

ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการ : กรณีศึกษาบริษัท
บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สายภูมิภาค

A Study of the position of manager Leadership : A Case Study of Bangkok

Commercial Management PCL. (Region)

ทัศนีย์ แทนสกุล **

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการ กรณีศึกษาบริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สายภูมิภาค มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษารูปแบบคุณลักษณะของผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการ กรณีศึกษาบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สายภูมิภาค 2) เพื่อศึกษาปัญหาของคุณลักษณะของผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการ กรณีศึกษาบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สายภูมิภาค ซึ่งมีทั้งหมด 5 ด้าน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการฝ่ายสายภูมิภาค บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีทั้งหมด 7 ภาค ภาคละ 1 คน คือ ภาคเหนือตอนบน ภาคเหนือตอนล่าง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก ภาคกลาง ภาคใต้ตอนบน และ ภาคใต้ตอนล่าง โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากกลุ่มเป้าหมาย ผลการศึกษาวิจัยพบว่า (1) ด้านคุณลักษณะของผู้นำในด้านการเป็นผู้นำ ต้องมีความกล้าในการตัดสินใจ มีทักษะในการเป็นผู้นำ และมีวิสัยทัศน์ ส่วนปัญหา ผู้นำไม่กล้าตัดสินใจเพราะความรู้ไม่เพียงพอ ผู้นำบริหารงานใช้การสั่งการไม่ติดตามงาน และไม่สื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา (2) คุณลักษณะของผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม พบว่า ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร มีธรรมาภิบาลและยุติธรรมในการปกครอง ไม่มีการแบ่งฝ่าย เคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน ส่วนปัญหา ผู้นำได้รับคัดเลือกโดยไม่ได้ตัดสินใจที่ผลงาน ใช้คำพูดที่ไม่สุภาพ และมีการจัดสรรงานที่ไม่เท่าเทียม (3) คุณลักษณะของผู้นำด้านความรู้ความสามารถ พบว่า ผู้นำต้องมีความรอบรู้ทุกด้าน เป็นที่ปรึกษาและถ่ายทอดความรู้ได้ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ส่วนปัญหา ผู้นำไม่มีความรู้ทุกด้านหรือประสบการณ์ไม่เพียงพอในตำแหน่งงาน ยังขาดทักษะในการบริหารจัดการคน (4) คุณลักษณะของผู้นำด้านการมีส่วนร่วม คุณลักษณะของผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการด้านการมีส่วนร่วม ส่วนใหญ่พบว่า ผู้นำต้องรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำของผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องเข้าถึงการปฏิบัติงานลงมือทำจริง มีการประชุมทีม และพูดสร้างขวัญกำลังใจ ส่วนปัญหา ผู้นำยังใช้การ

สั่งงานไม่มีการติดตาม ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (5) คุณลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพ พบว่า ผู้นำต้องมีความน่าเชื่อถือ สื่อสารเป็นให้ผู้อื่นเข้าใจ มีความละเอียดรอบคอบ มีความฉลาดทางด้านอารมณ์ ส่วนปัญหา ผู้นำไม่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ สื่อสารกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เข้าใจ ไม่มีความละเอียดรอบคอบ และไม่กล้าหาญในการแสดงออก ในการตอบคำถามเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเจอปัญหาในงานนั้นๆได้

คำสำคัญ : (1) ผู้นำ (2) ผู้ใต้บังคับบัญชา (3) คุณลักษณะของผู้นำ

บทนำ

ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคมอย่างรวดเร็ว การทำงานในองค์กรต่างๆมีการแข่งขันกันอย่างมาก ทำงานด้วยภาวะแรงกดดัน ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การแข่งขันที่เกิดขึ้นในองค์กรปัจจุบันส่งผลกระทบต่อการอยู่รอดขององค์กร ถ้าองค์กรใดที่สามารถยืนหยัดอยู่ได้ องค์กรนั้นจะต้องมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานต่อเป้าหมายขององค์กร ที่จะนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การพัฒนาในมิติต่างๆ รวมถึงการข้ามพหุวิกฤติที่องค์กรได้รับ (Andriopoulos and Lowe 2000 ; Tushman and O,Reilly 1997 อ้างถึงใน กัลยภรณ์ ดารากร ณ อยุธยา, 2554)

ปัญหาการดำเนินงานในองค์กรหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่สะท้อนให้เห็นผลจากการดำเนินงานขององค์กรที่วางไว้ ซึ่งให้เห็นว่าหลายองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและริบพัฒนาศักยภาพในตัวบุคลากร รวมถึงปัญหาอื่นๆที่ตามมา การประสบปัญหาต่างๆในองค์กร นำมาสู่การตัดสินใจในการเลือกความเหมาะสมและคุณลักษณะของผู้นำที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาในองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการมีศักยภาพของผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กร จำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ โดยเฉพาะการพิจารณาในการเลือกผู้นำในองค์กร ที่มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี อันจะนำไปสู่การนำศักยภาพตามคุณลักษณะของผู้นำดังกล่าวมาใช้ในการนำองค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ทวีสันต์ วิชัชวงษ์ และคณะ , 2564)

เพราะฉะนั้นคุณลักษณะของผู้นำในองค์กรต่างๆจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและในองค์กรต้องมีการคัดเลือกผู้นำที่เหมาะสมนั่นเอง คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่แสดงถึง

ความรู้สึกนึกคิดหรือลักษณะการแสดงออกของผู้นำ ที่ทำให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ ชักจูง หรือโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เช่น คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางด้านความรู้ความสามารถ การที่บุคคลจะเป็นผู้นำจึงควรมีคุณลักษณะที่พิเศษที่แตกต่างและเหนือกว่าบุคคลอื่น คุณลักษณะเฉพาะประจำตัวของผู้นำนั้นอาจติดตัวมาตั้งแต่เกิด หรือสร้างและพัฒนาขึ้นมาในภายหลังก็ได้ โดยได้จากการเรียนรู้ ฝึกฝน ประสบการณ์ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น บุคลิกภาพ อุปนิสัย สติปัญญา ความสามารถในการบริหารและการเป็นผู้นำ วุฒิปริญญาทางด้านอารมณ์ ความรับผิดชอบ ความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ รับผิดชอบ มีความยุติธรรมและการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน (ดร.ณัฐณภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์ ,หน้า 39)

จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำ มีอิทธิพลในการชักนำ การโน้มน้าว การจูงใจ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคคลปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ให้ความร่วมมือ ในกิจกรรมจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยดูได้จากประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน เป็นความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพล สามารถจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นและความต้องการของตนเองด้วยความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่กำหนดไว้

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจนำมาศึกษากับ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (BAM) ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามแผนฟื้นฟูระบบสถาบันการเงินของกระทรวงการคลัง ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2541 โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อบริหารจัดการสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ (NPL , NPA) ของสถาบันการเงินอื่น เป็นตัวแทนเรียกเก็บ และชำระหนี้ตามพระราชกำหนดบรรษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2544 (บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2560) โดยในปัจจุบันมีพนักงานรุ่นใหม่เป็นจำนวนมากในองค์กร อีกทั้งเป็นช่วงที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานในองค์กร จากรัฐวิสาหกิจ เป็นบริษัทมหาชน ซึ่งอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จึงทำให้บุคลากรในองค์กรต้องเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบโครงสร้างและการทำงาน ดังนั้นเองคุณลักษณะของผู้นำในตำแหน่งระดับผู้จัดการของ BAM จึงมีความสำคัญอย่างสูงเพื่อสร้างความสำเร็จในองค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบคุณลักษณะของผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการ กรณีศึกษาบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน) สายภูมิภาค
2. เพื่อศึกษาปัญหาของคุณลักษณะของผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการ กรณีศึกษาบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน) สายภูมิภาค

ขอบเขตของการวิจัย

1. การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการ กรณีศึกษาบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน) สายภูมิภาค ทั้งหมด 5 ด้าน
2. ศึกษากลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้อำนวยการฝ่ายสายภูมิภาค บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีกลุ่มประชากรประจำตำแหน่งผู้อำนวยการสายภูมิภาค 7 ภาค คือ ภาคเหนือตอนบน ภาคเหนือตอนล่าง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก ภาคกลาง ภาคใต้ตอนบน และ ภาคใต้ตอนล่าง มีทั้งหมด 7 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 คน
3. ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเลือกสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Deep Interview) กับผู้อำนวยการฝ่ายสายภูมิภาค บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน) ทั้งหมด 7 คน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงคุณลักษณะของผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการ ทั้ง 5 ด้าน และทราบถึงปัญหาของผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการ ทั้ง 5 ด้าน กรณีศึกษาบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน) สายภูมิภาค
2. ข้อมูลในการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารในการคัดเลือกพนักงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งเป็น ผู้จัดการสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรมากยิ่งขึ้น

การทบทวนวรรณกรรม

Yukl, G. (2001 : p.8) เสนอแนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ว่าคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีความสัมพันธ์ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งพบในผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่ ดังนี้

(1) มีระดับพลังงานสูงมีความอดทนอดกลั้นสูงต่อความเครียดจากปัญหาต่างๆ มีพลังกำลังกายกำลังใจและมีความสามารถในการปรับอารมณ์ให้คืนสู่สภาพเดิมได้ (2) มีความมั่นใจในตนเอง รวมถึงมีการเห็นคุณค่าในตนเองและการรับรู้ความสามารถของตนเองอยู่ในระดับสูง (3) มีความเชื่ออำนาจในตนเอง เชื่อว่าเหตุการณ์หรือความสำเร็จต่างๆ เกิดจากการกระทำของตัวเอง ไม่ใช่เป็นเพราะฟลุ๊คหรือเป็นเพราะโชคหรือเพราะอำนาจภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ (4) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และมีความมั่นคงทางอารมณ์ รวมถึงมีการรับรู้เกี่ยวกับตนเองอย่างถูกต้อง ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองมากกว่าการปกป้องตนเอง ไม่เป็นพวกหลงตัวเอง (5) มีความซื่อสัตย์ มีพฤติกรรมที่ยึดมั่นกับค่านิยมร่วมหรือบรรทัดฐานที่ถูกกำหนดขึ้นโดยองค์กร และเป็นบุคคลที่ซื่อตรงมีจริยธรรมมีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ไม่หลอกลวง (6) มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคม มุ่งอำนาจแต่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ของคนอื่นหรือสังคม ไม่ใช่อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนเองหรือเพื่อความยิ่งใหญ่ของตนเองไม่โอ้อวดตนเอง ไม่แก้ตัวเมื่อทำผิดพลาด มีมุมมองหรือวิสัยทัศน์กว้างไกล ยินดีรับฟังคำแนะนำจากบุคคลอื่นที่มีความเชี่ยวชาญกว่าด้วยความเต็มใจ มุ่งใช้อำนาจไปเพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร (7) มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ปานกลางหรือมุ่งความสำเร็จสูงในระดับปานกลาง ซึ่งรวมถึงทัศนคติและความต้องการ ซึ่งประกอบด้วยความต้องการในความสำเร็จ ความปรารถนาที่จะเป็นเลิศ มีแรงขับที่ต้องการทำให้เกิดความสำเร็จ มีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบและความใส่ใจต่อวัตถุประสงค์ของงาน และเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2544 : น.51) กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำของวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ดที่ทำในกลุ่มผู้นำ (Harvard Studies of Group Leadership) ในปี ค.ศ. 1947 โดยทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ดเก็บข้อมูลด้วยการสังเกตโดยตรงจากพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มผู้นำในห้องปฏิบัติการ ผลการศึกษาได้ผู้นำ 2 แบบ คือ แบบมุ่งงานกับแบบมุ่งคน (1) ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Leader) จะสนใจในการให้กลุ่มปฏิบัติงาน (2) ผู้นำแบบมุ่งสังคม (Social Leader) จะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่มพยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มีความสำคัญ ผู้นำทั้งสองแบบนี้มีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน แต่มีคนไม่มากนักที่จะมีภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช ,(2552: น.88) ได้กล่าวถึงการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลและบรรษัทภิบาล ผู้นำในยุคปัจจุบันจะต้องมีการบริหารอย่างมีจริยธรรมตามหลักธรรม ตามหลักของธรรมาภิบาลซึ่งเป็นหลักในการบริหารรัฐกิจ หรือหน่วยงานราชการ และหลักบรรษัทภิบาลเป็นหลักในการบริหารงานในภาคเอกชน หลักการบรรษัทภิบาลเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและนิยมแพร่หลายมาก หลักการนี้คณะกรรมการบริษัท มีบทบาทสำคัญอย่าง

ยิ่งในการกำกับดูแลองค์กรให้ตระหนักในความรับผิดชอบต่อบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นบุคคลภายในองค์กร บุคคลภายนอกองค์กร และสิ่งแวดล้อม โดยเน้นการบริหารงานที่เป็นธรรมมีความโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลได้ สามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งการพิทักษ์สิทธิประโยชน์ของทุกฝ่าย ลดความเสี่ยง ดูแลผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น ตลอดจนมีความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ

วิเชียร วิทย์อุดม, (2553 : น.68) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำด้านความรู้ความสามารถว่า ความสามารถในการเรียนรู้ เป็นความสามารถที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์และสามารถนำมาปรับใช้ในการเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากในสภาพแวดล้อมที่แปรปรวนและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในแต่ละองค์กรจึงต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่องมีการปรับปรุงสิ่งใหม่ๆ และการสร้างรูปแบบใหม่ของตนเอง ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาด มีการเปลี่ยนแปลงความเชื่อสมมติฐาน และขัดเกลารูปแบบด้านจิตใจของพวกเข้าให้ดีขึ้น หนึ่งในขีดความสามารถหรือสมรรถนะที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้นำที่ประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงคือความสามารถในการเรียนรู้จากประสบการณ์และนำมาปรับใช้ในการเปลี่ยนแปลง

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, (2544 : น.42) กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำว่า ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม เป็นที่น่าสังเกตว่า กลุ่มทำงานใดถ้าขาดผู้นำแล้วกิจกรรมกลุ่มจะชะงักไปชั่วคราว ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงมีความสำคัญเปรียบเทียบกับหัวใจกลุ่ม ซึ่งนักจิตวิทยาสังคมได้ให้ความสนใจศึกษาวิจัยเรื่องผู้นำตั้งแต่อดีตต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ผู้นำที่มีประสิทธิผลหมายถึง บุคคลหนึ่งที่ช่วยทำให้สมาชิกของกลุ่มบรรลุผลผลิตที่เพิ่มขึ้นซึ่งประกอบด้วยคุณภาพที่สูงขึ้น และความพึงพอใจของลูกค้ำ ดังคำกล่าวของ Dubrin Andrew J. (2007: p.100)

Dubrin Andrew J.(2001 : p121) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่าประกอบด้วยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปและบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย (1) ความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริงและเหมาะสม (2) มีความไว้วางใจได้ สร้างความน่าเชื่อถือให้กับบุคคลอื่นได้ มีความซื่อสัตย์มั่นคง (3) มีลักษณะเด่นหรือมีความโดดเด่นแตกต่างจากบุคคลอื่นๆ (4) มีลักษณะแสดงตัวชอบเข้าสังคมและเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ (5) มีการแสดงออกอย่างเหมาะสมทั้งในการแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นทัศนคติและมีการแสดงออกอย่างมั่นใจ

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการ กรณีศึกษาบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สายภูมิภาค โดยใช้ระเบียบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดังนี้

ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการ กรณีศึกษาบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบตามความสะดวก (Convenient Singling) ของระดับผู้บริหารในแต่ละสายภูมิภาคทั้ง 7 ภาค โดยพิจารณาตามในกลุ่มสายงานฝ่ายเดียวกัน และมีคุณสมบัติมีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกตำแหน่งผู้จัดการในสายงานของตนเอง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้นำ และปัญหาคุณลักษณะของผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการ กลุ่มตัวอย่าง 7 คน ประเด็นที่ศึกษาเกี่ยว (1) คุณลักษณะของผู้นำด้านการเป็นผู้นำ (2) คุณลักษณะของผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม (3) คุณลักษณะของผู้นำด้านความรู้ความสามารถ (4) คุณลักษณะของผู้นำด้านการมีส่วนร่วม (5) คุณลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพ เครื่องมือในการเก็บข้อมูลได้แก่ แบบสอบถามแบบปลายเปิด เพื่อสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำและปัญหาคุณลักษณะของผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการ

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการ กรณีศึกษาบริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์เป็น 5 ด้าน ดังนี้

(1) คุณลักษณะของผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการด้านการเป็นผู้นำ จากการศึกษาพบว่า ผู้นำต้องมีความกล้าในการตัดสินใจ มีทักษะในการเป็นผู้นำเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจและพร้อมปฏิบัติตาม ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เข้าใจนโยบายขององค์กร มีทัศนคติที่ดี ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีและมีทักษะทางการสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ สร้างแรงจูงใจให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัญหาคุณลักษณะของผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการด้านการเป็นผู้นำ จากการศึกษาพบว่า ผู้นำยังไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องการปฏิบัติงาน เพราะองค์ความรู้ของตนเองไม่เพียงพอ และใช้การสั่งการอย่างเดียวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ไม่มีการติดตามงาน และวางตนเป็นใหญ่

ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่เลื่อนตำแหน่งใหม่ยังไม่รู้หน้าที่ของตนเองยึดติดกับการเป็นผู้ปฏิบัติ

(2) คุณลักษณะของผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการด้านคุณธรรมจริยธรรม ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร มีธรรมาภิบาลหรือมีความยุติธรรมในหน้าที่ ไม่มีการแบ่งฝ่ายต้องปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม ไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกเกิดความลำเอียง เป็นคนกลางเพื่อให้ทุกคนยอมรับนับถือ และเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน

ปัญหาคุณลักษณะของผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการด้านคุณธรรมจริยธรรม จากการศึกษาพบว่า ปัญหาเรื่องผู้นำที่เลื่อนตำแหน่งขึ้นโดยไม่ได้ตัดสินใจเลือกที่ผลงาน และยังมีผู้นำที่ใช้คำพูดไม่สุภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการจัดสรรงานที่ไม่เท่าเทียมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้งานที่ผู้ปฏิบัติทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร เพราะปริมาณงานที่มากเกินไป

(3) คุณลักษณะของผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการด้านความรู้ความสามารถ ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำต้องมีความรอบรู้ทุกด้านในเรื่องการปฏิบัติงาน และต้องรู้จักค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม เป็นที่ปรึกษาและสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เร็ว รับฟังความคิดเห็นหรือคำแนะนำของผู้ที่เคยปฏิบัติมาก่อน สามารถบริหารคนและงานให้มีประสิทธิภาพไปพร้อมกัน

ปัญหาคุณลักษณะของผู้นำด้านความรู้ความสามารถในตำแหน่งผู้จัดการ จากผลการศึกษาพบว่า ผู้นำไม่มีองค์ความรู้ทุกด้านในตำแหน่งงาน ผู้นำมีทักษะในการบริหารงานแต่ยังขาดทักษะในการบริหารจัดการคน เกิดการไม่เชื่อฟังของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำไม่สามารถชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ขาดประสบการณ์ในการทำงาน

(4) คุณลักษณะของผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการด้านการมีส่วนร่วม จากผลการศึกษาพบว่า ผู้นำต้องรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งผู้นำต้องเข้าถึงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และลงมือปฏิบัติจริงเพื่อให้งานสำเร็จโดยเร็ว มีการประชุมทีมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ต้องมีการให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ

ปัญหาคุณลักษณะของผู้นำด้านการมีส่วนร่วมในตำแหน่งผู้จัดการ ส่วนใหญ่พบว่า ผู้นำใช้การสั่งงานเพียงอย่างเดียว ไม่มีการติดตามงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ผู้นำถือว่าไม่ต้องฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และช่วงอายุของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความแตกต่างกันทำ

ให้การปฏิบัติงานที่ไม่ตรงกัน เกิดความขัดแย้ง ผู้นำมีการสื่อสารไม่ชัดเจนทำให้การทำงาน ผิดพลาดง่าย

(5) คุณลักษณะของผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการด้านบุคลิกภาพ จากการศึกษาพบว่า ต้องมีความน่าเชื่อถือ มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำหน้าที่ของตนเองให้สำเร็จตามเป้าหมาย ต้องมีความละเอียดรอบคอบ และมีความฉลาดทางด้านอารมณ์รู้จักแยะแยะเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัว ไม่ใช่อารมณ์กับการทำงาน และผู้นำต้องกล้าหาญในการตัดสินใจเพื่อให้งานนั้นสำเร็จถูกต้อง

ปัญหาคุณลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพในตำแหน่งผู้จัดการ จากผลการศึกษาพบว่า ผู้นำไม่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ มีสภาวะทางด้านอารมณ์ที่รุนแรง ทำให้มีการใช้คำพูดหรือวาจาที่ไม่เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีความประนีประนอมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้คำพูดหรือการสื่อสารไม่เป็น ไม่มีความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน ไม่กล้าตัดสินใจ

การอภิปรายผล

จากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการ กรณีศึกษาบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สายภูมิภาค สามารถอภิปรายผลตามแนวคิดทฤษฎีได้ดังต่อไปนี้

คุณลักษณะของผู้นำด้านการเป็นผู้นำ จากผลการศึกษาพบว่า ผู้นำต้องมีความกล้าในการตัดสินใจ ต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เข้าใจนโยบายขององค์กร มีทัศนคติที่ดี ประพฤติตนเป็นตัวอย่าง มีทักษะทางด้าน การสื่อสาร สอดคล้องกับแนวคิดของ อานัน ปันยารชน (2540, หน้า 37-39) ว่า ภาวะผู้นำหากมีในบุคคลใดแล้ว จะทำให้ผู้นั้นอยากทำตามโดยสมัครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการ เพราะความเป็นผู้นำไม่ได้มาจากการแต่งตั้งตนเอง แต่ต้องเกิดจากคนอื่นที่เขารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ ดังนั้นคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ได้แก่ ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี ควรไม่ควร คุณธรรมจริยธรรม เป็นเครื่องควบคุมผู้นำ ความเป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ มีระบบการคิดและการบริหารที่มีวิสัยทัศน์ และยิ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Michell and Larson.Jr ,(1987, p 435-436) อ้างถึงใน ชัยธวัช เนียมศิริ , (2561) ซึ่งให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่ (1) ผู้นำเป็นกระบวนการ การใช้อิทธิพลเหนือผู้ตามเพื่อให้มีพฤติกรรมปฏิบัติตามต้องการโดยมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่มีภาวะผู้นำโดยที่ไม่ได้มีการกระทำใดๆ เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดได้ (2) ภาวะผู้นำนอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้อง

พิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจ หรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำ (3) ภาวะผู้นำจะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

คุณลักษณะของผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม จากผลการศึกษาพบว่า ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร มีธรรมาภิบาลหรือมีความยุติธรรมในหน้าที่ ไม่มีการแบ่งฝ่ายต้องปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม ไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกเกิดความลำเอียง เป็นคนกลางเพื่อให้ทุกคนยอมรับนับถือ และเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับแนวคิดของวศิน อินทสระ (2541: น.106,113) กล่าวตามหลักจริยศาสตร์ว่า คุณธรรมจริยธรรม คือ อุปนิสัยอันดีงามซึ่งสั่งสมอยู่ในอุปนิสัยได้มาจากความพยายามและความประพฤติติดต่อกันมาเป็นเวลานาน เพราะฉะนั้นคุณธรรมจริยธรรมสัมพันธ์กับหน้าที่การงานอย่างมาก เพราะการทำหน้าที่ให้มีคุณธรรมจริยธรรมจนเป็นนิสัย ทำให้มีคนยอมรับนับถือ หน้าที่การงานเจริญก้าวหน้า เกิดความสำเร็จในชีวิต

คุณลักษณะของผู้นำด้านความรู้ความสามารถ จากผลการศึกษาพบว่า ผู้นำต้องมีความรอบรู้ทุกด้านในเรื่องการปฏิบัติงาน และต้องรู้จักค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม เป็นที่ปรึกษาและสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เร็ว รับฟังความคิดเห็นหรือคำแนะนำของผู้ที่เคยปฏิบัติมาก่อน สามารถบริหารคนและงานให้มีประสิทธิภาพไปพร้อมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549 หน้า 63) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมากในเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน สามารถวัดและสังเกตเห็นได้ อาจเกิดจากพรสวรรค์หรือการเสริมสร้างขึ้นโดยผ่านการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม และการพัฒนา

คุณลักษณะของผู้นำด้านการมีส่วนร่วม จากผลการศึกษาพบว่า ผู้นำต้องรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งผู้นำต้องเข้าถึงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และลงมือปฏิบัติจริงเพื่อให้งานสำเร็จโดยเร็ว มีการประชุมทีมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ต้องมีการให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ สัมมา ธรนิษฐ์ (2556 , หน้า 14) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มี

อิทธิพลในการจูงใจ และปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและมุ่งมั่นในอุดมการณ์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

คุณลักษณะของผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการด้านบุคลิกภาพ จากการศึกษาพบว่า ต้องมีความน่าเชื่อถือ มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำหน้าที่ของตนเองให้สำเร็จตามเป้าหมาย ต้องมีความละเอียดรอบคอบ และมีความฉลาดทางด้านอารมณ์รู้จักแยกแยะเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัว ไม่ใช่อารมณ์กับการทำงาน และผู้นำต้องกล้าหาญในการตัดสินใจเพื่อให้งานนั้นสำเร็จถูกต้อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass & Stogdill (1990 , p14) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่ เป็นลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกเฉพาะทางที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ลักษณะทางบุคลิกภาพที่เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลอยู่จำนวนมากที่สำคัญมี 4 ประการ (1) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self- confidence) ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มักจะตั้งเป้าหมายให้ตนเองและผู้ตามไว้สูงที่จะปฏิบัติภาระหน้าที่ที่ย่างยากให้ลุล่วงไปได้ และยืนกรานที่จะเผชิญกับปัญหาและความพ่ายแพ้ (2) ความอดทนต่อความกดดัน (Stress tolerance) ผู้นำที่มีความอดทนต่อความกดดันมักจะทำการตัดสินใจนี้ และมอบหมายทิศทางการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ย่างยาก (3) ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มักจะตระหนักได้อย่างแม่นยำถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง จึงมุ่งที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้นำเช่นนี้จะไม่ปฏิเสธข้อบกพร่องของตนเองหรือจะเพ้อฝันเกี่ยวกับความสำเร็จ ดังนั้นผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์จึงสามารถคงสัมพันธภาพที่เป็นความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อน และที่ปรึกษาไว้ได้

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการ กรณีศึกษาบริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สายภูมิภาค ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. จากการศึกษาวิจัยพบว่า พนักงานในองค์กรระดับปฏิบัติงานยังมีความขัดแย้งอยู่มาก ผู้นำหรือผู้จัดการควรจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดความสามัคคีปรองดอง ลดความขัดแย้ง เพื่อส่งผลต่อคุณภาพในการทำงานของพนักงาน
2. องค์กรควรให้ความสำคัญด้านคุณธรรมจริยธรรม เป็นหลักในการคัดเลือกผู้จัดการในด้านคุณธรรมจริยธรรม มองเรื่องระบบคุณธรรมความสามารถในการปฏิบัติงานมากกว่าระบบอุปถัมภ์

เอกสารอ้างอิง

- กัลยภรณ์ ดารากร ณ อยุธยา. (2554). “ ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การกับความคิด สร้างสรรค์ของบุคคล ศึกษาธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม ”วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการบัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชัยวิช เนียมศิริ (2561) “ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0” : กรณีศึกษาจังหวัดขอนแก่น.หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 60
- ดร.ณัฐภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์. “ภาวะผู้นำทางการบริหารการพัฒนา” มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- ทวีสันต์ วิชัยวงษ์ และคณะ (2564) “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาองค์กร บริหารส่วนจังหวัด” มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, (บริษัท ทริปเฟิล กรุ๊ป จำกัด, 2552), หน้า 88
- บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).(2560) รายงานประจำปี 2560. กรุงเทพมหานคร : บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).
- วศิน อินทสระ.(2541).พุทธจริยศาสตร์.กรุงเทพฯ ทองกาว.
- วิเชียร วิทยอุดม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2553), หน้า 68.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ กรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา.กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- สัมมา รัชนิชัย.(2556).ภาวะผู้นำของผู้บริหาร.กรุงเทพมหานคร:บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ , “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา (หน่วยที่ 12), (นนทบุรี : ,มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544), หน้า 51.
- อานันท์ ปันยารชน.(2540).ผู้นำคือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม.ใน สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสิทธิลักษณ์ สมิตะสิริ (บรรณาธิการ),ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย, (หน้า 37-39).กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์ไทย.
- Bass & Stogdill, (1990).Bass & Stogdill' s Handbook of Leadership: Theory Research, and Managerial Application. 3rd ed. Columbus, Ohio: Collegiate Publishing.
- Dubrin Andrew J., Leadership: Research Finding, Practice , and Skills, 7th ed., (Boston,MA: Houghtom Miffin Company, 2001), p121.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

Dubrin Andrew J., Leadership: Research Finding, Practice , and Skills, 5th ed.,
(Boston,MA: Houghtom Miffin Company, 2007), p100.

Yukl, G., Leaership in Organiztion, 7th ed., (New Jersey : Prentice Hall, 2001), p.8.