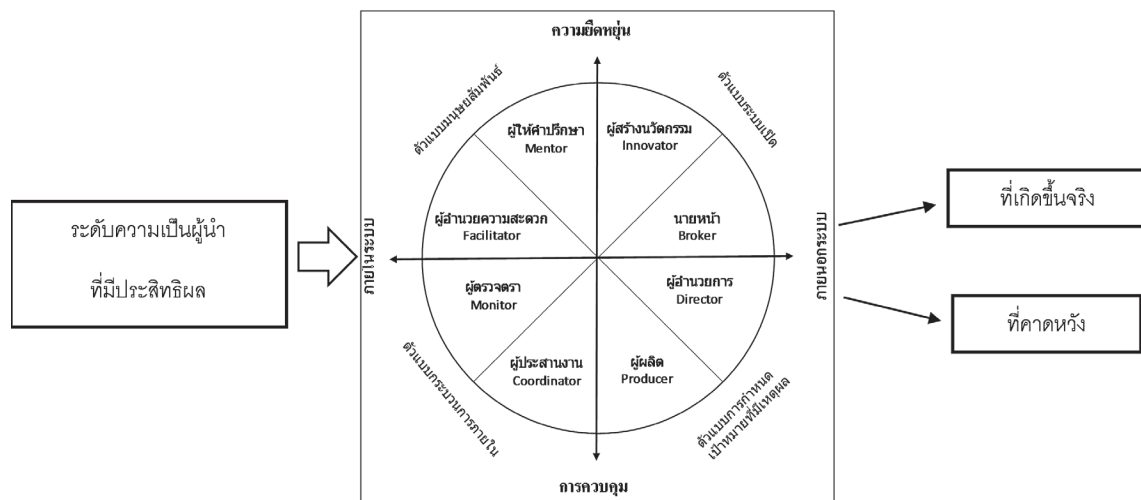
ตารางที่ 1 แสดงคุณลักษณะของตัวแบบความเป็นผู้นำ 4 ตัวแบบ 8 บทบาท

ตัวแบบ	ระบบเปิด	การกำหนดเป้าหมายที่มีเหตุผล	กระบวนการภายใน	มนุษย์สัมพันธ์
เกณฑ์วัดประสิทธิผล	การปรับตัวการสนับสนุนภายนอก	ผลิตภาพ กำไร	เสถียรภาพความต่อเนื่อง	ความเหนียวแน่นขวัญกำลังใจ
วิธีการ-เป้าหมาย	การปรับตัวต่อเนื่องและนวัตกรรม นำสู่การได้รับและการรักษาทรัพยากร	ทิศทางที่ชัดเจน นำมาซึ่งผลผลิต	การประสานงานและการควบคุม นำมาซึ่งเสถียรภาพ	ความเหนียวแน่น สร้างความผูกพัน
สิ่งที่เน้น	การปรับตัวทาง การเมือง สร้างวิธีแก้ไขปัญหา จัดการกับความเปลี่ยนแปลง	สร้างความชัดเจน ของเป้าหมาย วิเคราะห์อย่างมี เหตุผลและดำเนินการ	ควบคุมกำหนด ความรับผิดชอบ มีการตรวจสอบ วิธีการเดินเอกสาร	การมีส่วนร่วม การจัดการ ความขัดแย้ง สร้างมิตรร่วม
บรรยากาศ	นวัตกรรม ความยืดหยุ่น	สร้างกำไร	สายการบังคับบัญชา	สร้างทีมงาน
บทบาทผู้นำ	ผู้สร้างนวัตกรรม และนายหน้า	ผู้อำนวยความสะดวกและผู้ผลิต	ผู้ประสานงานและผู้ตรวจตรา	ผู้อำนวยความสะดวกและผู้ให้คำปรึกษา

ที่มา: ดัดแปลงจาก Quinn et al., 2015, p. 11.

เมื่อพิจารณาโดยรวมจะเห็นว่า หากผู้นำสามารถแสดงบทบาททั้ง 8 บทบาทได้ครบในตัวเอง ก็จะเป็นผู้นำที่สร้างประสิทธิผลให้กับองค์การได้สูงที่สุด กล่าวโดยสรุปได้ว่า ในการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางที่เป็นหัวหน้างานของตน ตามกรอบผู้นำที่มีประสิทธิผลตามข้อเสนอ

ของ Quinn โดยมีการวัดการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อผู้บริหารของตนเองเกี่ยวกับประสิทธิผลของความเป็นผู้นำด้วยตัวแปรย่อย 8 ตัวแปรดังได้กล่าวแล้ว ซึ่งอาจเขียนเป็นแผนภาพได้ดังรูปที่ 1 โดยจะทำการวัดการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานถึงสภาพที่เกิดขึ้นจริง และการรับรู้สภาพที่คาดหวังที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง



ภาพที่ 1 แผนภาพแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ตามกรอบการแข่งขันค่านิยม
ที่มา: ดัดแปลงมาจาก Denison, Hooijberg & Quinn (1995, pp. 527-8)

สมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1: ผู้ปฏิบัติงานที่ครองตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการรับรู้ต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลตามที่เกิดขึ้นจริงแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2: ผู้ปฏิบัติงานที่ครองตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการรับรู้ต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลตามที่คาดหวังแตกต่างกัน

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็น การวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ด้วยการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม มีหน่วยวิเคราะห์เป็นปัจเจกบุคคล (individual) สุ่มตัวอย่างจากราชการในหน่วยงานระดับกรมแห่งหนึ่ง โดยมีตัวอย่างจำนวน 227 คน ใช้แบบสอบถามในการสำรวจการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน แบบสอบถาม

ในส่วนที่ 1 เป็นการถามข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ และ ตำแหน่งงาน ในส่วนที่ 2 ผู้วิจัยได้ใช้ข้อคำถามจากเครื่องมือที่ได้รับการแนะนำรวมทั้งได้ทำการทดสอบการใช้งานมาแล้วจาก Resource B: Leadership Instrument (Quinn, 1988) ซึ่งประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลทั้ง 8 บทบาทจำนวน 32 ข้อ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางที่เป็นหัวหน้างานของตนเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลทั้งที่เกิดขึ้นจริงในการทำงานประจำ และพฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติงานคาดหวังจากผู้บริหารระดับกลาง ด้วยการใช้มาตราวัดแบบลิเคิร์ตที่มีการวัด 7 ระดับ โดยก่อนนำไปใช้ในการสำรวจจริง ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเชื่อถือได้ด้วยวิธีอัลฟาของครอนบักจนเป็นที่พอใจแล้ว

สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลเกี่ยวกับตัวอย่าง พบว่า ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นข้าราชการสังกัดหน่วยงานระดับกรมแห่งหนึ่งจำนวน 227 คน ส่วนมากเป็นเพศหญิงจำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 60.79 มีอายุเฉลี่ย 39.5 ปี ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ย 8.91 ปี และมีตำแหน่งงานเป็นประเภทวิชาการเป็นส่วนใหญ่คือ 166 คน คิดเป็นร้อยละ 73.13 ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2

ในการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้และความแม่นยำเชิงโครงสร้างเพื่อยืนยันองค์ประกอบของบทบาทของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลทั้ง 8 บทบาท ผลการวิเคราะห์สามารถยืนยันได้ว่า ค่าอัลฟาของครอนบัค ของทุกตัวแปรมีความเกินกว่า 0.7 รวมทั้งแบบสอบถามสามารถจำแนกโครงสร้างของบทบาททั้ง 8 บทบาทได้โดยมีค่า item loading ของแต่ละข้อคำถามในแต่ละบทบาทตั้งแต่ 0.558 ถึง 0.834

ตารางที่ 2 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

	จำนวน (คน)	ร้อยละ				
เพศ						
ชาย	89	39.21				
หญิง	138	60.79				
รวม	227	100.00				
ตำแหน่งงาน						
ประเภทวิชาการ	166	73.13				
ประเภททั่วไป	61	26.87				
รวม	227	100.00				
	Min. ต่ำสุด	Max. สูงสุด	Mean ค่าเฉลี่ย	SD ความเบี่ยงเบน มาตรฐาน	Mode ฐานนิยม	Median มัธยฐาน
อายุ (ปี)	23.00	59.00	39.50	8.91	40.00	39.00

ดังได้แสดงผลการวิเคราะห์ค่าอัลฟาและค่า item ในการวัดเชิงจิตวิทยา (psychometric properties) loading ไว้ในตารางที่ 3 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ที่น่าพอใจ แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีคุณสมบัติ

ตารางที่ 3 แสดงค่า item loading และค่าอัลฟาของครอนบัก

ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล	Item Loading	ค่าอัลฟา (Alpha, α)		
		ที่เกิด ขึ้นจริง	ที่ คาดหวัง	Quinn (1988)
บทบาทผู้สร้างนวัตกรรม		0.921	0.881	0.900
คำถามข้อที่	1	0.751		
	10	0.788		
	22	0.707		
	25	0.674		
บทบาทนายหน้า		0.888	0.816	0.850
คำถามข้อที่	3	0.688		
	13	0.689		
	18	0.733		
	27	0.637		
บทบาทผู้อำนวยการ		0.948	0.916	0.790
คำถามข้อที่	7	0.720		
	12	0.643		
	19	0.725		
	26	0.700		
บทบาทผู้ผลิต		0.932	0.921	0.720
คำถามข้อที่	5	0.700		
	15	0.628		
	23	0.632		
	30	0.653		

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล	Item Loading	ค่าอัลฟา (Alpha, α)			
		ที่เกิด ขึ้นจริง	ที่ คาดหวัง	Quinn (1988)	
บทบาทผู้ประสานงาน					
คำถามข้อที่	2	0.834	0.904	0.895	0.770
	9	0.756			
	21	0.783			
	28	0.761			
บทบาทผู้ตรวจตรา					
คำถามข้อที่	4	0.645	0.952	0.875	0.730
	14	0.635			
	17	0.687			
	32	0.558			
บทบาทผู้อำนวยความสะดวก					
คำถามข้อที่	6	0.786	0.948	0.896	0.890
	11	0.772			
	24	0.751			
	31	0.802			
บทบาทผู้ให้คำปรึกษา					
คำถามข้อที่	8	0.750	0.921	0.884	0.870
	16	0.782			
	20	0.731			
	29	0.684			

อภิปรายผลการวิจัย

ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลตามที่เกิดขึ้นจริง จากตารางการสรุปผลการศึกษาในตารางที่ 4 ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลตามการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานในภาครัฐที่เกิดขึ้นจริงพบว่า มีระดับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลค่อนข้างสูง อันอาจตีความได้ว่า ผู้บริหารระดับกลางใช้บทบาทความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลโดยเฉลี่ยแล้ว มีความถี่ของการใช้เป็นประจำราวถึงใช้บ่อย โดยที่บทบาทผู้ผลิตมีระดับคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดที่ 5.26 คะแนน อันหมายความว่า ในการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานในภาครัฐเห็นว่า ในความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารค่อนข้างที่จะเน้นกิจกรรมในงาน โดยจะให้ความสนใจต่องานเป็นหลัก นอกจากนี้ผู้บริหารจะมีความสนใจและแรงขับเคลื่อนส่วนตัวในการเน้นเป้าหมายในงาน สร้างเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรับผิดชอบต่อการงานที่ได้รับมอบหมายให้เรียบร้อยสมบูรณ์ และพยายามที่จะรักษาผลประกอบการให้อยู่ในระดับสูง ด้วยการกระตุ้นสมาชิกในกลุ่มงานให้ทำงานตามเป้าหมายให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี (Quinn, 1988, pp. 134-138; Denison, Hooijberg & Quinn, 1995, pp. 527-528) ส่วนระดับคะแนนรองลงมามีระดับใกล้เคียงกันมาก คือบทบาทนายหน้าและบทบาทผู้ประสานงาน

ในบทบาทนายหน้า อาจกล่าวได้ว่า นอกจากจะเน้นเป้าหมายในการทำงานแล้ว ผู้บริหารระดับกลางยังทุ่มเทตนเพื่อให้คนระดับสูงขึ้นไปในองค์กรเชื่อถือ ทั้งยังมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในหน่วยงานระดับสูงขึ้นไป สามารถเข้าถึงผู้บริหารในระดับสูงขึ้นไปได้ รวมถึงโน้มน้าวหน่วยงานที่เหนือขึ้นไปด้วยแนวความคิดใหม่ มีการใช้วิถีทางการเมือง เพื่อเป็นตัวแทน เพื่อเจรจาต่อรอง เพื่อทำการตลาด และประสานงานให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ และในบทบาทผู้ประสานงาน ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นผู้ที่รักษาความต่อเนื่องในวิธีการทำงานประจำวัน ช่วยลดสิ่งรบกวนต่อความไหลลื่นในการทำงานให้น้อยที่สุด ทั้งยังช่วยรักษาแนวทางการดำเนินงานภายในหน่วยงาน และนำระบบที่มีระเบียบมาใช้ในหน่วยงาน (Denison, Hooijberg & Quinn, 1995)

หากพิจารณาบทบาททั้ง 3 บทบาทที่มีระดับคะแนนสูงที่สุดนี้จะเห็นได้ว่า บทบาทของผู้บริหารเหล่านี้ล้วนเป็นบทบาทในทางการปฏิบัติ เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรและความเชื่อถือจากผู้มีอำนาจ และยังรวมถึงการเป็นผู้กำกับดูแล เพื่อให้งานสามารถดำเนินไปได้อย่างคล่องตัว เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทนายหน้าเป็นผู้สร้างแนวทาง ผู้ประสานงานเป็นผู้ทำให้เส้นทางราบรื่นคล่องตัว และผู้ผลิตเป็นผู้ผลักดันขับเคลื่อนให้งานบรรลุเป้าหมาย

ตารางที่ 4 แสดงผลเปรียบเทียบบทบาทความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลทั้งที่เกิดขึ้นจริง (does this now) ที่คาดหวัง (should do this) และความแตกต่าง (gap)

บทบาท ความเป็นผู้นำ	ที่เกิดขึ้นจริง		ที่คาดหวัง		ความแตกต่าง	
	ค่าเฉลี่ย (ลำดับที่)	ความเบี่ยงเบน เฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย (ลำดับที่)	ความเบี่ยงเบน เฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย (ลำดับที่)	ความเบี่ยงเบน เฉลี่ย
เป็นผู้สร้างนวัตกรรม	4.81 (7)	1.15	5.89 (4)	0.87	1.28 (1)	0.96
นายหน้า	4.96 (2)	1.14	5.71 (8)	0.98	0.94 (7)	0.82
ผู้ผลิต	5.26 (1)	1.11	5.93 (2)	0.93	0.86 (8)	0.88
ผู้อำนวยการ	4.87 (4)	1.29	5.98 (1)	0.92	1.22 (2)	1.13
ผู้ประสานงาน	4.95 (3)	1.05	5.86 (5)	0.93	1.12 (5)	0.93
ผู้ตรวจตรา	4.84 (6)	1.26	5.84 (6)	0.90	1.14 (4)	1.00
ผู้อำนวยการความสะดวก	4.78 (8)	1.29	5.89 (3)	0.92	1.20 (3)	1.06
ผู้ให้คำปรึกษา	4.86 (5)	1.34	5.81 (7)	1.01	1.06 (6)	1.05

ส่วนในระดับคะแนนที่ต่ำที่สุดคือ ผู้อำนวยการความสะดวก แสดงว่าผู้บริหารต้องให้ความสนใจเพิ่มขึ้นต่อการสร้างความกลมเกลียว ต้องเพิ่มการจัดการความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มความสอดคล้องในการทำงานเป็นทีม และมีการแบ่งปันความคิดร่วมกันได้ (Quinn, 1988)

ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลตามที่คาดหวัง จากข้อมูลในตารางที่ 4 แสดงว่า ในการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ต้องการให้ผู้บริหารระดับกลางเล่นบทบาทความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง อันอาจตีความได้ว่าผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการให้ผู้บริหารใช้บทบาทความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลโดยเฉลี่ยแล้วอยู่ในช่วงการใช้บ่อยถึงใช้บ่อยมาก โดยที่บทบาทผู้อำนวยการมีระดับคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ 5.98

(ระดับใช้บ่อยมาก) และรองลงมาคือบทบาทผู้ผลิต มีระดับคะแนนเฉลี่ย 5.93 (เกือบถึงระดับใช้บ่อยมากเช่นกัน) และทั้ง 2 บทบาทนี้เป็นบทบาทที่อยู่ในตัวแบบการกำหนดเป้าหมายที่มีเหตุผลซึ่งอาจตีความได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการให้ผู้บริหารของตนเล่นบทบาทในตัวแบบการกำหนดเป้าหมายที่มีเหตุผลทั้ง 2 ตัวแบบเป็นหลัก กล่าวคือ ต้องการให้ผู้บริหารสร้างความชัดเจนวางแผนกระบวนการทำงาน กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนให้หน่วยปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ทราบเป้าหมายว่าจะมุ่งเน้นไปในทิศทางใด ส่งเสริมความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อจะได้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เรียบร้อยสมบูรณ์ ส่งผลให้ผลประกอบการอยู่ในระดับสูง ด้วยการกระตุ้น

สมาชิกในกลุ่มงานให้ทำงานตามเป้าหมายให้สำเร็จ ลุล่วงด้วยดี (Quinn, 1988, pp. 134-138; Denison, Hooijberg & Quinn, 1995)

ในบทบาทผู้อำนวยการความสะอาดที่ ผู้ปฏิบัติงานต้องการ ซึ่งมีระดับคะแนนในลำดับที่ 3 นั้น ระดับที่เกิดขึ้นจริงของบทบาทนี้อยู่ในระดับต่ำที่สุด แสดงว่ารองจากการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้ว ผู้ปฏิบัติงานต้องการให้ผู้บริหารแสดงบทบาทในการสร้างความกลมเกลียว การจัดการกับความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มความสามัคคี นำไปสู่การสร้างทีมงานที่เป็นหนึ่งเดียวกัน สร้างขวัญกำลังใจในผู้ปฏิบัติงาน และได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานอีกด้วย (Quinn, 1988, pp. 134-138) เมื่อพิจารณาถึงบทบาทที่ได้คะแนนในระดับต่ำที่สุดที่ผู้ปฏิบัติงานคาดหวังให้ผู้บริหารแสดงบทบาทคือ บทบาทนายหน้า ซึ่งเป็นบทบาทที่ใช้วิถีทางการเมืองเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรและความไว้วางใจ ที่มีอิทธิพลและโน้มน้าวผู้คนภายนอกหน่วยงาน แสดงว่าผู้ปฏิบัติงานไม่ประสงค์ให้ผู้บริหารของตนเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้คนภายนอกมากนัก

ความแตกต่างระหว่างระดับการรับรู้ของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลตามที่เกิดขึ้นจริงกับที่คาดหวัง

ระดับของพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางที่เกิดขึ้นจริงในการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงาน กับพฤติกรรมที่คาดหวังนั้น บทบาทที่มีความแตกต่างกันมากที่สุดคือ บทบาทผู้สร้างนวัตกรรม แสดงว่า ในความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานต้องการให้หัวหน้างานของตนมีความคิดสร้างสรรค์

สร้างกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ปรับปรุงงานให้มีนวัตกรรมและนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพราะยังมีระดับการรับรู้ที่แตกต่างจากความคาดหวังอีกมาก บทบาทที่มีความแตกต่างของระดับการรับรู้รองลงมาคือ บทบาทผู้อำนวยการและผู้อำนวยการความสะอาด คือ ยังมีระดับการรับรู้ที่แตกต่างจากความคาดหวังมากกว่าบทบาทอื่น ๆ ส่วนที่ไม่ค่อยแตกต่างกันระหว่างความจริงที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่คาดหวัง คือ บทบาทผู้ผลิต แสดงว่า ในความเป็นจริงผู้บริหารแสดงบทบาทผู้ผลิตได้ดีเกือบเท่ากับสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานคาดหวังอยู่แล้ว โดยพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยที่ต่างกันเพียง 0.86 คะแนน

การทดสอบสมมติฐานที่ 1 โดยใช้สถิติ ANOVA เพื่อทดสอบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่ครองตำแหน่งงานประเภทวิชาการกับประเภททั่วไป มีการรับรู้ต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจริงแตกต่างกันหรือไม่ โดยเริ่มแรกได้ทำการวิเคราะห์ความเป็นเอกพันธ์ของความแปรปรวน (homogeneity of variance) ด้วยการใช้ค่าสถิติ Levene test พบว่าค่าความแปรปรวนของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละกลุ่มตำแหน่งงานไม่แตกต่างกัน จึงทำการทดสอบด้วย F-test ได้ผลการทดสอบตามตารางที่ 5 ค่า F-test = 1.579, P-Value = 0.210 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 (ระดับความเชื่อมั่น 95%) จึงสามารถสรุปได้ว่า ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีการรับรู้ต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจริงไม่แตกต่างกัน นั่นคือ ตำแหน่งงานประเภทวิชาการกับประเภททั่วไป มีระดับการรับรู้ต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจริงไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 5 แสดงผลการทดสอบ ANOVA ของความแตกต่างของตำแหน่งงานกับการรับรู้ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจริง

ความเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจริง	ANOVA				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
ระหว่างกลุ่ม	1.628	1	1.628	1.579	0.210
ภายในกลุ่ม	228.827	222	1.031		
ผลรวม	230.455	223			

Levene Statistic = 0.536, df1 = 1, df2 = 222, P-Value = 0.465

การทดสอบสมมติฐานที่ 2 โดยใช้สถิติ ANOVA เพื่อทดสอบว่า ตำแหน่งงานประเภทวิชาการกับประเภททั่วไปมีการรับรู้ต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลตามที่คาดหวังแตกต่างกันหรือไม่ โดยเริ่มแรกได้ทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ Levene test เช่นเดียวกับการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่าค่าความแปรปรวนของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลตามที่คาดหวังในแต่ละกลุ่มตำแหน่งงานไม่แตกต่างกัน จึงทำการ

ทดสอบด้วย F-test ได้ผลการทดสอบตามตารางที่ 6 ได้ค่า F-test = 0.011, P-Value = 0.916 ซึ่งมีความมากกว่า 0.05 (ระดับความเชื่อมั่น 95%) จึงสรุปได้ว่า ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีการรับรู้ต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลตามที่คาดหวังไม่แตกต่างกัน นั่นคือ ตำแหน่งงานประเภทวิชาการกับประเภททั่วไปมีการรับรู้ต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลตามที่คาดหวังไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 6 แสดงผลการทดสอบ ANOVA ของตำแหน่งงานกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่คาดหวัง

ความเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจริง	ANOVA				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
ระหว่างกลุ่ม	.008	1	.008	0.011	0.916
ภายในกลุ่ม	164.566	219	.751		
ผลรวม	164.574	220			

Levene Statistic = 0.400, df1 = 1, df2 = 219, P-Value = 0.528

จากผลการทดสอบสมมติฐานด้วย ANOVA ในทั้ง 2 สมมติฐานพบว่าตำแหน่งงานที่ต่างกัน ระหว่างประเภทวิชาการและประเภททั่วไปไม่ทำให้ การรับรู้ต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร ที่เกิดขึ้นจริงมีความแตกต่างกัน นอกจากนั้น ยังพบว่า ในความคาดหวัง ก็มีการรับรู้ต่อความเป็น ผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกัน แสดงให้เห็นว่า ในเรื่องการแสดง บทบาทของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนี้ ไม่ว่าจะ เป็นผู้ปฏิบัติงานกลุ่มใดก็มีการรับรู้เช่นเดียวกัน จึงไม่จำเป็นต้องมีการแยกกลุ่มการพัฒนาความเป็น ผู้นำที่มีประสิทธิผล เพื่อผลที่ได้กับกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ในการกำหนดนโยบาย ในการพัฒนาหรือฝึกอบรมด้านความเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิผลของผู้บริหารระดับกลาง ใช้วิธีการ เดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ความเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิผลตามการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานทั้ง 2 กลุ่มตำแหน่งงานคือ ประเภทวิชาการและประเภท ทั่วไปได้เหมือนกัน

หากใช้มุมมองในทางปฏิบัติ ความเป็น ผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อ องค์การที่มีประสิทธิผล เพราะผู้นำจะเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์การที่ดี เสริมความแข็งแกร่ง ของแรงจูงใจ สร้างความชัดเจนของภารกิจและ วัตถุประสงค์ และส่งผลลัพธ์สุดท้ายให้องค์การ มีสมรรถนะสูง ซึ่งในบทความนี้ได้แสดงให้เห็นถึง กรอบแนวคิดที่เรียกว่า กรอบการแข่งขันค่านิยม อันเป็นกรอบแนวคิดที่บูรณาการทุกมิติของ องค์การอย่างรอบด้าน โดยมีการเน้นในเรื่องความ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สามารถนำมาใช้ในการ บริหารจัดการได้ในองค์การภาครัฐ ทั้งนี้กรอบการ แข่งขันค่านิยมสามารถนำไปใช้ในสภาวะแวดล้อม เฉพาะที่มีความซับซ้อนขององค์การภาครัฐ ทั้งยัง ทำให้มองสภาวะการณ์ที่อยู่ตรงข้ามกันของกรอบ แนวคิด เช่น สภาวะควบคุมกับอ่อนหยุ่น รวมถึง มุมมองจากภายในและภายนอกขององค์การ เพื่อไม่ให้เกิดความเอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่ง อย่างสุดโต่งได้

ข้อเสนอแนะ

ระดับของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในบทบาทต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรภาครัฐที่ค้นพบในการศึกษานี้ สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงในเรื่องทักษะและการฝึกอบรมบทบาทความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ควรต้องส่งเสริมปรับปรุงด้านที่ยังมีความไม่สมบูรณ์ที่เกิดขึ้นจริงตามการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลเพื่อการปรับปรุงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารระดับกลาง ทั้งยังสามารถใช้เป็นข้อมูลในการสร้างยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างเสริมประสิทธิผลขององค์กรภาครัฐในอนาคต สำหรับบทบาทที่คาดหวัง ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการให้ผู้บริหารแสดงบทบาทสูงสุด คือบทบาทผู้อำนวยการและบทบาทผู้ผลิต ซึ่งทั้งสองบทบาทนี้อยู่ในตัวแบบการกำหนดเป้าหมายที่มีเหตุผล อันอาจตีความ

ได้ว่ากระบวนการสร้างตัวชี้วัดผลงานของหน่วยงานอาจสามารถบรรลุผลในการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานให้ความสนใจในเป้าหมายงานที่กำหนดไว้ ดังนั้นควรจะมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อยืนยันข้อค้นพบนี้ต่อไป

การศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เฉพาะเจาะจงขึ้นตามภารกิจหลักของหน่วยงานเป็นสิ่งที่สมควรศึกษาเพิ่มเติมต่อไป เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนของแต่ละหน่วยงานที่เน้นกลุ่มงานลักษณะใด ๆ ว่าในการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นแล้วมีการรับรู้ต่อระดับของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในบทบาทใดอยู่ในระดับใดบ้าง รวมถึงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ผู้ปฏิบัติงานคาดหวังให้ผู้บริหารระดับกลางเล่นบทบาทใดเพิ่มขึ้นบ้าง เพื่อเพิ่มความรู้อันสามารถจำแนกระดับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ตามลักษณะภารกิจของหน่วยงาน

REFERENCES

- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Denison, D. R., Hooijberg, R. & Quinn, R. E. (1995). Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioural Complexity in Managerial Leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540.
- Have, S. T., Have, W. T., Stevens, A. F., & van der Elst, M. (2003). *Key Management Models: The Management Tools and Practices That Will Improve Your Business*. London: Prentice Hall.
- Huy, Quy. (2001). In Praise of Middle Managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72-79.
- Quinn R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*. 29(3), 363-377.

Quinn R. E. (1988). **Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Quinn, R. E., Bright, D., S. R. Faerman, Thompson, M. & McGrath, M. (2015). **Becoming a Master Manager: Competing Values Approach**. 6th Edition, John Wiley & Sons, Inc.

.....