



การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาค

THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP MODEL OF MANAGER PROVINCIAL

WATERWORKS AUTHORITIES

ประกาศิต สายธนู^{1*} สมคิด สร้อยน้ำ² มณฑนา อินทสุมิต³ และ ประพรทิพย์ คุณากรพิทักษ์⁴

Prakasit Saithanu^{1*} Somkid Sroinam² Muntana Inthusamith³ and Praporntip Kunagornpitak⁴

¹นักศึกษาลัทธิสุตรปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

Doctor of Education Program in Educational Administration, Graduate Studies, Udon Thani Rajabhat University

²รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

Associate Professor, Educational Administration Program, Graduate Studies, Udon Thani Rajabhat University

³ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

Assistant Professor, Educational Administration Program, Faculty of Education, Loei Rajabhat University

⁴อาจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

Lecturer, Educational Administration Program, Graduate Studies, Udon Thani Rajabhat University

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาค โดยใช้ระเบียบวิธีแบบผสม และผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะคือ ระยะที่ 1 ศึกษาภาวะผู้นำ โดยการวิเคราะห์เอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำ โดยประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย โดยรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน ระยะที่ 3 การตรวจสอบยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำโดยการสำรวจความคิดเห็นของผู้จัดการ การประปาส่วนภูมิภาค จำนวน 234 คน

ผลการวิจัย พบว่า

รูปแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาค จำแนกออกเป็น 8 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบเชิงการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบเชิงบูรณาการ องค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบเชิงคุณธรรม องค์ประกอบเชิงนวัตกรรม องค์ประกอบเชิงให้บริการ องค์ประกอบเชิง CEO และองค์ประกอบเชิงอนาคต

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาค

*Corresponding author Tel.: 098 1426398

E-mail address: Prakasit.ud20@gmail.com

Abstract

The purpose of this research was to propose the development of leadership model of manager provincial waterworks authorities. The study used a mixed methodology consisting of 4 phases. Phases 1 was to study the leadership by analysis document, textbooks, methods, theories, indepth interview, and focus group. Phases 2 was to development of leadership model by delphi technique participated by 21 experts using delphi technique. Phase 3 was to confirm an opinion survey of 234 manager provincial waterworks .

The research result found:

The development of Leadership Model of Manager Provincial Waterworks Authorities consisted of 8 component as follows: Transformational Leadership, Integrative Leadership, Strategy Leadership, Moral Leadership, Innovation Leadership, Servant Leadership, CEO Leadership and Future Leadership.

Keywords: Leadership, Manager Provincial Waterworks Authorities

บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์ในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคเทคโนโลยีสารสนเทศและเป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของทุกองค์การและธุรกิจต้องมีการเรียนรู้ในงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ของงานและแรงงานที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน (Knowledge Workers) นั้น เป็นวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารทั้งองค์การภาคราชการและองค์การภาคเอกชนต่างก็ต้องการจะบรรลุและไปให้ถึง ทั้งนี้ เพราะาสังคมโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การทั้งหลายต้องปรับตัวให้ทันจึงจะสามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าได้อย่างสง่างาม สิ่งที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยประกอบกัน อาทิ ภาวะผู้นำ การปรับ เปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานตลอดจนมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ (Drucker & Cohen 2007: 242) การนำนวัตกรรมสมัยใหม่เข้ามาใช้อย่างเหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์และที่สำคัญคือการตอบสนองของผู้รับบริการด้วยใจ (Service Mind) จนทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ สิ่งเหล่านี้มิใช่เพียงแค่วิสัยทัศน์หรือมุมมองของผู้บริหารเท่านั้น แต่จะต้องมีการผลักดันให้เกิดการกระทำและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมด้วย การบริหารและการจัดการจึงจะนำไปสู่ความเป็นเลิศได้ในที่สุด และในขณะเดียวกันเมื่อโลก

เข้าสู่ศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การปกครอง ตลอดจนการติดต่อสื่อสาร จะต้องมีความทันสมัยรวดเร็วสามารถสื่อสารอย่างไร้พรมแดน โดยอาศัยนวัตกรรมที่ก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพสูง ในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การ อันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรอย่างสูงสุด (Gates; 2014: 13)

ที่การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ เราทุกคนต้องยอมรับว่าไม่มียุคสมัยใดที่การเปลี่ยนแปลงจะรวดเร็วและมีผลกระทบอย่างรุนแรงเท่าในปัจจุบันนี้ การเปลี่ยนแปลงได้สร้างความเสียหายให้กับองค์การหลาย ๆ แห่ง ไม่เว้นแม้แต่กระทั่งองค์การที่เคยประสบความสำเร็จทั้งจากอดีตและในขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงก็ได้สร้างโอกาสให้กับหลายองค์การได้เช่นกันเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงที่วุ่นหากจะมองในระดับบุคคลแล้ว คงจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดจะสำคัญและยิ่งใหญ่ไปกว่า การปรับเปลี่ยนมุมมองและทัศนคติ การรู้จักเปิดใจกว้าง ไม่ยึดติดกับความคิดหรือความรู้เดิม ๆ ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ เป็นการเริ่มต้นสู่การเปิดรับสิ่งใหม่ที่ไม่มียึดติดเกิดขึ้นในใจ ฉะนั้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงในเรื่องดังกล่าวข้างต้นนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับคน จำเป็นอย่างยิ่งที่

ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) มากกว่าที่จะใช้การจัดการ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550: 13-17) ภาวะผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความสำเร็จ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ชัดเจน และมุ่งมั่นมีความศรัทธาในตัวผู้นำ ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีเหตุผลกำกับเสมอโดยหลักใหญ่ ๆ แล้วการที่จะให้คนอื่นเกิดการยอมรับนับถือในตัวผู้นำ บุคคลนั้นต้องมีอะไรที่เหนือหรือโดดเด่นอยู่บ้าง อาจจะเป็นเรื่องคุณวุฒิ วิทยุฒิ ประสพการณ์ หรือความรู้ความสามารถซึ่งคนทั่วไปก็อาจให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้แตกต่างกันไปก็ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของบุคคล ดังนั้นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 มีจุดเน้นที่สำคัญคือ ความร่วมมือร่วมใจกันเพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมาย จึงเป็นเรื่องกระบวนการมากกว่าตำแหน่งยึดค่านิยมเป็นฐาน ทุกคนแม้จะไม่มีตำแหน่งใด ๆ ก็มีความศักยภาพที่จะเป็นผู้นำได้ การรับใช้ให้บริการแก่ผู้อื่นเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Northouse; 2010: 10) ตลอดจนการบริหารด้วยจิตอาสาซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในตัวผู้นำในอนาคต และความมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานเพื่อนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องทิศทาง โดยสามารถสร้างความสามัคคีให้บุคลากรเกิดการตระหนักในบทบาทของตนเอง อันเป็นการสร้างวัฒนธรรมขององค์การที่ดีและยั่งยืน

ผู้บริหารนอกจากจะต้องตระหนักถึงเป้าหมายขององค์การแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญต่อการปรับกระบวนการทำงานและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การด้วย ภาวะผู้นำนั้นถือเป็นสิ่ง จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในการที่จะนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการเพื่อการยอมรับของคนในองค์การและของผู้ใช้บริการ ผู้นำจึงต้องมุ่งเน้นเรื่องการสื่อสารให้ชัดเจน และต้องอาศัยศักยภาพของตนเองตลอดจนของทีมงานร่วมกัน โดยคำนึงถึงการ จัดระบบโครงสร้างในองค์การที่สำคัญคือ การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การ การมีเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์การตั้งแต่แรกก็จะสามารถประเมิณผลสำเร็จ

ขององค์การได้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549 : 8-10) นั้นหมายถึงการมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในเรื่องของการบริการและคุณภาพ อย่างไรก็ตามการศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำได้มีนักคิดนักทฤษฎีได้ศึกษาค้นคว้าทั้งในอดีตที่เริ่มตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบันเป็นการค้นหาคำตอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นคว้าสามารถระบุคุณลักษณะ พฤติกรรมหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้ความเป็นภาวะผู้นำแบบหนึ่งมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าภาวะผู้นำอีกแบบหนึ่ง

การประปาส่วนภูมิภาคเป็นองค์การของรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงมหาดไทย โดยมีคณะกรรมการบริหารเป็นบุคคลภายนอกในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ผ่านระบบบริหาร เช่น ผู้ว่าการประปาส่วนภูมิภาค รองผู้ว่าการประปาส่วนภูมิภาค ผู้ช่วยผู้ว่าการประปาส่วนภูมิภาค ผู้อำนวยการกองบริหารต่าง ๆ ซึ่งกำกับดูแลการบริหารในส่วนกลาง และมีผู้อำนวยการเขตและผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาค กำกับดูแลการบริหารในส่วนภูมิภาค จากโครงสร้างการบริหารดังกล่าว ตำแหน่งผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาค มีความใกล้ชิดที่สุดในการให้บริการประชาชนที่เข้ามาใช้บริการ เพราะต้องกำกับดูแลการบริหารอย่างใกล้ชิดและคอยอำนวยความสะดวกต่อประชาชนภายใต้อำนาจหน้าที่รับผิดชอบอย่างทันท่วงที นอกจากผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคจะต้องมีความรู้ความสามารถประจำสายงานแล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำงาน ที่จะต้องประสานความร่วมมือของบุคคลในองค์การและหน่วยงานภายนอกผู้จัดการจะต้องมีภาวะผู้นำอย่างสูงและมีประสิทธิผลเป็นองค์ประกอบด้วย จึงจะสามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จภายใต้นโยบายของคณะกรรมการบริหารการประปาส่วนภูมิภาค อย่างยั่งยืนและเป็นองค์การสมรรถนะสูงในอนาคต ด้วยวิสัยทัศน์การดำเนินงานของการประปาส่วนภูมิภาค “จะเป็นองค์การชั้นนำระดับสากล ที่ให้บริการน้ำประปาด้วยมาตรฐานและบริการที่เป็นเลิศ” โดยแผนงานที่ 13-2 ผู้จัดการยุคใหม่ (Smart Manager) เป็น

แผนงานที่ชมรมผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาค ต้องการแสดงเจตนารมณ์ที่สะท้อนให้เห็นถึงความร่วมมือกับองค์การในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์การ หากจะขับเคลื่อนองค์การให้ทั้งระบบแล้ว องค์การจะต้องมีรูปแบบภาวะผู้นำและกระบวนการทำงานที่ยั่งยืนอย่างเป็นพลวัต เมื่อพิจารณายุทธศาสตร์ที่ 13-2 สร้างและพัฒนากลุ่มบุคลากรที่เป็นกำลังหลักขององค์การ โดยอัตราการเกษียณราชการของผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาค ในปี 2555-2559 ในระยะเวลา 5 ปีนี้จะมีผู้เกษียณราชการจำนวน 131 คน คิดเป็น 57 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งมากกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนผู้จัดการทั้งหมด เมื่อพิจารณาจากโครงสร้างของสำนักงานประกอบด้วยคือ ผู้จัดการ หัวหน้างานอำนวยการ หัวหน้างานผลิต หัวหน้างานบริการและควบคุมน้ำสูญเสีย หัวหน้างานจัดเก็บรายได้ และพนักงานประจำสายงาน ปฏิบัติการต่าง ๆ กล่าวได้ว่าตำแหน่งผู้จัดการมีความสำคัญอย่างยิ่งเปรียบเสมือนผู้นำสูงสุดของหน่วยงาน เพราะเป็นผู้ดำเนินงานตามนโยบายของกรรมการผู้บริหารของการประปาส่วนภูมิภาค จึงเป็นภารกิจเร่งด่วนของการประปาส่วนภูมิภาคในการสรรหาและจัดฝึกอบรมผู้จัดการรุ่นใหม่ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการรองรับการเกษียณอายุราชการดังกล่าวและที่สำคัญ เป็นการพัฒนาหลักสูตรอบรม ผู้จัดการยุคใหม่ (Smart Manager) ทั้งทางด้านองค์ความรู้ภาวะผู้นำ ตลอดจนการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน โดยองค์การจะต้องมีการปรับตัวให้ทันกับกระแสโลกาภิวัตน์ที่เคลื่อนตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่มาพร้อมกับเทคโนโลยี วัฒนธรรมที่หลากหลาย แรงงานข้ามชาติ ตลอดจนระบบเศรษฐกิจการค้าอย่างเสรี ด้วยความสำคัญดังที่กล่าวทำให้ ผู้จัดการยุคใหม่จะต้องมีกระบวนทัศน์ที่ทันกระแส (New Paradigm) ในการบริหารเพื่อนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ (การประปาส่วนภูมิภาค; 2555: 92) ผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาค เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญโดยตรงกับการบริหารงานในส่วนภูมิภาค โดยมีความใกล้ชิดกับหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบทั้งยังต้องประสานความร่วมมือกับส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง

เป็นความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคจะต้องมีภาวะผู้นำที่นอกเหนือสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ดังกรณีที่เกิดเหตุส้วมวิสัยไม่สามารถจะจ่ายน้ำให้แก่ประชาชนได้ทั้งจังหวัด ผู้จัดการจะต้องมีการวางแผนประชาสัมพันธ์ตลอดจนแก้ไขอุปสรรคต่อเหตุการณ์ดังกล่าวอย่างทันทั่วถึง หากผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคไม่มีภาวะผู้นำจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผลกระทบจากปัญหาจะส่งผลต่อการดำเนินชีวิตของประชาชนตลอดจนหน่วยงานภาครัฐและเอกชนภายในจังหวัด พร้อมทั้งการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนทำให้กลุ่มประเทศเพื่อนบ้านเข้ามาในประเทศไทย เกิดการจ้างงานตลอดจนการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้ผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคจะต้องพัฒนาตนเองทั้งทางด้านกระบวนทัศน์ วิชาการ วิชาคน พร้อมทั้งเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อยู่เสมอ

จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว ประกอบด้วยผู้วิจัยปฏิบัติงานที่การประปาส่วนภูมิภาค สาขาหนองบัวลำภู ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยยังไม่พบว่ามีการศึกษาคุณลักษณะของผู้จัดการ การประปาส่วนภูมิภาค และศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคในประเทศไทย จึงเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคว่าเมืองค้ประกอบอะไรบ้าง ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยจะทำให้ได้องค์ประกอบที่สำคัญและเหมาะสมของภาวะผู้นำ การประปาส่วนภูมิภาคยุคใหม่ ที่จะทำให้องค์การประปาส่วนภูมิภาคมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยภาวะผู้นำของผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคจะเป็นต้นแบบในการพัฒนาศักยภาพในด้านภาวะผู้นำ และนำองค์ประกอบที่พบมาพิจารณาคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำการประปาส่วนภูมิภาค เพื่อที่จะทำให้การทำงาน บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้นไป และเป็นข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารระดับ สูงนำไปพิจารณาเป็นองค์ประกอบในการแต่งตั้งผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการ
การประสานส่วนภูมิภาค

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้จัดการ
การประสานส่วนภูมิภาค 234 สาขาทั่วประเทศ จำนวน
ทั้งสิ้น 234 คน

2. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม
(Mixed Methodology) ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาได้ถูก
นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อนำไปพัฒนารูปแบบ
ภาวะผู้นำของผู้จัดการการประสานส่วนภูมิภาคในอนาคต

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

พิธีกร เป็นผู้นำและกำกับการสนทนา
ของกลุ่มให้เป็นไปตามแนวทางของหัวข้อที่ศึกษา เพื่อให้
ได้ข้อมูลที่ละเอียดชัดเจนในเวลาที่กำหนด

ผู้จัดบันทึกคำสนทนา ทำหน้าที่จดบันทึก
คำสนทนาทุกคำพูดเท่าที่จะจดบันทึก ตลอดจนอาจปฏิกิริยา
ท่าทางของสมาชิกที่ร่วมสนทนากลุ่ม

อุปกรณ์ในการรวบรวมข้อมูล เช่น มี
กระดาษบันทึกข้อมูล ดินสอ ปากกา ยางลบ รวมทั้งเทป
บันทึกเสียงขณะที่มีการสนทนากลุ่ม

3.2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview) โดยมีประเด็นหัวข้อที่เกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำของผู้จัดการการประสานส่วนภูมิภาค ผู้วิจัย
สัมภาษณ์ผู้บริหาร นักวิชาการด้วยตัวเองและพบทวน
คำให้สัมภาษณ์แก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ ยืนยันอีกครั้ง

3.3 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้
เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของ
ผู้จัดการการประสานส่วนภูมิภาค โดยประยุกต์ใช้
เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ซึ่งมีรายละเอียด
ดังนี้ (สุวิมล ร่องวานิช, 2550:225)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบ (Check List) ประกอบด้วย
เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร
ตำแหน่ง

ตอนที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการการ
ประสานส่วนภูมิภาค เป็นแบบชนิดเลือกตอบ เห็นด้วย
ไม่เห็นด้วย พร้อมคำถามปลายเปิดจำนวนหนึ่งในตอนท้าย
ของข้อความแต่ละข้อ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความ
ความคิดเห็นเพิ่มเติม

4. แบบสอบถามเชิงสำรวจ (Survey Research)
ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่ง
เนื้อหาของคำถามออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะประชากรศาสตร์
ของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ จำนวน
4 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ใน
การทำงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ
ผู้จัดการการประสานส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ
จำนวน 71 ข้อ โดยแบ่งเป็น องค์ประกอบเชิงการ
เปลี่ยนแปลง องค์ประกอบเชิงบูรณาการ องค์ประกอบ
เชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบเชิงคุณธรรม องค์ประกอบเชิง
นวัตกรรม องค์ประกอบเชิงให้บริการ องค์ประกอบเชิง
CEO และองค์ประกอบเชิงอนาคต

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม
จำนวน 1 ข้อ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการ
สนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ข้อมูลในเทป
จะถูกถอดออกมาเป็นคำ สนทนาอย่างละเอียดทุกคำพูด
แล้วเขียนเรียงคำตอบไว้ในเครื่องหมายคำพูดว่าเป็นคำพูด
ของใคร เรื่องอะไร อย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์จะมีการ
ตีความหมายในรูปของการวิเคราะห์เนื้อหา (Content
Analysis) เหมือนกับการตีความหรือวิเคราะห์ข้อมูลในเชิง
คุณภาพ

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) จำนวน 6 คน นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยทำการวิเคราะห์ในด้านเนื้อหา (Content Analysis) และจัดกลุ่มร่างองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาค

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

รอบที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ และวิเคราะห์เนื้อหา จากข้อเสนอแนะ เกณฑ์การพิจารณา คือ มีผู้เห็นด้วยร้อยละ 80 คงข้อความนั้นไว้แล้วนำไปสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2

รอบที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยและควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่มรายข้อและเสนอแนะเพิ่มเติม โดยโปรแกรม SPSS แล้วนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลไปแสดงไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 3

รอบที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกลุ่มรายข้อ โดยโปรแกรม SPSS และพิจารณาข้อที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 รอบที่ 3 ใช้การวิเคราะห์ค่าทางสถิติ โดยการหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์รายข้อ

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสำรวจความคิดเห็น (Survey Research) ทำการวิเคราะห์ค่าทางสถิติ โดย การหาค่าเฉลี่ย (μ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) แล้วแปลผลใช้เกณฑ์ ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยกับคุณลักษณะหรือการกระทำอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยกับคุณลักษณะหรือการกระทำอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยกับคุณลักษณะหรือการกระทำอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยกับคุณลักษณะหรือการกระทำอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยกับคุณลักษณะหรือการกระทำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สรุปและอภิปรายผล

1. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาค ครั้งนี้มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าสนใจและควรนำมาอภิปรายดังนี้ องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำของผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาค สามารถจำแนกออกเป็น 8 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบเชิงการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบเชิงบูรณาการ องค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบเชิงคุณธรรม องค์ประกอบเชิงนวัตกรรม องค์ประกอบเชิงใฝ่บริการ องค์ประกอบเชิง CEO และองค์ประกอบเชิงอนาคต ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ภาวะผู้นำของผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาค

ที่	ภาวะผู้นำของผู้จัดการ กปภ.	ระดับความคิดเห็น		
		μ	σ	แปลผล
1	เชิง CEO	4.77	0.42	มากที่สุด
2	เชิงใฝ่บริการ	4.73	0.40	มากที่สุด
3	เชิงบูรณาการ	4.70	0.38	มากที่สุด
4	เชิงคุณธรรม	4.68	0.41	มากที่สุด
5	เชิงนวัตกรรม	4.62	0.41	มากที่สุด
6	เชิงอนาคต	4.60	0.42	มากที่สุด
7	เชิงการเปลี่ยนแปลง	4.58	0.42	มากที่สุด
8	เชิงกลยุทธ์	4.24	0.45	มาก
โดยรวม		4.62	0.41	มากที่สุด

ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้จัดการมีความคิดเห็นต่อรูปแบบองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาค พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.61$, $\sigma = 0.41$)

เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดเกือบทุกองค์ประกอบ ยกเว้นองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.24$)

2. อภิปรายผลการวิจัย

2.1 ภาวะผู้นำของผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคองค์ประกอบเชิงการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิจัยพบว่า มี 10 องค์ประกอบย่อยคือ 1) ความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิตในสังคมปัจจุบัน 2) การประพฤติปฏิบัติตนในสิ่งที่พึงามถูกต้อง ทั้งในภาระหน้าที่โดยตรงและทางอ้อม เสียสละเพื่อผลประโยชน์ของสังคม 3) การสร้างแรงบันดาลใจและจิตสำนึก ให้ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติหน้าที่เกินความสามารถของตนโดยไม่ได้บังคับหรือขู่เข็ญ 4) วิสัยทัศน์ และความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ เพราะในทางปฏิบัติจริงจะต้องสอดคล้องกับนโยบายหรือไม่มีความยุ่งยากเกินความเป็นไปได้ 5) การสร้างความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงาน เพราะทีมงานที่ดีจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ ความสามัคคีของบุคลากรในหน่วยงาน 6) ความสามารถในการเรียนรู้แสวงหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ อยู่เสมอ ซึ่งองค์การที่ดีจะต้องประกอบไปด้วยบุคคลแห่งการเรียนรู้ จึงจะเป็นองค์การที่เข้มแข็งในอนาคต 7) ยอมรับกับผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจของตน ทั้งผลดีและผลเสียที่เกิดจากการตัดสินใจของตน ไม่โยนความผิดให้ผู้บังคับบัญชา 8) การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การไปสู่ความสำเร็จในอนาคต สามารถมองภาพในอนาคตได้ว่าจะให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด 9) กระบวนการปฏิบัติงานที่ทันสมัยลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เพราะหากองค์การไม่มีระบบการปฏิบัติงานที่ดี จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง เกิดความยุ่งยาก ซับซ้อน 10) สร้างความร่วมมือและเสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน หากจะให้องค์การประสบความสำเร็จจะต้องสานความร่วมมือของบุคลากรทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการที่เน้นทฤษฎีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง (วิโรจน์ สารรัตน์, 2555) ประกอบกับกระบวนการใหม่ที่มีมองโลกด้วยภาพรวมอันซับซ้อนที่เกิด

ขึ้นจากความสัมพันธ์ของเหตุการณ์และสรรพสิ่งที่มีปฏิสัมพันธ์ส่งผลกระทบต่อเนื่องกันตลอดเวลา แนวคิดของผู้นำจึงเปลี่ยนแปลงไปสู่ระยะของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและการพัฒนาด้านการบริหารงาน

2.2 ภาวะผู้นำของผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคองค์ประกอบเชิงบูรณาการ

ผลการวิจัยพบว่า มี 9 องค์ประกอบย่อยคือ 1) ความสามารถในการวิเคราะห์สังเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพราะหากผู้นำรู้จักวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การได้แล้ว ลำดับต่อไปก็จะสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบงานให้ดียิ่งขึ้น 2) ความสามารถในการประยุกต์องค์ความรู้กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี เพราะการปฏิบัติงานจริงย่อมประสบกับปัญหาหลากหลายรูปแบบ 3) การประสานความร่วมมือจากหน่วยงานภายในและภายนอก ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะการปฏิบัติงานจริงเราจะต้องอาศัยความร่วมมือจากส่วนราชการอื่น ตลอดจนภาคส่วนเอกชนจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 4) การมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงาน เป็นการแสดงออกซึ่งความไว้วางใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน อันเป็นการปลูกฝังภาวะผู้นำให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในอนาคต 5) สามารถอำนวยความสะดวกและเป็นที่ปรึกษาให้ผู้ร่วมงาน เพราะในบางครั้งการปฏิบัติงานต้องเจออุปสรรค ผู้นำจะต้องหาทางออกให้และร่วมช่วยแก้ปัญหาพร้อมทั้งสนับสนุนอำนวยความสะดวก 6) สามารถควบคุมสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพหากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดหมายขึ้น ผู้นำจะต้องรักษาสถานการณ์มีสติมีความพร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างทันท่วงที 7) การสร้างทีมงานที่ดีและมีความสามารถในการถ่ายทอด 8) การสร้างกระบวนการเชิงรุกเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การในอนาคต มีการวางแผนที่จะนำองค์การไปสู่อนาคตโดยศึกษาคู่แข่ง 9) ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เพราะทุกองค์การจะมีการประเมิณผลงานของบุคลากร

ซึ่งสอดคล้องกับ Pennington (2003) ผู้นำจะต้องมีความรู้ความสามารถในทุกมิติ เพราะการเปลี่ยนแปลงในสภาพสังคมยุคโลกาภิวัตน์มีความซับซ้อนอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมข้ามชาติ การติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยหลากหลายช่องทาง ข้อจำกัดขององค์การต่าง ๆ ผลกระทบจากเศรษฐกิจของโลก ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้นำจะต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยบูรณาการองค์ความรู้ประสบการณ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดกับองค์การมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2.3 ภาวะผู้นำของผู้จัดการการประสานงาน ภูมิภาคองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์

ผลการวิจัยพบว่า มี 8 องค์ประกอบย่อย คือ 1) ความสามารถในการตอบสนองแผนยุทธศาสตร์ขององค์การเพราะความสำเร็จในการบริหารจะวัดที่ผลสัมฤทธิ์ของนโยบายเป็นหลัก 2) ประสิทธิภาพและควมมีคุณภาพขององค์การ ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถวัดความสำเร็จตามตัวชี้วัดและสิ่งที่ไม่สามารถวัดได้คือ บารมี ความศรัทธา ความจงรักภักดี 3) การรับรู้เข้าใจนโยบายองค์การและมติหรือการสั่งการของผู้บริหาร ผู้นำจะต้องมีความแตกฉานในนโยบายขององค์การ วิเคราะห์คำสั่งได้อย่างรวดเร็วพร้อมหาทางปฏิบัติอย่างทันทั่วทั้ง 4) การดำรงวัฒนธรรมที่เป็นอัตลักษณ์ขององค์การ เป็นการรักษามรดกธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม ตลอดจนจารีตที่สืบทอดกันมาอันเป็นการรักษารากเหง้าขององค์การ 5) การสร้างกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยกระบวนการเรียนรู้ต่อเนื่อง มีการสัมมนาอบรมพัฒนาความรู้ ความสามัคคีอันหนึ่งอันเดียวกัน เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ 6) สร้างองค์ความรู้และการถ่ายทอดไปสู่ผู้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง พัฒนาต่อยอดความรู้ที่มีและกล้าแสดงออกซึ่งความสร้างสรรค์ พร้อมทั้งนำไปปฏิบัติหากเกิดข้อบกพร่องก็นำกลับมาแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอ 7) ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จ มียุทธวิธีการปฏิบัติงานที่ทันสมัย ลดขั้นตอนแต่สามารถเพิ่มประสิทธิผล ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์การในอนาคต 8) การพัฒนาทักษะการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องสร้างความเชื่อมั่นในการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มอบหมายงานสำคัญให้ตัดสินใจ

ใจพร้อมทั้งกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งสอดคล้องกับ ธีระรุญเจริญ (2545) ที่ให้ทัศนะในเรื่องการกระจายอำนาจว่ามีความเหมาะสม สอดคล้องกับสังคมไทยมากพอสมควร เพราะมีวัฒนธรรมการบริหารแบบเดิมที่เน้นและดำเนินการตามกรอบแนวทางและนโยบายของผู้บังคับบัญชาในระดับสูง และเห็นว่าการกระจายอำนาจมีความเป็นไปได้มากพอสมควร

2.4 ภาวะผู้นำของผู้จัดการการประสานงาน ภูมิภาคองค์ประกอบเชิงคุณธรรม

ผลการวิจัยพบว่า พบว่า มี 10 องค์ประกอบย่อยคือ 1) การประพฤติปฏิบัติตนตามภาระหน้าที่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ยึดถือความเสมอภาคเป็นหลัก ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างตรงไปตรงมา 2) การหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ต่อตนเอง ไม่ทุจริตต่อหน้าที่หรือมีการระเหินการปฏิบัติงานอันจะเกิดความเสียหายต่อองค์การ ตลอดจนการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และรักษาซึ่งเกียรติขององค์การ 3) การพิจารณาความดีความชอบการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมและยุติธรรม หากพิจารณาตามเหมาะสมแล้วจะไม่เกิดความขัดแย้งในองค์การ ตลอดจนสามารถทำให้เกิดความสามัคคีและความร่วมมือของบุคลากร อันจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การสืบไป 4) การเสริมสร้างกิจกรรมพัฒนาจิตใจของบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ยั่งยืน มีการจัดอบรมพัฒนาคุณธรรมประจำใจ กิจกรรมเพื่อการกุศลอันเป็นการตอบแทนสังคม 5) การสร้างกลไกการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามกฎระเบียบและโปร่งใส มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ เป็นไปตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับขององค์การ 6) การสร้างระบบบริหารงานเพื่อให้มีคุณธรรมจริยธรรมในองค์การ ออกแบบระบบงานที่ให้เกียรติผู้อาวุโส แต่ก็ไม่ปิดกั้นความสามารถของผู้เยาว์ มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์การไม่ใช่ผลงานของใครคนใดคนหนึ่ง 7) สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ซื่อสัตย์โปร่งใส สร้างบรรทัดฐานการทำงานเป็นทีมยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ 8) การส่งเสริมกิจกรรมค่านิยมและพัฒนาคิดใจ คัดเลือกบุคลากรดีเด่นจากความเห็นของเพื่อน

ร่วมงาน มีสัมมนาฝึกสมาธิเชิงปฏิบัติการ 9) ตระหนักถึงผลกระทบต่องานและส่วนรวม พิจารณาถึงผลที่จะตามมาว่าจะต้องกระทบต่อหน่วยงานส่วนใดบ้าง เสียสละเพื่อผลประโยชน์ของสังคม ส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างสรรค์ 10) แสดงพฤติกรรมต้นแบบมีจริยธรรมของผู้นำต่อบุคคลอื่น ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในเวลาปฏิบัติงานและนอกเวลา เป็นกัลยาณมิตรต่อทุกคนในองค์กรพร้อมทั้งให้คำปรึกษาทุกครั้งที่มีโอกาส ขณะที่ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547); ป.อ. ปยุตโต (2548); ว. วชิระเมธี (2552) ได้ให้ทัศนะร่วมกันเกี่ยวกับความวิริยะ ความพยายาม ความตั้งใจแน่วแน่ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละต่อส่วนรวม สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จในการทำงาน หากได้รับการฝึกฝนที่ดีจะเป็นอุปนิสัยที่ติดตัวไป ไม่ว่าจะอยู่ในบทบาทใดก็ตาม

2.5 ภาวะผู้นำของผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคองค์ประกอบเชิงนวัตกรรม

ผลการวิจัยพบว่า มี 8 คุณลักษณะคือ

1) การสร้างองค์ความรู้และมีการบริหารจัดการองค์การที่ทันสมัย เน้นกระบวนการที่ผ่านการวิเคราะห์ว่ามีประสิทธิผลสูงสุด พร้อมทั้งเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) ความสามารถในการใช้นวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์สู่การพัฒนาองค์กร เน้นการใช้นวัตกรรมและงานวิจัยในการพัฒนาระบบงานหรือแก้ไขส่วนที่บกพร่อง 3) การยอมรับวัฒนธรรมที่หลากหลายและนำมาประยุกต์ใช้ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงและปรับสภาพการดำเนินชีวิตให้ทันกับกระแสโลกาภิวัตน์ 4) การบูรณาการวิธีทำงานในการบริหารองค์การในอดีตกับยุคปัจจุบัน สร้างความกลมกลืนในการบริหารงานของบุคลากรรุ่นก่อนผสมกับคนรุ่นใหม่อย่างลงตัว 5) การยอมรับสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ได้ดี ปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่าน 6) การเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ เพื่อให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้พัฒนาตนเองจากระบบเครือข่ายและชุมชนแห่งปัญญา 7) การพัฒนาระบบการปฏิบัติงานและปรับปรุงภาพการทำงานต่อเนื่อง มีการวัดและประเมิน

ผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนที่ล่าช้าขาดประสิทธิภาพ 8) การส่งเสริมองค์ความรู้และงานวิจัยที่ทำให้องค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้น เน้นการพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบ สืบหาปัญหาและแก้ไขโดยใช้กระบวนการวิจัยเพื่อถ่ายทอดไปสู่หน่วยงานต่าง ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ อลัน (Alan, 2010) ได้กล่าวว่าการนำเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กรนั้น สิ่งสำคัญที่จำเป็นมากคือผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความชำนาญในการบูรณาการเทคโนโลยีและนำไปใช้โดยสามารถดำเนินการผ่านสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

2.6 ภาวะผู้นำของผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคองค์ประกอบเชิงใฝ่บริการ

ผลการวิจัยพบว่า มี 10 องค์ประกอบย่อยคือ 1) ปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานและพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบ ไม่ตัดสินใจแต่เพียงลำพังผู้เดียวร่วมหาแนวทางการปฏิบัติงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน 2) ความเอาใจใส่ในการแก้ปัญหาพร้อมกับบุคลากร เปิดโอกาสให้มีการระดมความคิดเห็นต่อประเด็นหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น 3) การเสริมสร้างบรรยากาศความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์กร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เน้นการถ่ายทอดความรู้แบบสอนงาน 4) การสร้างความตระหนักถึงความสุขในการทำงานแก่บุคลากรที่เกิดขึ้น ซึ่งการทำงานที่ดีจะต้องเน้นที่ความสุขกาย สุขใจ ตลอดจนความอยู่ดีกินดีของบุคลากรอีกด้วย 5) ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีกลยุทธ์ไว้อย่างทันเหตุการณ์ 6) การพัฒนาทักษะการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องคอยฝึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักตัดสินใจในสถานการณ์ที่สำคัญและฉุกเฉินในบางโอกาส พร้อมทั้งคอยกำกับดูแลเอาใจใส่เสมอ 7) การพูดโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพราะองค์การจะบรรลุซึ่งเป้าหมายจะต้องอาศัยความร่วมมือของทีมงาน บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ 8) ความสามารถกำหนดกรอบแนวคิดทิศทางการพัฒนาองค์การที่ชัดเจน หากจะนำพาองค์การไปสู่อนาคตอย่างสดใส 9) ความสามารถการคาดการณ์อุปสรรคในอนาคตและวางแผนป้องกัน 10) การมีส่วนร่วม

ให้บุคลากรร่วมกำหนดแนวทางปฏิบัติงานในองค์กร การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง (2553) ให้ทัศนะว่าการที่ผู้บริหารองค์กรหรือหน่วยงานที่ได้ใช้ภาวะผู้นำแบบไฟบริการในการบริหารจัดการย่อมนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารหน่วยงานหรือองค์กรได้เป็นอย่างดี

2.7 ภาวะผู้นำของผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคองค์ประกอบเชิง CEO

ผลการวิจัยพบว่า มี 8 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การตัดสินใจโดยยึดประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติเป็นสำคัญ ผู้นำนอกจากจะมีความรู้ความสามารถแล้วจะต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร 2) วิสัยทัศน์และความริเริ่มสร้างสรรค์ที่ท้าทาย 3) การบริหารด้านการเงินและงบประมาณอย่างโปร่งใส มีความรู้ความสามารถ ด้านการบริหารการเงิน 4) ความสามารถในการมอบหมายงานและการประเมินผลการทำงาน องค์กรที่จะเป็นผู้นำในอนาคตจะต้องมีแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ดี 5) ความสามารถด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์องค์กร แน่นอนว่าหากองค์กรไม่เป็นที่จดจำต่อให้บุคลากรที่ชาญฉลาด 6) สามารถติดต่อสื่อสารใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารงาน ดังเช่นในทุกวันนี้การติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องที่รวดเร็วและทันเหตุการณ์ 7) ความสามารถในการวางแผนและมองภาพอนาคตองค์กรในระยะยาว ผู้นำที่ดีจะต้องวางกรอบการปฏิบัติในระยะสั้น ระยะยาว ว่าองค์กรจะดำเนินกิจการในรูปแบบใด 8) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและพัฒนาทักษะในการจัดการความรู้ ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์จะต้องเรียนรู้อยู่เสมอ แสวงหากลยุทธ์หรือรูปแบบที่สอดคล้องกับสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เบนนิสและนันัส Bennis and Nanus, 1985 (อ้างถึงใน เสาวนิต เสงานานนท์, 2545) ได้ศึกษาถึงจุดเด่น จุดด้อย และการตัดสินใจสำคัญ ๆ ในอาชีพของผู้บริหารในแต่ละหน่วยงาน และพบว่าปัจจัยที่ช่วยทำให้ผู้นำเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคือ การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์กรของเขาในอนาคต

2.8 ภาวะผู้นำของผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคองค์ประกอบเชิงอนาคต

ผลการวิจัยพบว่า มี 8 องค์ประกอบย่อย คือ 1) มีวิสัยทัศน์และแนวคิดที่ทันเหตุการณ์ นอกจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในประเทศแล้ว ผู้นำจะต้องศึกษาเหตุการณ์ที่เกิดในโลกอีกด้วย แล้ววิเคราะห์สังเคราะห์ถึงผลกระทบที่จะเกี่ยวข้องกับองค์การมากน้อยเพียงใด 2) การสร้างรูปแบบการบริหารงานที่ยืดหยุ่น ซึ่งจากสภาพปัจจุบันทุกอย่างอาจไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ ผู้นำจะต้องมีความยืดหยุ่นสูงในการปรับเปลี่ยนวิธีหรือกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหา 3) สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์การในอนาคต 4) สามารถปฏิสัมพันธ์กับคนต่างวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม ผู้นำจะต้องมีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงหรือแตกต่างอย่างเหมาะสม 5) ความสามารถในการปรับตัวบริหารองค์กรภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ จากอดีตต้องการขนาดใหญ่ได้ปิดตัวลงเพราะไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับกระแสโลกาภิวัตน์ 6) ความเข้าใจองค์กรสมัยใหม่เพื่อการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ เพราะรูปแบบองค์กรในสมัยปัจจุบันมีความซับซ้อน หลากหลายทางกายภาพจึงจำเป็นต้องมีรูปแบบเฉพาะเพื่อการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน 7) ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง สิ่งสำคัญของผู้นำที่จะต้องมียุทธศาสตร์คือการบริหารการเปลี่ยนแปลงบริหารความเสี่ยง ตลอดจนปัจจัยที่จะเข้ามากระทบต่อองค์กร 8) การเสริมสร้างรูปแบบบริหารองค์การโดยมุ่งใช้องค์ความรู้เป็นฐาน แน่นอนที่สุดเมื่อองค์การประสบความสำเร็จสิ่งที่สำคัญคือการจัดการความรู้ การเผยแพร่องค์ความรู้ตลอดจนการเก็บรักษาซึ่งสิ่งดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับ สุพานี สฤญวานิช (2552) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ อันจะทำให้ผู้นำสามารถนำพาองค์กรไปยังทิศทางที่ถูกต้อง เหมาะสม และสามารถวางรากฐานขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 องค์การต้องพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้จัดการ หัวหน้างาน ให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหาร เพราะผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการและมีหน้าที่ดำเนินงานไปตามทิศทางแผนงานตามที่คณะกรรมการบริหารการประปาส่วนภูมิภาคกำหนด ซึ่งเป็นนโยบายขององค์การในการบริหารจัดการและวิธีการดำเนินงาน ตลอดจนนำองค์ประกอบภาวะผู้นำผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคไปใช้ในหน่วยงาน

1.2 นำองค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาค ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผู้บริหารมีมติใหม่ต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหาร และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมเพื่อก้าวสู่ผู้บริหารมืออาชีพโดยมีกระบวนการในหลายมิติซึ่งจะต้องมององค์รวมเชิงบูรณาการในการบริหารองค์การ

1.3 เผยแพร่ผลการวิจัยรูปแบบของภาวะผู้นำของผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาค และนำไปสู่ผู้บริหารของการประปาส่วนภูมิภาคทุกระดับ ตั้งแต่ระดับจังหวัด เขตพื้นที่ และส่วนกลาง ได้รับรู้และทำความเข้าใจนำไปสู่การปฏิบัติ เช่น พิมพ์เผยแพร่ในรูปเอกสาร สรุปการวิจัย การจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ แผ่นพับหรือลักษณะอื่น ๆ

1.4 นำองค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบไปสร้างชุดฝึกอบรมพร้อมทั้งให้ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลนำไปสร้างเป็นชุดฝึกอบรมผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาค ที่จะเข้าดำรงตำแหน่งใหม่หรือดำรงตำแหน่งอยู่แล้วเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยนำไปใช้ในการฝึกอบรมผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 นำองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาค ไปทำวิจัย โดยใช้วิทยาการวิจัยแบบวิจัยและพัฒนา (R & D) เพื่อเป็นการตรวจสอบรูปแบบในทางปฏิบัติตลอดจนปรับปรุงองค์ประกอบย่อยบางอย่างที่ไม่สอดคล้องกับสภาพจริง ตามองค์ประกอบนั้นๆ

2.2 ควรทำวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคดีเด่น ว่ามีคุณลักษณะตามองค์ประกอบทั้ง 8 นี้หรือไม่ จำแนกตามระดับและเขตพื้นที่ โดยศึกษาจากผลงานการบริหารของผู้จัดการที่เป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ที่เป็น Best Practice แล้วสรุปผลงานวิจัยว่าองค์ประกอบใดบ้างที่สอดคล้องกัน

เอกสารอ้างอิง

- การประปาส่วนภูมิภาค. (2557). **แผนยุทธศาสตร์องค์การของการประปาส่วนภูมิภาค**. (ฉบับที่ 2) ปี 2555-2559; กรุงเทพฯ: การประปาส่วนภูมิภาค. เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). **สุดยอดภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มิเดีย.
- ธีระ รุญเจริญ. (2554). **กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2540). **ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). **แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง. (2553). **ภาวะผู้นำฝ่ายบริหารในองค์กร: แนวคิด หลักการ ทฤษฎีและงานวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น: หจก. คลังนาวิทยา.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ เอกสารประกอบการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี**. อุดรธานี: โครงการบัณฑิตศึกษา
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ 2. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). **การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน**. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เศาวนิต เศวานนท์. (2545). **ภาวะผู้นำ**. http://www.rin.ac.th/article/leadership/m_main.html

Alan, Seay D. **A Study of the Technology Leadership of Texas high School Principals.** (online): Accessed 20 December 2015. Available from <http://search.proquest.com/docview/305168558>

Bennis W. and Nanus B. 1985. **Leaders : The strategies for taking change.** New York: Harper and Row

Drucker, P. F: William, C. (2007). **A Class with Drucker: The Lost Lessons of the World's Greatest Management Teacher,** p. 242.

Gates, B. (2014). Bill Gates steps down as chairman, will assist new CEO as technology advisor. **The Forbes.** February 4, 2014.

Northouse, P. G. (2010). **Leadership: Theory and Practice** 6th Ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Pennington, R.G. 2003. "Change performance to change the culture." **Industrial and Commercial Training**, vol. 35, no. 6, pp. 251-255.