

รูปแบบของภาวะผู้นำต่อประสิทธิผลของผู้นำที่มีต่อองค์การ : กรณีศึกษามุมมองของนักท่องเที่ยว ชาวต่างชาติที่เมืองพัทยา

Style of Leadership towards Leadership Effectiveness: A Case Study : View Points
of Foreign Tourist Visitors at Pattaya City.

เขมมารี รักชูชีพ, นกตล วงษ์น้อย¹, วงพักรัตน์ ภูพันธ์ศรี¹,
อธิพล ศาสตรานรากุล² และภัครดา ฉายอรุณ³

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบของภาวะผู้นำต่อประสิทธิผลของผู้นำที่มีต่อองค์การ : กรณีศึกษามุมมองของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เมืองพัทยา” กำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีต่อองค์การ : กรณีศึกษามุมมองของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เมืองพัทยา 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของผู้นำที่มีต่อองค์การ : กรณีศึกษามุมมองของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เมืองพัทยา และ 3) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะของภาวะผู้นำต่อประสิทธิผลของผู้นำที่มีต่อองค์การ : กรณีศึกษามุมมองของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เมืองพัทยา การวิจัยครั้งนี้ ใช้รูปแบบการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เมืองพัทยา โดยใช้สัมภาษณ์แบบเจาะลึกตัวต่อตัว (In-depth Interview) คณะผู้วิจัยได้กำหนดจำนวนของผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 30 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้นำโดยเสนาหา ผู้นำในอนาคตต้องมีความคิดกว้างไกล มองกาลไกล เพราะอนาคตพัทยาจะเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ อยากให้ผู้นำปลดการคอร์รัปชัน จึงต้องมีเป้าหมายเอาไว้เพื่อเป็นแรงผลักดันให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ เห็นประชาชนเหมือนกับพี่น้องในครอบครัว เห็นความเดือดร้อนของประชาชนเป็นความเดือดร้อนของตนที่จะต้องเร่งช่วยแก้ปัญหาให้กับประชาชน มีการลงพื้นที่พบปะกับประชาชน ควรมีความซื่อสัตย์ สุจริต สามารถตรวจสอบการทำงานงบประมาณรายจ่ายต่าง ๆ ได้ ทำให้ประชาชนยอมรับ มีความซื่อสัตย์สุจริต ให้ความสำคัญกับงานที่ทำ/งานที่ต้องรับผิดชอบ ความสามารถในการดำเนินด้านหนึ่งที่มีความสามารถหรือทักษะในด้านนั้นที่มีความโดดเด่น และสามารถให้ความรู้ หรือให้คำแนะนำกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี 2) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่มองกาลไกล รอบคอบ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีเป้าหมายขององค์การของตนเองว่าใน 1 - 3 ปีข้างหน้าจะพัฒนาอะไรให้เมืองพัทยาให้มีความเจริญมากขึ้น หรือทำอะไรให้มีนักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวมากขึ้น ต้องมีพันธกิจที่เป็นไปได้จริง หน้าที่ที่ต้องทำเพื่อความสำเร็จ งานที่ต้องมีมาตรฐาน

¹ อาจารย์ประจำ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

² อาจารย์ประจำ Visiting Lecturer, Faculty of Bachelor Business Administration Nakornpanom University, (Bangkok campus)

³ ผู้ทรงคุณวุฒิ (Special Expert) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ที่เป็นที่ยอมรับจากสากล ทำตามกระบวนการที่ถูกต้อง ไม่ใช่ทำตามใจของตนเอง เป็นผู้นำที่พัฒนาในหลาย ๆ ด้าน ผู้นำจะต้องเป็นผู้คิดริเริ่มเรื่องที่จะพัฒนาไม่ใช่พัฒนาแค่ด้านเดียวแล้วจบ ผู้นำควรที่จะพัฒนาในด้านอื่น ๆ ด้วยไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้าง ด้านการบริหาร ด้านเศรษฐกิจ ด้านการศึกษาของประชาชนในเขตพื้นที่ที่ตนรับผิดชอบ มุ่งแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่น ให้มีการพัฒนาให้ปัญหานั้น ๆ หหมดไป และกลายเป็นสถานที่ท่องเที่ยวแห่งการพัฒนาเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวต้องทันสมัย มองถึงยุคปัจจุบัน - อนาคต ไม่เป็นคนที่ยึดติดอดีต ติดตามความต้องการของประชาชนเป็นหลัก ผู้นำอาจจะให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมต่าง ๆ หรืออาจจะนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาพัฒนาในพหุเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีนักท่องเที่ยวเข้ามาพักอาศัยที่เมืองพหุได้อย่างปลอดภัยจากการโจรกรรม หรืออาชญากรรมที่มักเกิดกับนักท่องเที่ยวบ่อยครั้ง 3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำที่ดีควรมีบทบาทของตนเองเป็นหลักทำงานตามกฎหมายที่ตนเองได้รับมอบหมายอย่างดีที่สุด ยึดบทบาทความเป็นผู้นำ คิดให้เป็น แก้ไขให้ได้ มีใช้ใช้คำว่าผู้นำเพียงบังหน้า ใช้บทบาทเป็นผู้ตาม ค่อยรอให้ คนบอกค่อยว่า สร้างผลงานด้วยความสนใจและเป็นผลงานที่ทำให้ประชาชนทั่วไปได้รับผลประโยชน์ มีใช้เป็นผลงานที่ทำให้ตนมีส่วนได้เพียงคนเดียว ต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง ผู้นำที่ดีควรมีการทำงานที่ควบคุมการทำงานให้มีระเบียบวินัยตลอดจนมีผลงานออกมาเพื่อเป็นตัวชี้วัดในการทำงานและศักยภาพในการวัดประสิทธิภาพประสิทธิผลที่เกิดขึ้น 4) ประสิทธิภาพของผู้นำที่มีต่อองค์กร ผู้นำที่ดีควรวางแผนในการทำงาน มีเป้าหมายที่ชัดเจนและมุ่งผลสำเร็จที่สามารถทำได้จริง ทำอะไรต้องมุ่งผลสำเร็จไม่ใช่ทำแบบไม่มีเป้าหมาย ต้องมองอุปสรรคให้เป็นโอกาสในการทำงาน ผู้นำที่ดีควรมีจิตใจที่ดี โอบอ้อมอารีต่อลูกน้องหรือผู้ร่วมงาน มีความอบอุ่นในการชักจูงให้ทุกคนปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้นำควรปกครองบ้านเมืองให้สงบ มองประชาชนเหมือนครอบครัวพยายามหาสิ่งดีเข้ามาพัฒนาครอบครัว หรือพื้นที่ของเราให้มีความเจริญขึ้น นอกจากนี้ผู้นำยังต้องออกมาพบปะกับพี่น้องประชาชน เพื่อหาข้อเสนอแนะหรือสอบถามกับประชาชนโดยตรง เพื่อให้ประชาชนรู้สึกว่าได้ได้รับความอบอุ่นหรือผู้นำมีความเอาใจใส่คนในครอบครัว 5) ปัญหา อุปสรรค พหุมีประชากรมากที่มาจากนักท่องเที่ยวในพหุ จึงมีปัญหาในการดูแลไม่ทั่วถึง ผู้นำต้องมองในฐานะที่ตนเองเป็นประชาชนที่ได้เจอกับปัญหา แล้วจึงนำปัญหานั้นไปพัฒนา และแก้ไขปัญหาค่อยไป ผู้นำที่ดีควรปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว ลดกฎระเบียบข้อบังคับให้บริการอย่างรวดเร็วมากกว่าเดิม เพราะปัจจุบันปัญหาความล่าช้าในการให้บริการมีอยู่มาก เน้นการทำงานที่ก่อให้เกิดผลงานมากกว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบมากเกินไป ควรมองภาพรวมหลาย ๆ มิติ เช่น ความปลอดภัย สาธารณูปโภคต่าง ๆ สาธารณสุข ค่ารักษาพยาบาลที่เป็นธรรม นักท่องเที่ยวบ่นว่าค่ารักษาพยาบาลแพง 6) ข้อเสนอแนะ เมืองพหุเป็นเมืองท่องเที่ยวควรมีการพัฒนาให้เป็นเมืองที่ผสมผสานระหว่างความทันสมัย และสิ่งแวดล้อมที่เป็นระเบียบไม่ว่าจะเป็นตึกกรมบ้านช่อง ถนนหนทาง สวนสาธารณะ สถานที่พักผ่อน สถานที่ท่องเที่ยว สถานบันเทิง ร้านอาหาร ภัตตาคาร ตลอดจนความปลอดภัย ควรวางแผนพัฒนาเมืองให้เป็นระบบ ผู้นำควรเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นด้านนวัตกรรม ด้านศีลธรรม ด้านคุณธรรม จริยธรรม ธรรมภิบาล

ควรพัฒนาระบบความปลอดภัย ให้กับนักท่องเที่ยว และผู้มาเยือนเป็นอย่างดี นอกจากนี้ควรควบคุมเรื่องขยะ มลพิษ ระบบสาธารณูปโภคที่ทันสมัย ควรปกป้องคุ้มครองนักท่องเที่ยว และประชาชนทุกระดับ ควรมีความพร้อมทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านความเป็นอยู่ที่ดีของนักท่องเที่ยว ความสะอาดของถนนหนทาง ระบบขยะมูลฝอย ทางเท้า รถโดยสาร ทั้งสาธารณะและรถส่วนตัวควรมีการจัดระเบียบ การจราจรที่เป็นระบบ อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนได้เป็นอย่างดี ในเรื่องของตำรวจท่องเที่ยวควรมีการเปลี่ยนกะเวรยามที่ทั่วถึง จะเห็นได้ว่าเมืองพัทยามีปัญหาเรื่องของการลักขโมย จี้ปล้นนักท่องเที่ยวบ่อย ๆ ผู้นำควรให้ความสำคัญเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้เรื่องระบบการรักษาพยาบาลควรควบคุมราคาการรักษาให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

คำสำคัญ : รูปแบบของภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพ ผู้นำองค์การ

Abstract

The research on “Style of Leadership towards Leadership Effectiveness: A Case Study View Points of Foreign Tourist Visitors at Pattaya City” had established the research objectives as follows. 1) To study the leadership towards organization; a case study viewpoints of foreign tourist visitors at Pattaya city. 2) To study the leadership effectiveness towards the organization : a case study viewpoints of foreign tourist visitors at Pattaya city, and 3) to study the problems, obstacles and suggestions for style of leadership towards leadership effectiveness; a case study viewpoints of foreign tourist visitors at Pattaya city. This study applied qualitative research method by the key informants here were the foreign tourist visitors at Pattaya city. The researchers used an in-depth interview and set to have 30 key informants. It was found from the study results. 1) Charismatic Leaders; the future leader must have far visions since in the future Pattaya would become the key tourist destination. It required for the non-corruption leader therefore, the goal must be placed to drive toward the achievement. Leader must consider people and family, brother or sister and consider their problems as his/her own troubles that must rush to help solving the problems. Leader should go down into the local areas to meet with residents and he/she shall work sincerely and honestly where people can re-check their operation as well as any budgets to gain acceptance on their morality. Leader should pay attention on his/her works and what are under their responsibility with the ability in an outstanding aspect and be able to provide well knowledge or suggestions to the others. 2) Transformational leadership shall have the far and careful



vision as well as the clear vision in mind. The leader or management shall have the goal for the organization whether what will be developed in the next 1 -3 years for Pattaya city to become with more prosperity, or how to attract more tourists into town. There shall be the really possible missions and the functions must be run for the success with the standard works that gain universal acceptance. The operation must be processed in the right procedure, not just as what they want. Leader shall take lead in various aspects and he/she must initiate on the developments not the single development then finished. Leader shall also develop in other aspects no matter the structure, management, economics, and education of local people in their district and aim to solve and end the local problems to become the developed tourist destinations that attract visitors to visit with advancement. Leader should consider on the present and future not only the past and follow up with the needs of people as a main. Leader may give attention to technologies and innovations to help develop Pattaya to become the tourist's destination and safe for tourists to stay without robbery or crime. 3) Transactional leadership, as a good leader, the leader shall pay attention to their own role to process in conformance with the rules and regulations as assigned. To hold the role of leader of thinkable and resolvable not only for their own face or work only when someone asked for. Leader should form their works with interesting and it should benefit to all not only himself/herself. Leader shall know well about their role and responsibilities. Good leader shall control work in well manner and present and performance that indicates the potential in the measurement of efficiency and effectiveness. 4) Leadership effectiveness towards organization Good leader shall plan to work with the clear goal that aims toward successfulness and doable. To do things, it must be done with a goal toward achievement and to consider obstacles and the opportunity in work. Good leader must have a good heart, kindness towards colleagues and subordinates, being so warm to motivate people to work together. Leader must rule for the peaceful of the country and consider people as family that he/she will try to find the good things for them for the better development of the places. Besides, leader shall come out to meet with people to listen to their suggestions or ask them directly for the people to feel warm with the attention as paid to people in family. 5) Problems and obstacles Pattaya had large population group from the tourists who come to visit the city. The problem was we cannot look after all these and the leader should



consider this as an individual who faced with the problem, then brought it to develop for the solution. The good leader shall work fast by reducing some rules and regulations to speed up the service since there still be much of delay problems on service. The emphasis should be on the result rather than compliance to the rules and to consider the overall pictures in several aspects such as safety, infrastructure, public health, and fair medical cost since the tourists complained on the high medical expenses.

6) Recommendations Pattaya as a city of tourists, it shall be developed in mixed between the advancement and well environment, buildings, roads, parks, amusement, tourist attractions, entertainment spots, restaurants, etc. shall be in good manner with safety. The city must be planned in systematic ways and the leader should have vision that prompt for changes no matter on the aspects of innovation, morality, ethical, or good governance. It should well develop the safety system for tourists and visitors. Besides, to control on garbage and pollution with the advanced infrastructure. It shall protect their people and visitors on the well living, clean roads, garbage system, pave way, personal cars and buses both public and private should be in well manner with systematic traffic system that well facilitates to people. On the part of tourist police, there shall be sufficient patrol in all shifts as it can be seen that Pattaya normally had the robbery problems, leader shall pay much attention on this. Besides, on the medical system, the expenses should be control within the acceptable rates.

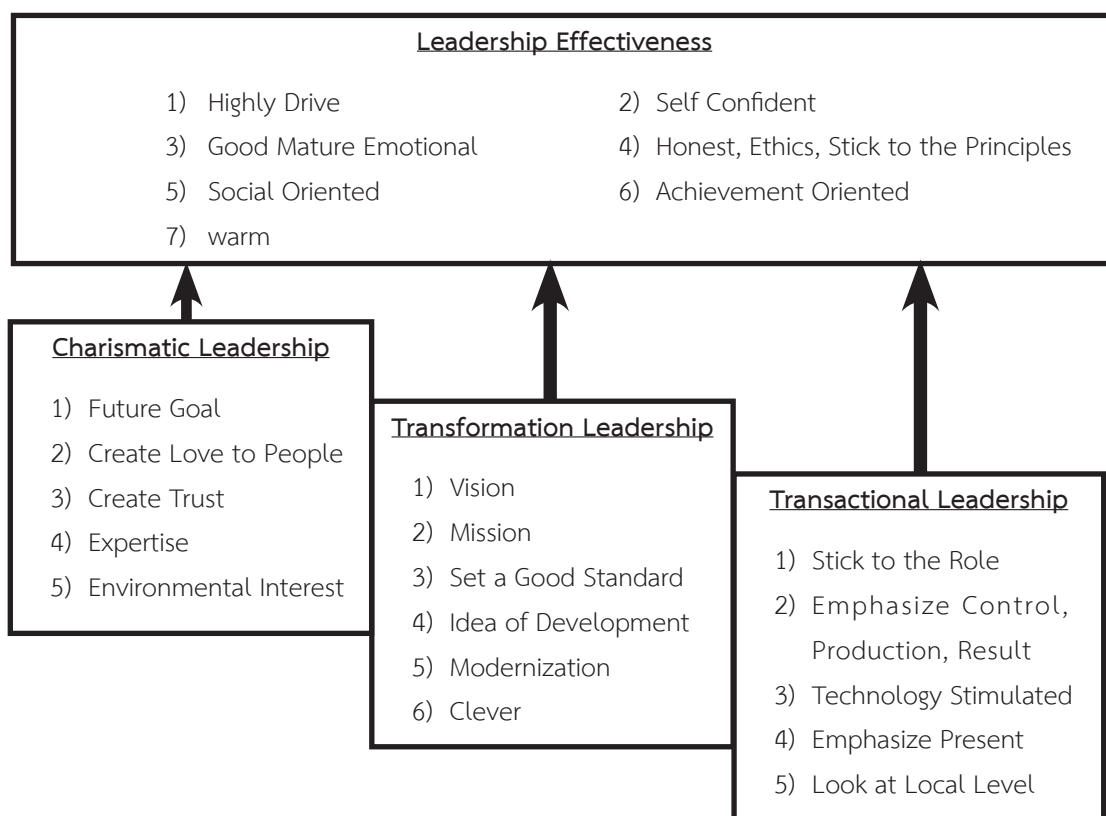
Keywords : style of leadership, effectiveness, organizational leader

บทนำ

แม้ว่าในภาษาอังกฤษคำว่า “Leadership” (ภาวะผู้นำ) คำว่า “Management” (การบริหารหรือการจัดการ) จะสามารถใช้แทนกันได้ก็ตาม แต่โดยสาระในแง่กระบวนการและแนวคิดแล้วมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ เมื่อพูดถึงการบริหาร ก็มักจะมองถึงการดำเนินการตามหน้าที่หลัก (Functions) ซึ่งเป็นกลไกปกติขององค์การ เช่น การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การอำนวยการ (Directing) และการกำกับควบคุม (Controlling) เป็นต้น ในขณะที่ การนำหรือภาวะผู้นำ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Aspects) โดยเฉพาะแนวคิดปัจจุบันที่ถือว่า การนำหรือภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับเรื่องของการเปลี่ยนแปลง (Change) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) และการใช้อำนาจอิทธิพล (Influence) เป็นต้น



ปัญหาขององค์การในปัจจุบัน ส่วนใหญ่พบว่ามีความที่มุ่งเน้นด้านการบริหารจัดการแต่ขาดการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะคนที่สามารถบูรณาการทั้งทักษะและคุณลักษณะต่าง ๆ เข้าด้วยกันในการทำหน้าที่เป็นผู้บริหารและผู้นำได้ ในขณะที่เดียวกันด้วยแล้วยังนับว่ามีจำนวนน้อยมาก เคยมีผลการศึกษาวิจัยผู้บริหารของบริษัทต่าง ๆ ที่มีชื่อเสียงของสหรัฐอเมริกา พบว่า มีผู้ตอบถึงสองในสามของทั้งหมดที่ตอบว่าบริษัทของตนเข้มแข็งเฉพาะในเชิงการบริหารจัดการ แต่อ่อนด้อยในเชิงภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยอื่นที่สรุปเช่นเดียวกันว่า บริษัทส่วนใหญ่ปัจจุบันเน้นบริหารจัดการสูงเกินไป (Over-managed) แต่อ่อนด้อยมากในการนำ (Under-led) (Kotter, 1990 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

ความหมายของคำว่า "ประสิทธิภาพ" มีผู้นิยามความหมายไว้ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ประสิทธิภาพขององค์การจะมีขึ้นได้ย่อมขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ว่า องค์การสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อมจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดอยู่เบื้องหลังควบคู่กับ

ประสิทธิผล คือ ความมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดผลได้สูงสุดโดยได้ผลผลิตที่มีมูลค่าสูงกว่ามูลค่าของทรัพยากรที่ใช้ไปตรงชัย สันติวงษ์ (2533:314)

ประสิทธิผล หมายถึง การพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จตามที่คาดหวังไว้ ความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นอาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ไม่ประหยัดหรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ ประสิทธิผลเป็นเรื่องของการที่เอาผลงานที่สำเร็จดังที่คาดหวังไว้มาพิจารณา ประพนธ์ สุริหาร (2537:37 อ้างถึงใน สุระชัย ชันชัยภูมิ, 2543)

ประสิทธิผล หมายถึง การพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์หรือที่คาดหวังไว้เป็นหลัก เป็นเรื่องของการนำเอาผลงานที่สำเร็จดังที่คาดหวังไว้มาพิจารณา และความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพนี้ อาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ไม่ประหยัดหรือไม่มีประสิทธิภาพ สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน อติศรา เกิดทอง, 2546)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยเสน่ห์

ภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ของเฮาส์ (House's Theory of Charismatic Leadership)

เฮาส์ (House, 1977) อธิบายว่า ผู้นำโดยเสน่ห์ คือ บุคคลที่มีความสามารถพิเศษในการทำให้เกิดผลงาน (Outcome) ที่สูงขึ้นกว่าผลงานปกติที่ควรเป็น ทั้งนี้เกิดจากได้รับความร่วมมือเป็นพิเศษจากผู้ตาม เพราะผู้ตามของผู้นำโดยเสน่ห์มีความเชื่อว่า ความคิดหรือความเชื่อของผู้นำคือสิ่งที่ถูกต้อง จึงให้การยอมรับผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัย พร้อมทั้งจะเชื่อฟังอย่างเต็มที่ มีความรักผูกพันต่อผู้นำ มีความรู้สึกร่วมทางอารมณ์ต่อการกิจของกลุ่มหรือองค์การ เชื่อว่าตนเองสามารถปฏิบัติตามภารกิจได้สำเร็จ และมีเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สูง โดยสรุปความเสน่ห์ที่เกิดขึ้นต่อตัวผู้นำนั้นจะสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมที่ผู้ตามแสดงออกเป็นตัวบ่งชี้มาให้เห็นรวม 9 ประการ ดังนี้

1. ผู้ตามแสดงความมั่นใจว่า ความคิดหรือความเชื่อของผู้นำคือสิ่งที่ถูกต้อง
2. ผู้ตามจะมีความเชื่อคล้ายกับผู้นำ
3. ผู้ตามจะแสดงการยอมรับผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัยใด ๆ
4. ผู้ตามจะแสดงการให้ความรักและพึงพอใจต่อผู้นำ
5. ผู้ตามเต็มใจเคารพเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ
6. ผู้ตามพยายามเอาแบบอย่างหรือลอกเลียนแบบผู้นำ
7. ผู้ตามมีความรู้สึกร่วมทางอารมณ์ต่อพันธกิจร่วมกับผู้นำ
8. ผู้ตามพยายามยกระดับเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การให้สูงขึ้น
9. ผู้ตามมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือองค์การ โดยแสดงออกด้วยการให้ความร่วมมือ

และความมั่นใจว่าตนจะสามารถช่วยทำให้เป้าหมายของงานหรือองค์การบรรลุผลได้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีการศึกษาวิจัยมากในช่วงตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) จากชื่อของทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการ



เปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยมคุณธรรม มาตรฐาน และการมองเห็นไกลไปในอนาคต ผู้นำเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญต่อการประเมิน เพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติ ต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีแล้วภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกว้างขวาง ครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural Leadership) ด้วย

องค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ที่ทำให้มีอิทธิพล ต่อผู้ตามได้แก่

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR)
2. การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-Exception : MBE)

(สุโขทัยธรรมาธิราช, บัณฑิตศึกษา (2540:59-61 สืบค้นใน <http://www.kroobannok.com/blog/39263>, มกราคม 2557)

สรุปผลการวิจัย

1. ผู้นำโดยเสน่ห์หา ผู้นำในอนาคตต้องมีความคิดกว้างไกล มองกาลไกล เพราะอนาคตพัฒนา จะเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ อยากให้ผู้นำลดการคอร์รัปชัน ให้ความสำคัญและอยากที่จะให้เกิดขึ้น ในอนาคต จึงต้องมีเป้าหมายเอาไว้เพื่อเป็นแรงผลักดันให้ไปถึงเป้าหมายที่เราตั้งเอาไว้ได้ เห็นประชาชน เหมือนกับพี่น้องในครอบครัวที่เราควรให้ความช่วยเหลือ เห็นความเดือดร้อนของประชาชนเป็นความ เดือดร้อนของเราที่จะต้องเร่งช่วยแก้ปัญหาให้กับประชาชน การสร้างความเชื่อมั่นในตัวเองให้คนที่ได้ พบเห็นเชื่อถือเรา การที่จะได้รับความเชื่อถือจากบุคคลอื่นอาจจะต้องใช้ระยะเวลาพอสมควร เพราะคนที่ จะเชื่อถือจะต้องมาจากความไว้วางใจในตัวของเราก่อน เนื่องจากเขาอาจจะเห็นว่าเราเป็นคนซื่อสัตย์ ไม่คดโกงจึงเป็นเหตุผลให้เขาเชื่อถือและไว้วางใจมากขึ้น ผู้นำควรมีความเท่าเทียมให้กับประชาชนทุก ๆ คน มีความซื่อสัตย์ เอาใจใส่ทุก ๆ ปัญหาและแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนโดยพิจารณาจากปัญหาหนัก ๆ รับรู้ปัญหาโดยไม่เบี่ยงปัญหาที่จะเกิดขึ้น ผู้นำควรลงพื้นที่มาดูแลประชาชน พร้อมสอบถามปัญหาที่ได้รับ เพื่อที่จะช่วยเหลือประชาชนเพื่อสานสัมพันธ์ ควรมีการดูแลเอาใจใส่ มีการสำรวจความคิดเห็นประชาชน ที่ยังมีการขาดความเจริญ มีการลงพื้นที่พบปะกับประชาชน ควรมีความซื่อสัตย์ สุจริต สามารถตรวจสอบ การทำงาน งบประมาณรายจ่ายต่าง ๆ ได้ ทำให้ประชาชนยอมรับ มีความซื่อสัตย์สุจริต ให้ความสำคัญ กับงานที่ทำ/งานที่ต้องรับผิดชอบ ความสามารถในด้านใดด้านหนึ่งที่มีความสามารถหรือทักษะในด้านนั้นที่ มีความโดดเด่น และสามารถให้ความรู้ หรือให้คำแนะนำกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีความรู้ความชำนาญ ในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้นำควรมองถึงสิ่งแวดล้อม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ให้มาก

มีโครงการรณรงค์ให้ปลูกจิตสำนึกแก่นักท่องเที่ยวที่มาท่องเที่ยวในเมืองพัทยา เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เช่น ชยะ เป็นต้น ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมให้มีความสวยงามอุดมสมบูรณ์ เพราะเมืองพัทยาคือแหล่งท่องเที่ยว จึงจำเป็นต้องมีการให้ความสำคัญ

2. ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีวิสัยทัศน์ที่มองกาลไกล รอบคอบ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีเป้าหมายขององค์กรของตนเองว่าใน 1 - 3 ปีข้างหน้า เราจะพัฒนาอะไรให้เมืองพัทยาของเรา มีความเจริญมากขึ้น หรือทำอะไรให้นักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวมากขึ้น ต้องมีพันธกิจที่เป็นไปได้จริง หน้าที่ที่ต้องทำเพื่อความสำเร็จ งานที่ต้องมีมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับจากสากล ทำตามกระบวนการที่ถูกต้อง ไม่ใช่ทำตามใจของตนเอง เป็นผู้นำที่พัฒนาในหลาย ๆ ด้าน ผู้นำจะต้องเป็นผู้คิดริเริ่มเรื่องที่จะพัฒนาไม่ใช่พัฒนาแค่ด้านเดียวแล้วจบ ผู้นำควรที่จะพัฒนาในด้านอื่น ๆ ด้วย ไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้างด้านการบริหาร ด้านเศรษฐกิจ ด้านการศึกษาของประชาชนในเขตพื้นที่ที่ตนรับผิดชอบ มุ่งแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นให้มีการพัฒนาให้ปัญหานั้น ๆ หายไป และกลายเป็นสถานที่ท่องเที่ยวแห่งการพัฒนาเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว ต้องทันสมัย มองถึงยุคปัจจุบัน - อนาคต ไม่เป็นคนที่ยึดติดแต่อดีต ติดตามความต้องการของประชาชนเป็นหลัก ผู้นำอาจจะให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมต่าง ๆ หรืออาจจะนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาพัฒนาในพัทยาเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ให้นักท่องเที่ยวเข้ามาพักอาศัยที่เมืองพัทยาได้อย่างปลอดภัยจากการโจรกรรม หรืออาชญากรรมที่มักเกิดกับนักท่องเที่ยวบ่อยครั้ง แต่ผู้นำอาจจะมีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเหลือหรือตรวจสอบหาผู้กระทำความผิดได้ง่ายขึ้น ใช้เทคโนโลยีในการสร้างความเจริญในท้องถิ่นเช่น ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการกระจายข่าวสาร ประชาสัมพันธ์ความรู้ต่าง ๆ ให้กับประชาชน ต้องเป็นคนฉลาดคิด ฉลาดทำฉลาดพูด ฉลาดในการพัฒนา ผู้นำที่จะสามารถพัฒนาบ้านเมืองให้ดีหรือมีความเจริญได้นั้น สิ่งสำคัญคือต้องมาจากตัวของผู้นำนั่นเอง ว่ามีทักษะในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นอย่างไร อาจจะต้องมาจากประสบการณ์และความคิดความสามารถของผู้นำ รู้จักคิดหาวิธีในการแก้ไขปัญหา โดยการศึกษาหาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา เพื่อแก้ไขให้ตรงจุด และยังเป็นการลดงบประมาณค่าใช้จ่ายและแก้ไขได้ 100%

3. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำที่ดีควรยึดบทบาทของตนเองเป็นหลักทำงานตามกฎระเบียบที่ตนเองได้รับมอบหมายอย่างดีที่สุด ยึดบทบาทความเป็นผู้นำ คิดให้เป็น แก้ไขให้ได้ มิใช่ใช้คำว่าผู้นำเพียงบังหน้าใช้บทบาทเป็นผู้ตาม ค่อยรอให้คนบอกค่อยว่า สร้างผลงานด้วยความสนใจและเป็นผลงานที่ทำให้ประชาชนทั่วไปได้รับผลประโยชน์ มิใช่เป็นผลงานที่ทำให้ตนมีส่วนได้เพียงคนเดียว ต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง ผู้นำที่ดีควรมีการทำงานที่ควบคุมการทำงานให้มีระเบียบวินัยตลอดจนมีผลงานออกมาเพื่อเป็นตัวชี้วัดในการทำงานและศักยภาพในการวัดประสิทธิภาพประสิทธิผลที่เกิดขึ้น

4. ประสิทธิภาพของผู้นำที่มีต่อองค์กร ผู้นำที่ดีควรมีแรงผลักดันหรือมีการจูงใจบุคคลให้ปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจและให้ความร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองนั้นได้คงที่ ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด ผู้นำไม่ควรใช้อารมณ์



ในการแก้ไขปัญหา เพราะถ้าใช้แต่อารมณ์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา นั้นอาจจะส่งผลให้ปัญหานั้นบานปลายมากขึ้นก็ได้ ผู้นำที่ดีควรมีความจริงใจ มีศาสตร์และศิลป์ในการสั่งให้คนปฏิบัติตามรวมทั้งต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองพร้อมโน้มน้าวให้ทุกคนยอมรับในตนเอง ผู้นำที่ดีนั้นต้องมีอารมณ์ที่มั่นคงไม่ว่าจะพบเจอกับสถานการณ์ใด ๆ ที่ต้องพบเจอ ก็ต้องจัดการกับอารมณ์ของตนเองให้ได้ ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ไม่ว่าจะเจอกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา การที่จะเป็นผู้นำบริหารงานต้องยึดหลักนี้ หลักเกณฑ์เพื่อให้เกิดความถูกต้องที่เป็นธรรมกับประชาชน ผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม ผู้นำที่ดีควรปฏิบัติตนเป็นคนดีมีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ตั้งในการทำงาน ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทุก ๆ อย่าง จะออกมาประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ดีควรมีคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ และยึดมั่นในกฎเกณฑ์ของความถูกต้องมากกว่าความรู้สึกรู้สึกของตนเอง ผู้นำที่ดีควรให้ความสนใจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบข้างไม่ควรเน้นตัวเองเป็นหลัก สนใจสังคมที่เป็นปัจจุบัน ศึกษาสภาพสังคมที่ต้องดูแล สภาพแวดล้อมให้ปราศจากมลพิษ ผู้นำที่ดีควรวางแผนในการทำงาน มีเป้าหมายที่ชัดเจนและมุ่งผลสำเร็จที่สามารถทำได้จริง ทำอะไรต้องมุ่งผลสำเร็จไม่ใช่ทำแบบไม่มีเป้าหมาย ต้องมองอุปสรรคให้เป็นโอกาสในการทำงาน

5. ปัญหา อุปสรรค พัทยามีประชากรมากที่มาจากทางท่องเที่ยว จึงมีปัญหาในการดูแลไม่ทั่วถึง ผู้นำต้องมองในฐานะที่ตนเองเป็นประชาชนที่ได้เจอกับปัญหา แล้วจึงนำปัญหานั้นไปพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่อไป ผู้นำที่ดีควรปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว ลดกฎระเบียบข้อบังคับให้บริการอย่างรวดเร็วมากกว่าเดิม เพราะปัจจุบันปัญหาความล่าช้าในการให้บริการมีอยู่มาก เน้นการทำงานที่ก่อให้เกิดผลงานมากกว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบมากเกินไป ควรมองภาพรวมหลาย ๆ มิติ เช่นความปลอดภัย สาธารณูปโภคต่าง ๆ สาธารณะสุข ค่ารักษาพยาบาลที่เป็นธรรม นักท่องเที่ยวบอกว่าค่ารักษาพยาบาลแพง

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผู้นำโดยเสนหา ผู้นำโดยเสนหามีคุณลักษณะแตกต่างจากผู้นำทั่วไปอยู่หลายประการ คือ

- 1) ผู้นำโดยเสนหาเป็นนักวิสัยทัศน์ (Visionary) ทั้งนี้เพราะเป็นผู้กำหนดภาพลักษณ์ที่น่าตื่นตาตื่นใจในอนาคต
- 2) ผู้นำโดยเสนหาเป็นนักสื่อสารระดับมืออาชีพ (Masterful Communication Skill) ทั้งนี้เพราะการที่ผู้นำโดยเสนหาจะสร้างแรงดลใจต่อผู้อื่นได้นั้น จำเป็นต้องมีทักษะในการใช้ภาษาอย่างมีสีสันและมีชีวิตชีวา
- 3) ผู้นำโดยเสนหาต้องความสามารถในการดลใจผู้อื่นให้เกิดความไว้วางใจ (Ability to Inspire Trust)
- 4) ผู้นำโดยเสนหาความสามารถในการทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง (Able to Make Group Members Feel Capable)
- 5) ผู้นำโดยเสนหาจะแสดงออกในการทำงานอย่างกระตือรือร้นและฉับไว (An Energy and Action Oriented)
- 6) ผู้นำโดยเสนหามีคุณลักษณะเด่นในการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีความอบอุ่นแก่ผู้อื่น (Emotional Expressiveness and Warmth)
- 7) ผู้นำโดยเสนหามีคุณลักษณะขึ้นช่อต่อการเสี่ยง (Charismatic Leaders)



Romanticize Risk) 8) ผู้นำโดยเสนหาใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบในการบรรลุเป้าหมาย (Charismatic Leaders use Unconventional Strategies to Achieve Success) 9) ผู้นำโดยเสนหาจะมีบุคลิกภาพในเชิงประชาสัมพันธ์ตนเอง (Charismatic Leaders Often a Self-promotion Personality) และ 10) ผู้นำโดยเสนหาเป็นผู้นำที่มีความขัดแย้งภายในตนเองน้อยมาก (Charismatic Leaders have Minimum Internal Conflict) ซึ่งจะเห็นว่า ผู้นำเมืองพัทยามีความเป็นผู้นำโดยเสนหา คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กระตือรือร้นและฉับไว มีการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีความอบอุ่นแก่ผู้อื่น

2. ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาควิชาระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ไปจนถึงระดับมหัพภาคระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์การ ตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรม แม้ว่าโดยบทบาทหลักของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขึ้นในองค์การก็ตาม แต่ตลอดเส้นทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

3. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ การใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำการดำเนินการขององค์การในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี (Excel) (เบอร์นัม Bum, 1978 สืบค้นใน <http://www.kroobannok.com/blog/39263>, มกราคม 2557)

4. ประสิทธิภาพของผู้นำที่มีต่อองค์การ ลักษณะองค์การที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีลักษณะดังนี้ 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การสามารถผสมผสานความต้องการสมาชิกได้ 2) การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่น 3) การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพทางสังคม และ 4) ผลผลิตที่สูงขององค์การ

ผู้นำเมืองพัทยามีเป็นผู้นำที่สามารถปรับองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่หลากหลายได้ดี เมืองพัทยามีประชาชนนักท่องเที่ยวหลายชาติ หลายศาสนา แต่ก็ยังควบคุม ปรับตัว เมืองพัทยาให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังปรับองค์กรให้เข้ากับสังคมที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลายได้ดี เช่น ประเพณีวันไหล มีชาวต่างชาติเข้าร่วมงานกันอย่างเนืองแน่น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

เมืองพัทยาเป็นเมืองท่องเที่ยวควรมีการพัฒนาให้เป็นเมืองที่ผสมผสานระหว่างความทันสมัยและสิ่งแวดล้อมที่เป็นระเบียบไม่ว่าจะเป็นตึกรามบ้านช่อง ถนนหนทาง สวนสาธารณะ สถานที่พักผ่อน สถานที่ท่องเที่ยว สถาบันบันเทิง ร้านอาหาร ภัตตาคาร ตลอดจนความปลอดภัย ควรวางแผนพัฒนาเมือง



ให้เป็นระบบ ผู้นำควรเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นด้านนวัตกรรม ด้านศีลธรรม ด้านคุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาล ควรพัฒนาระบบความปลอดภัย ให้กับนักท่องเที่ยว และผู้มาเยือนเป็นอย่างดี นอกจากนี้ควรควบคุมเรื่องขยะ มลพิษ ระบบสาธารณสุขโรคที่ทันสมัย ควรปกป้องคุ้มครองนักท่องเที่ยวและประชาชนทุกระดับ ควรมีความพร้อมทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านความเป็นอยู่ที่ดีของนักท่องเที่ยว ความสะอาดของถนนหนทาง ระบบขยะมูลฝอย ทางเท้า รถโดยสาร ทั้งสาธารณะและรถส่วนตัวควรมีการจัดระเบียบ การจราจรที่เป็นระบบ อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนได้เป็นอย่างดีในเรื่องของตำรวจท่องเที่ยวควรมีการเปลี่ยนกะเวรยามที่ทั่วถึง จะเห็นได้ว่า เมืองพัทยามีปัญหาเรื่องของการลักขโมย จัปส์นักท่องเที่ยวบ่อย ๆ ผู้นำควรให้ความสำคัญเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ เรื่องระบบการรักษายาบาลควรควบคุมราคารักษาให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ข้อเสนอแนะในการทำงานวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยรูปแบบของภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพของผู้นำที่มีต่อองค์กร : กรณีศึกษามุมมองของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เมืองพัทยาที่น่าจะทำวิจัยต่อไป คือ ภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพของผู้นำที่มีต่อองค์กร : กรณีศึกษาเมืองท่องเที่ยวต่าง ๆ เช่น จังหวัดกระบี่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดภูเก็ต เกาะสมุย เพื่อดูว่าผู้นำมีความพร้อมในการพัฒนาไปได้อย่างไร

แหล่งข้อมูลอ้างอิง

- ธงชัย สันติวงษ์. (2533). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- สุภาภรณ์ จันทวานิช. (2548). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุระชัย ชันชัยภูมิ. (2543). *ประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของเทศบาล*. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ การภาวะผู้นำ : ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 2*. กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน.
- อดิศรา เกิดทอง. (2546). *ความมีประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลเมืองอุดรดิตถ์*. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- Bum. (1978). *“ภาวะผู้นำแบบแปลกเปลี่ยน”*. สืบค้นวันที่ 23 มกราคม 2557 จาก. <http://www.kroobannok.com/blog/39263>
- House, R.J. (1977). *“A 1976 Theory of Charismatic of Leadership”*. In J.L. Pioree, & J.W. Newstrom. *Leader & the leadership process : Readings, self assessment & application*. 203 -211