



เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล

เรื่อง การบริหารแบบมืออาชีพ ศึกษาเฉพาะกรณี ภาวะผู้นำ

นางสาวขวัญเรือน สังข์ประไพ

เอกสารนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร “การพัฒนานักบริหารระดับสูง” รุ่นที่ ๑ สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ ซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ ๘ ที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับการประเมินให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๙

สำนักพัฒนาบุคลากร
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

พ.ศ. ๒๕๔๘



LIRT

วันที่...../...../.....
เลขทะเบียน.....
เลขหมู่.....

เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล

เรื่อง การบริหารแบบมีออาชีพ ศึกษาเฉพาะกรณี ภาวะผู้นำ

นางสาวขวัญเรือน สังข์ประไพ

สมบัติห้องสมุดรัฐสภา

เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร “การพัฒนานักบริหารระดับสูง” รุ่นที่ ๑
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ ซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ ๘ ที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับ
การประเมินให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๙

สำนักพัฒนาบุคลากร
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

พ.ศ. ๒๕๔๘



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง การบริหารแบบมีอาชีพ ศึกษาเฉพาะกรณีภาวะผู้นำ ได้ทำการศึกษาเฉพาะ แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของผู้นำในองค์การ คุณลักษณะ คุณสมบัติ บทบาท ภาระหน้าที่ ปัจจัยของการเป็นผู้นำที่ดี ภาวะผู้นำแบบใหม่ในยุคปัจจุบัน คุณธรรมและจริยธรรม ของผู้นำ รวมทั้งแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหาร เช่น การสั่งการ การจูงใจ การประสานงาน และการติดต่อสื่อสาร ฯลฯ โดยศึกษาจากเอกสารทางวิชาการ และเอกสารการวิจัย ของผู้ที่ได้ทำการศึกษา และนักวิชาการต่างๆ ที่ได้เสนอความเห็นไว้

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่

๑. มีคุณลักษณะและบุคลิกภาพที่ดีทั้งทางกายและจิตใจ ตามหลักทฤษฎีลักษณะความเป็นผู้นำ (Personal Behavioral Theories)

๒. มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) และจูงใจให้คนทำงาน (Motivation To Work) ตามหลักทฤษฎีการจูงใจ (Motivation Theories)

๓. มีโครงสร้าง (Task Structure) และอำนาจหน้าที่ของงานที่ชัดเจน

๔. มีการวางแผนการบริหาร ซึ่งผู้นำให้ความสำคัญกับงาน และให้ความสำคัญกับคน บุคลากรในองค์การที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จะทำงานได้ดีและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ตามทฤษฎี การจูงใจ ในทางกลับกันบุคลากรที่ไม่มีสิ่งจูงใจ หรือไม่มีความพึงพอใจในงาน การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพ ซึ่งบุคลากรที่ทำงานดีก็ควรได้รับการยกย่อง ตามทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Concept)

๕. ระบบการสื่อสาร (Communication) และการประสานงานภายในมีประสิทธิภาพ เพราะการ สื่อสารและการประสานงานภายในองค์การ จะช่วยให้ผู้นำสามารถติดต่อสื่อสารบุคลากรในองค์การได้ อย่างรวดเร็ว สามารถแก้ไขปัญหา รับฟังความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความคิดหรือข่าวสาร เพื่อ ก่อให้เกิดความเข้าใจ และเชื่อใจกัน หรือเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

๖. มีการสั่งการที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการสั่งด้วยวาจา หรือเป็นลายลักษณ์อักษร เพราะการสั่งการ ที่ดีจะทำให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติงานตามคำสั่งนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง และมีความเต็มใจในการทำงาน ซึ่งจะมี ผลทำให้งานสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นอกจากนี้ จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องยังพบว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมี ภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะที่เพียบพร้อมทั้งองค์ความรู้และวิสัยทัศน์ มีความเป็นกลางทางการเมือง มีความคิดเชิงระบบ มีความสามารถในการบริหารงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการ ติดต่อสื่อสาร มีความสามารถในการสร้างทีมงาน สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีคุณธรรมและจริยธรรมใน การบริหารงาน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์ในองค์การ

สารบัญ

ภาระหน้าที่ของผู้นำ	๔๔
คุณธรรม และจริยธรรมของผู้นำหรือผู้บริหาร	๔๕
ภาวะผู้นำแบบใหม่ในยุคปัจจุบัน	๕๐
บทที่ ๔ ผลการศึกษา	๕๓
บทที่ ๕ สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	๕๕

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของภาวะผู้นำ

การบริหารหรือการปฏิบัติงานใดๆ ในหน่วยงาน องค์การจะมีความเจริญก้าวหน้า บรรลุวัตถุประสงค์ได้แค่ไหนเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง แต่สิ่งหนึ่งที่จะขาดมิได้ก็คือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า ผู้บังคับบัญชา และผู้บริหารในหน่วยงานนั้นๆ จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดทิศทาง อำนวยการ ริเริ่ม ชักจูงผู้ร่วมงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้มาร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในงานนั้นๆ

ผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงาน ซึ่งในแต่ละหน่วยงานจะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความแตกต่างกันในเรื่องต่างๆ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ ความคิดเห็น บุคลิกภาพ ตลอดจนเป้าหมายความต้องการของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันไป ผู้นำจึงมีหน้าที่ที่จะประสานทั้งแนวคิด และยุดิข้อขัดแย้งต่างๆ ของแต่ละบุคคลที่เกิดขึ้นให้สอดคล้องซึ่งกันและกัน โดยการจูงใจให้บุคคลในองค์การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ร่วมมือกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน ดังนั้นถ้าผู้นำมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา ก็จะก่อให้เกิดบรรยากาศในการจูงใจ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็ง มีความสุขและสนุกกับงาน แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากผู้นำขาดความสามารถในการปกครอง ย่อมทำลายขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงาน ดังที่ ดนุพงษ์ ลาเซตร์ (๒๕๓๑ : ๕๕ - ๕๙) กล่าวว่า "ข้าราชการจะมีขวัญดีและมีความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้งานเจริญก้าวหน้าบรรลุจุดประสงค์ของทางราชการมากน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้นๆ กล่าวคือ ถ้าหน่วยงานใดผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำอยู่ในเกณฑ์สูง ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้นก็จะมีกำลังใจในการทำงาน และมีความพึงพอใจในการทำงานในหน้าที่ของตนมากขึ้นด้วย

ดังนั้นภาระหน้าที่ และบทบาทอันสำคัญยิ่งของผู้นำ ก็คือการทำให้นุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน มีความรู้สึกเต็มใจที่จะทำงาน และอุทิศตนเพื่อผลสำเร็จของงานอย่างแท้จริง ซึ่งหมายถึง จะต้องทำให้นุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน เพราะถ้าหากบุคลากรในหน่วยงานใดก็ตาม ไม่มีความพึงพอใจในการทำงานก็จะทำให้งานล่าช้า คุณภาพของงานลดต่ำลง มีการขาดงาน ขอยกย้ายงานหรือลาออกจากงาน นอกจากนั้นจะเห็นได้ว่าในองค์กรใดก็ตามถึงแม้จะมีคนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน แต่ถ้าหากคนเหล่านั้นไม่พึงพอใจในการทำงานแล้ว ผลงานของเขาก็จะได้ไม่

เต็มเม็ดเต็มหน่วยเท่าที่ควร สิ่งที่มาจะมาจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานนั้นๆ แต่ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลในหน่วยงานมีความพึงพอใจในงานสูง จะมีผลทางบวกต่อการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุดังกล่าวผู้นำจึงต้องพยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้น เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีความพึงพอใจทำงานอย่างมีความสุขและสนุกกับการทำงาน

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

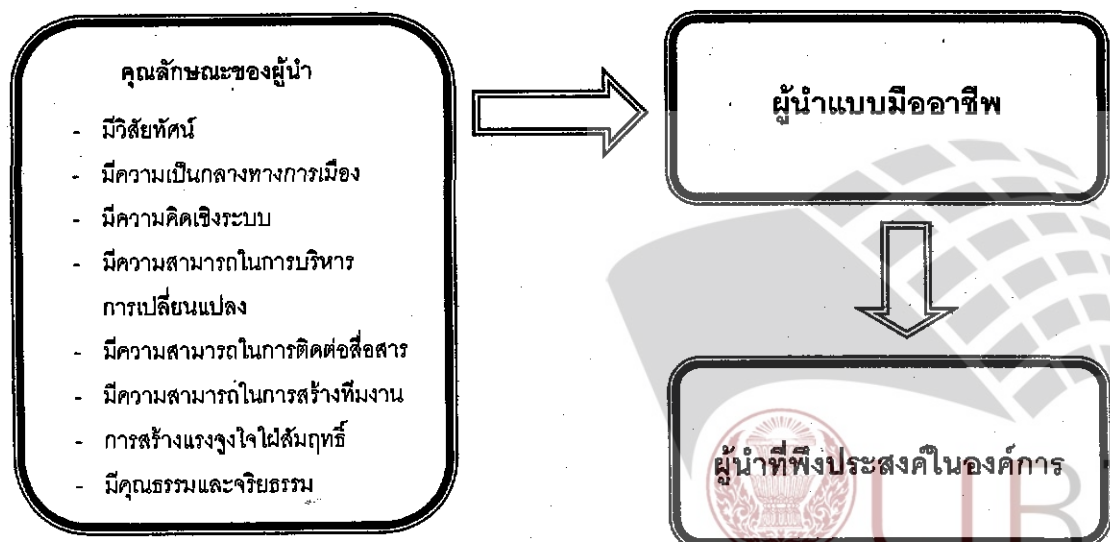
๑. เพื่อศึกษาความสำคัญของผู้นำในการบริหารงานแบบมืออาชีพ
๒. เพื่อศึกษาคุณลักษณะ คุณสมบัติ บทบาท ภาระหน้าที่ของผู้นำ และผู้นำแบบใหม่ในยุคปัจจุบัน
๓. เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักในการบริหารงานงานที่ดี

ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาภาวะผู้นำ (Leadership) ครั้งนี้ จะทำการศึกษาเฉพาะแนวคิด ทฤษฎี ของผู้นำจากนักวิชาการต่างๆ ที่ได้ศึกษาไว้และความสำคัญของการเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน บริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำองค์การไปสู่ความเจริญก้าวหน้า เพื่อประโยชน์ของสังคมและประเทศชาติโดยรวมต่อไป

กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ รวมทั้งรูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมตามทฤษฎีต่างๆ พบว่า คุณลักษณะและรูปแบบของผู้นำมีความหลากหลาย แต่สำหรับการศึกษานี้จะทำการศึกษาเฉพาะคุณลักษณะและรูปแบบของผู้นำในการบริหารงานแบบมืออาชีพที่พึงประสงค์ขององค์การ ซึ่งมีกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้



วิธีการศึกษา

ศึกษาจากเอกสาร (Documentary Research) การสอบถามและการสังเกต โดยการศึกษาจากข้อมูล ๒ ประเภท คือ

๑. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือข้อมูลที่ได้จากการสอบถาม และการสังเกตจากบุคคลิกภาพ พฤติกรรม การปฏิบัติงาน และการบริหารงานของผู้นำ

๒. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือการศึกษา และเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ทางวิชาการ และเอกสารจากการวิเคราะห์วิจัย ของผู้ที่ได้ทำการศึกษา และนักวิชาการต่างๆ ที่ได้ศึกษา และเสนอความเห็นไว้เกี่ยวกับผู้นำ ภาวะผู้นำ และความสำเร็จของผู้นำในการบริหารงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ทำให้ทราบถึงความสำคัญของผู้นำในการบริหารงานแบบมืออาชีพ
๒. ทำให้ทราบคุณลักษณะ บทบาท ภาระหน้าที่ของผู้นำ และผู้นำแบบใหม่ในยุคปัจจุบัน
๓. ทำให้ทราบแนวคิด ทฤษฎี และหลักการบริหารงานที่ดีในองค์การ
๔. เพื่อประโยชน์ในการศึกษาของผู้ที่สนใจต่อไป



Legislative Institutional Repository of Thailand

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาภาวะผู้นำจำเป็นต้องทราบแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำอย่างครอบคลุมทุกทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาวิจัย ซึ่งจะช่วยให้ทราบพฤติกรรม และลักษณะของผู้นำแบบต่างๆ อันเป็นประโยชน์ในการนำมาใช้ในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ

ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำไว้มากมาย และที่น่าสนใจควรแก่การนำมาศึกษามีดังนี้

ชูศักดิ์ เทียงตรง (๒๕๑๗ : ๑๐ - ๑๒) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า มาจากการนำเอาตัวอักษรภาษาอังกฤษมาประกอบกันเป็นคำว่า "Leadership" ซึ่งจำแนกได้ดังนี้คือ

L ย่อมาจากคำว่า Love หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องมีความรักในหน้าที่การงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความยุติธรรมและรักความก้าวหน้า

E ย่อมาจากคำว่า Education and Experience หมายถึง ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติทางการศึกษาและประสบการณ์ที่ดีพอสมควร เพื่อเป็นแบบอย่างและสามารถสั่งสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

A ย่อมาจากคำว่า Adaptability หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมรวมทั้งรู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

D ย่อมาจากคำว่า Decisiveness หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าได้กล้าเสียด้วย

E ย่อมาจากคำว่า Enthusiasm หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและสนับสนุนชักนำ (Encourage) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วย

R ย่อมาจากคำว่า Responsibility หมายถึง ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรับผิดชอบทั้งส่วนที่เป็นภาระหน้าที่ของตนเองและในส่วนตัวใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ไม่ทอดทิ้งหรือผลักดันความรับผิดชอบให้ผู้อื่น ถึงแม้จะถูกตำหนิเมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้น จึงอาจรวมความรับผิดชอบที่เกิดจากการเสี่ยงในทุกลักษณะอีกด้วย เช่น เสี่ยงในด้านการตัดสินใจ เป็นต้น

S ย่อมาจากคำว่า Sacrifice and Sincere หมายถึง ผู้นำจะต้องเป็นผู้เสียสละและอุทิศผลประโยชน์ของตนให้กับส่วนรวมด้วยความจริงใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือและพร้อมที่จะอุทิศตนให้กับงานอย่างจริงใจด้วย

H ย่อมาจากคำว่า Harmonize หมายถึง ผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความนุ่มนวล รู้จักผ่อนปรนพูดจาน่าฟัง อันเป็นลักษณะของผู้นำที่จะเสริมสร้างความสามัคคีกลมเกลียวและความเข้าใจอันดีต่อผู้ร่วมงาน ซึ่งอาจรวมถึงการรู้จักถ่อมตน (humble) ตามกาลเทศะ

I ย่อมาจากคำว่า Intellectual Capacity หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบทันคนทันเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มและรอบรู้ ซึ่งลักษณะงานของผู้นำดังกล่าวนี้มีความจำเป็นในการปกครองบังคับบัญชาคน เพราะไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดที่อยากได้ผู้นำที่ไม่ทันคน

P ย่อมาจากคำว่า Persuasiveness หมายถึง ความสามารถในการจูงใจคน เป็นลักษณะที่ผู้นำจะขาดเสียมิได้ ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการในการจูงใจ หรือชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามและให้ความร่วมมือด้วยความศรัทธาเชื่อถือ เช่น ต้องใช้หลักจิตวิทยา และต้องมีอำนาจอยู่ในตัว

อุทัย หิรัญโต (๒๕๒๔ : ๑๑) กล่าวว่าความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การขึ้นอยู่กับตัวผู้นำและภาวะผู้นำที่สามารถใช้อิทธิพลดึงดูดใจและผลักดันคนให้ยินยอมพร้อมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ ไม่ว่าผู้นำนั้นจะได้ตำแหน่งมาเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม

ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ (๒๕๒๙ - ๗๙) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ ตามความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายอันได้กำหนดขึ้นไว้ หรืออาจหมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคล หรือกลุ่มให้เกิดความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่ได้กำหนดไว้

กิตติ ตย์คานนท์ (๒๕๓๐ : ๓๒) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (๒๕๓๓ : ๑๘๘) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำคือศิลปะหรือกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนและกระตุ้นให้คนร่วมมือปฏิบัติงานตามผู้นำนั้นด้วยความศรัทธา นับถือ และด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ



Pffifner และ Presthus (อ้างในรัฐฎากรณ์, ๒๕๔๖ : ๙) ภาวะผู้นำ หมายถึง การชักนำให้ผู้ได้ บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามเป้าหมาย โดยใช้ความสัมพันธ์ที่ผู้นำมีต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสภาวะการณ์ ต่างๆ กัน

Davis (อ้างในรัฐฎากรณ์, ๒๕๔๖ : ๙) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มคน จูงใจคนไปยังเป้าหมายประการใดประการหนึ่ง ภาวะผู้นำทำให้ศักยภาพเป็นจริงขึ้นมาเพราะถือว่าภาวะ ผู้นำเป็นภาวะแห่งการปฏิบัติกรที่ทำให้ศักยภาพบังเกิดความสำเร็จ ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญ ในการเป็นผู้นำ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าแก่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน เสริมสร้างองค์การหรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Morphet (อ้างในรัฐฎากรณ์, ๒๕๔๖ : ๙๐) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การใช้อิทธิพล พฤติกรรม ความเชื่อ เป้าหมายของผู้นำในองค์การนั้น เพื่อจูงใจให้บุคคลอื่น ๆ ร่วมมือในการปฏิบัติงาน

Schmidt (อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๖ : ๒๖๙) ให้ความหมายของภาวะ ผู้นำอย่างกว้างๆ ว่า หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคน ๆ หนึ่ง (ผู้นำ) กับกลุ่ม (ผู้ตาม) และความสัมพันธ์ ดังกล่าวนี้เกิดจากการที่ผู้นำและกลุ่มผู้ตามมีผลประโยชน์ร่วมกันและประพฤตินอยู่ภายใต้การ อำนาจการหรือการกำหนดแนวทางผู้นำ

สแตกคิล (R.M.Stagdill) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกิจกรรมของการที่จะสร้างอิทธิพลต่อผู้ได้ บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนด ไว้

เบนนิส (W.G.Bennis) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการชักนำผู้ได้บังคับบัญชาให้ ปฏิบัติตามที่ต้องการ

ริชาร์ดส์ (M.K.Richards) และกรีนโลว์ (P.S.Greenlow) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็น ความหมายของบุคคลที่ชักจูงและกำหนดพฤติกรรมทัศนคติ ความเชื่อหรือค่านิยมของบุคคลอื่น เพื่อ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

โบลล์ (H.W.Boles) และดาเวนพอร์ต (J.A.Davenport) ให้แนวความคิดว่าภาวะผู้นำเป็น กระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวไปสู่จุดประสงค์ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยให้ กลุ่มคงอยู่ได้และช่วยให้กลุ่มสมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการ

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership behaviors approach)

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเป็นแนวคิดแบบเก่าและได้หมดไปนานแล้ว แนวคิด ดังกล่าวเชื่อว่าคุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญ เช่น วินสตัน เชอร์ชิล, คานธี, นโปเลียน, มาร์ติน ลูเธอร์คิง เป็นคุณลักษณะทางด้านร่างกายที่ทำให้เป็นผู้นำ แต่จากการศึกษาเรื่องผู้นำพบว่า การให้ความ

สำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำลดน้อยลง ทำให้แนวคิดด้านคุณลักษณะของผู้นำเป็นที่ยอมรับเรื่อยมา ตั้งแต่ปี ๑๙๐๔-๑๙๔๔ ได้ค้นพบคุณลักษณะต่างๆ ถึง ๑๐๐ กว่าลักษณะ แต่ผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

๑. มีแรงขับเคลื่อน (Drive) หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้มีความพยายามสูงในการทำให้งานบรรลุความสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค มีความคิดริเริ่มในหลายๆ ประเทศ ความต้องการประสบความสำเร็จของผู้บริหารหมายถึงการเจริญเติบโตขององค์กร ผู้นำในสมัยก่อนเน้นที่ความสำเร็จในการทำงานโดยที่ผู้นำมีแรงขับเคลื่อนในการทำงานสูง

๒. มีแรงจูงใจสูง (Leadership motivation) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงแต่มีแรงขับเคลื่อนเท่านั้นแต่มีความต้องการอำนาจสูง ชอบที่จะนำมากกว่าตาม ความต้องการอำนาจคือความพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและมีอำนาจในการทำให้ผู้อื่นยอมรับ ไว้วางใจและทำงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์

๓. มีความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่กระทำตามที่ได้พูดไว้ รักษาคำมั่นสัญญา เพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ (trust) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ (credibility)

๔. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) หมายถึง ผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง ชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถเช่นเชื่อมั่นว่าทำงานได้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค ตัดสินใจได้ในสภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง

๕. มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of the business) หมายถึงผู้นำมีความรู้มากในเชิงธุรกิจเช่นอุตสาหกรรม การแข่งขัน เทคโนโลยีต่างๆ ผู้นำที่แสวงหาความรู้ชอบการเรียนรู้ มีความเฉลียวฉลาด มีความก้าวหน้าในอาชีพสูงมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานในองค์กร ส่วนคุณสมบัติทั่วไปที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่

๑. มีความเฉลียวฉลาด สติปัญญาดี มีการตัดสินใจที่ดีและมีความสามารถในการพูด

๒. ได้รับความสำเร็จในการศึกษา มีการศึกษาดี และมีสุขภาพดี

๓. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และมีความมั่นคงทางอารมณ์

๔. มีความมานะพยายามและผลักดันให้บรรลุความสำเร็จ

๕. มีทักษะทางสังคมมีส่วนร่วมในสังคมและปรับตัวให้เข้ากันได้ดีกับกลุ่มและบุคคลต่างๆ

๖. มีความปรารถนาที่จะมีสถานะตำแหน่งทางสังคมที่ดี

คุณลักษณะของผู้นำเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อความเป็นผู้นำ คุณสมบัติเหล่านี้สามารถทำให้มีขึ้นได้ Leaders are made, not born มิได้มีมาแต่กำเนิด สามารถฝึกได้ดังนั้นจึงทำให้เกิดมีโปรแกรมการพัฒนาทักษะเหล่านี้เพื่อความเป็นผู้นำ



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

แนวคิดลักษณะผู้นำของ Ordway Tead (อ้างถึงใน เนตรวิวัฒนา ยาวีรราช ๒๕๔๖,๖๔)

๑. เป็นผู้ที่มีความเข้มแข็งทั้งทางกายและใจ
๒. รู้จักวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานดี
๓. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
๔. ให้ความเป็นมิตรและเอื้ออารีต่อผู้ร่วมงาน
๕. มีความซื่อตรง
๖. มีความรู้ความสามารถสูง
๗. มีความเด็ดขาด
๘. เป็นผู้ที่เฉลียวฉลาด
๙. เป็นผู้ที่มีความสามารถและศิลปะในการสั่งงาน
๑๐. เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นต่อความสำเร็จในการทำงาน

แนวคิดลักษณะผู้นำของ DR.May Smith (อ้างถึงใน เนตรวิวัฒนา ยาวีรราช ๒๕๔๖,๖๓)

๑. มีเชาว์ปัญญาและวิจารณญาณดี (Intelligence & Judgment)
๒. มีความยุติธรรม (Interest in being just)
๓. มีความรับผิดชอบ (Ability to accept responsibility)
๔. มีจินตนาการ (Imaginative)
๕. มีอารมณ์คงที่ ไม่เปลี่ยนแปลงง่าย (Well balanced temperament)

แนวคิดลักษณะผู้นำของ Keith Davis & William Scott

(อ้างถึงใน เนตรวิวัฒนา ยาวีรราช ๒๕๔๖,๖๓)

๑. มีความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
๒. มีวุฒิภาวะทางสังคม มีความสามารถตามอายุและประสบการณ์
๓. มีแรงจูงใจภายในและมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ
๔. มีทัศนคติทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations Skills)

แนวคิดลักษณะผู้นำของ Peter Drucker (อ้างถึงใน เนตรวิวัฒนา ยาวีรราช ๒๕๔๖,๖๓)

๑. มีความพร้อมทั้งร่างกาย จิตใจและสติปัญญา
๒. มีความชำนาญพิเศษ (Skills)
๓. มีอำนาจในตัวเอง (power)
๔. เป็นผู้รอบรู้ให้ความกระจ่าง ชี้แจงให้เข้าใจ (Enlightenment)
๕. แสวงหาสิ่งที่ดี (Well belong)



Legislative Institute for Development Policy Promotion of Thailand

แนวคิดผู้นำแบบต่างๆ (Contemporary perspectives on Leadership)

ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษที่เหนือผู้อื่นและมีความเชื่อมั่นในตนเองมีการแสดงออกที่เข้มแข็งทำให้ผู้อื่นเชื่อ มีความสามารถในการปลุกเร้าความรู้สึกของพนักงานได้ เป็นผู้นำที่มีพลังและความสามารถในตนเอง ทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำสูง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษนี้จะทำสิ่งที่กระตุ้นพนักงานให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อถือ ยอมรับ เชื่อฟัง และมีอารมณ์คล้อยตาม ชื่นชม มีความพอใจและทำให้ผลการทำงานสูง ผู้นำแบบนี้พบได้ในกลุ่มในองค์กร และในทุกระดับทางการบริหารในประเทศต่างๆ เช่น อินเดีย สิงคโปร์ เนเธอร์แลนด์ จีน ญี่ปุ่น และแคนาดา

ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) มีสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กร ทำตนเองให้สอดคล้องกับทุกคนในองค์กร มีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสมดุลงกัน ผู้นำมีความคิดก้าวไกลไปข้างหน้าอยู่เสมอ ตัวอย่างเช่น Bill gate ผู้นำ Microsoft เป็นผู้นำที่สร้างความเป็นยักษ์ใหญ่แห่งธุรกิจคอมพิวเตอร์ ผู้นำในหน่วยงานของรัฐ ก็สามารถเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ได้ เพราะรัฐ คือ องค์กรให้บริการแก่สังคม จึงต้องการการนำทางสำหรับการให้บริการที่ดีแก่สาธารณชน (Bennis, ๑๙๙๗)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Change agent) หมายถึง บุคคลผู้มีความพยายามในการที่จะปรับปรุงสภาพขององค์กรให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากผู้บริหารกำหนดเอง หรือเกิดจากการจ้างบุคคลจากภายนอกมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ความสามารถในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไร และผู้นำควรมีทักษะในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้เป็นผลสำเร็จ

ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นำไปสู่การปฏิบัติได้ สามารถทำให้นุคคลสนใจและยินดีปฏิบัติตาม ผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำงานที่ท้าทายและเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่นำไปสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในโลกธุรกิจ เช่นบริษัท Hewlett-Packard ได้เลือกผู้นำแบบนี้เป็นผู้บริหารเพราะผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถเปลี่ยนจากผู้นำแบบเก่ามาสู่ความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่นำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร คุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูปประกอบด้วย องค์ประกอบดังนี้ (Burn, ๑๙๙๙)

๑. Influence Motivation หมายถึง ผู้นำที่สามารถจูงใจพนักงานให้นำเอาวิสัยทัศน์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ต้องการ โดยผู้นำมีการให้รางวัลแก่ความสำเร็จที่พนักงานได้กระทำ ส่งเสริมให้พนักงานได้รับการเรียนรู้จากการทำงาน และได้รับความก้าวหน้า

๒. Inspiration หมายถึง ผู้นำมีความสามารถในการสื่อสาร เพื่อให้ได้ผลงานดีเกินความคาดหมายโดยการปลุกกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายาม

๓. Intellectual Simulation หมายถึง การปลุกเร้าให้พนักงานรับรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไข มีการพิจารณาโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน ของทางเลือกในการแก้ไขปัญหา จินตนาการถึงภายในปัญหา มีการแก้ปัญหาได้อย่างดีมีคุณภาพสูง และพนักงานมีความผูกพันสูง

๔. Individual Consideration หมายถึง การมอบหมายงานที่ท้าทายให้แก่พนักงาน การให้พนักงานมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ให้ความสำคัญกับพนักงานมาก มีการสื่อสารแบบเปิดเผย และมีการพัฒนาพนักงาน โดยผู้นำจะปฏิบัติต่อพนักงานไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับพนักงานแต่ละคน

ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และการสื่อสารให้ผู้อื่นทราบด้วยคำพูด การกระทำเพื่อให้มองเห็นภาพในผลสำเร็จที่ต้องการ ผู้นำสร้างความไว้วางใจ และให้ความสำคัญกับผู้อื่นมากกว่าตนเอง เสริมสร้างจุดแข็งให้พนักงาน และช่วยลดจุดอ่อนของพนักงาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีก

ผู้นำเชิงการติดต่อสื่อสาร (Transactional leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้การติดต่อสื่อสารให้พนักงานทราบว่าต้องทำงานอะไรบ้าง มีความรับผิดชอบงานใดบ้าง ใช้อำนาจที่มีตามหน้าที่ อำนาจในการให้คุณให้โทษแก่พนักงานในการสั่งการโดยแลกเปลี่ยนกับรางวัลที่พนักงานจะได้รับจากการทำงานให้ผู้นำแบบนี้แตกต่างจากผู้นำเชิงปฏิรูปเพราะผู้นำจะสื่อสารเพื่อให้พนักงานเข้าใจการทำงานและให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย (Contingent Reward) โดยผู้นำจะสอดส่องดูแลการทำงานของพนักงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ มาตรฐานการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้นำ

Katz และ Kahn ได้เสนอหน้าที่ของผู้นำไว้ ๓ ประการดังนี้

๑. ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น ในเรื่องนโยบายการทำงาน
๒. จัดโครงสร้างการทำงาน แบ่งงานออกเป็นกลุ่มงานแผนกต่างๆ
๓. นำโครงสร้างมาทำให้เกิดการดำเนินงานในองค์การ และให้มีผลดีต่อการบริหารงานขององค์การ

Roby ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้นำและได้ระบุหน้าที่ของผู้นำไว้ ๔ ประการ ดังนี้

๑. พยายามปรับปรุงเป้าหมายของสมาชิกให้เข้ากันได้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ
๒. ทำให้ความต้องการและข้อเรียกร้องของกลุ่มต่างๆ มีความสมดุลกัน
๓. จัดโครงสร้างของกลุ่ม โดยพยายามให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่สมาชิกในกลุ่ม เพื่อเป็นการ

แก้ปัญหาความเข้าใจผิด

๔. ทำให้แน่ใจว่าข้อมูลที่จำเป็นที่ต้องการมีพร้อมไว้ทุกเมื่อ เมื่อเกิดความต้องการใช้ข้อมูลต่างๆ Patricia C. Haskell ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำไว้ในหนังสือ Leadership in the office ว่าผู้นำควรมีหน้าที่ดังนี้

๑. ทำให้ผู้ร่วมงานมีความสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ
๒. ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีความเข้าใจกันอย่างดี
๓. ให้ความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในการประเมินผลความดีความชอบ
๔. บำรุงขวัญและกำลังใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

L.F. Urwick ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำไว้ในหนังสือ Leadership in the ๒๐ Century ว่าผู้นำควรมีหน้าที่ ดังนี้

๑. เป็นตัวแทนขององค์การ ไม่ว่าจะไปที่ใด ก็สามารถติดต่อเป็นตัวแทนในการประสานงาน ในองค์การใด หน่วยงานต่างๆ หรือบุคคลต่างๆ ก็จะทำให้ความนับถือเชื่อถือ ให้การติดต่อทำธุรกิจด้วย เช่น นายกรัฐมนตรี ผู้นำประเทศ ประธานกรรมการบริษัท ผู้นำส่วนราชการ เป็นต้น

๒. สร้างบรรยากาศให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์การ เมื่อเกิดบรรยากาศเช่นนี้ขึ้น ในที่ทำงาน ย่อมทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ได้ผลออกมาสูง เกิดผลดีและผลผลิตสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในที่สุด

๓. ทำการบริหารขององค์การ ตามเป้าหมายที่ตนเองรับผิดชอบโดยตรง รวมทั้งส่วนอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องตามความรู้ ความสามารถที่ตนมีอยู่ในขณะนั้น

๔. ให้ความกระจ่างชัดเจนแก่ผู้ร่วมงานทุกคน โดยยึดเอานโยบายขององค์การและเหตุผลที่เหมาะสมเพื่อให้เขาได้ทราบข้อมูลทราบข้อเท็จจริงเพื่อไปเป็นแนวทางที่จะปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและต่อองค์การต่อไป

Ordway Tead ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำไว้ในหนังสือ The Art of Leadership ว่าผู้นำควรมีหน้าที่ นำการจูงใจทุกชนิดมาจูงใจเพื่อนร่วมงาน ลูกน้องและบุคคลที่เกี่ยวข้องให้ร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่องานจะได้สำเร็จตามเป้าหมาย

Robert G. Wall และ Hugh Hawhins ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

๑. เป็นนักบริหารที่ดี (Good Executive) ในการทำหน้าที่ทางการบริหาร
๒. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ
๓. เป็นผู้วางแผน (Planner) เพื่อให้มีการเตรียมการทำงานล่วงหน้า
๔. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert) มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางและความมีประสบการณ์
๕. เป็นผู้แทนกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External Group Representative) ในฐานะเป็นผู้แทน
๖. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างลูกน้องกับหัวหน้า (Control of Internal Relationship)

เพื่อให้เกิดความสัมพันธที่ดีในการทำงาน

๗. เป็นผู้ให้คุณให้โทษ (Power to Rewards and Punishments) ในการพิจารณาความดีความชอบพนักงาน
๘. เป็นอนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) หมายถึง เป็นผู้ตัดสินชี้ขาดในกรณีที่เกิดปัญหาที่ตกลงกันไม่ได้
๙. เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก (Group Symbol Exemplar) ที่เป็นศูนย์รวมจิตใจ
๑๐. เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar) ประพฤติตนดีเป็นแบบอย่างที่ดี
๑๑. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist) มีความคิดที่ดี
๑๒. เป็นผู้ยอมรับในการปฏิบัติงานขององค์การ ยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นทั้งหมด (Scapegoat) มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีเชิงจิตวิทยา โดยนักทฤษฎีในกลุ่มนี้เชื่อว่า การเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพทั้งในด้านทางกายและจิตใจ บุคคลที่เป็นผู้นำจะมีลักษณะความเป็นผู้นำอยู่แล้วตามธรรมชาติ ซึ่งทำให้ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำได้ง่าย นักทฤษฎีบางคนในกลุ่มนี้ถึงกับเชื่อว่าผู้นำบางคนนี้เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ

จากการวิจัยของลิปพิทท์และไวท์ Ronald Lippitt and Ralph White แห่งมหาวิทยาลัยไอโอว่า ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำในปี ค.ศ. ๑๙๓๐ พบว่าผู้นำมี ๓ แบบคือ

๑. ผู้นำแบบเผด็จการ หรืออัตตนิยม (Autocratic leadership style) ผู้นำแบบเผด็จการมีพฤติกรรมการทำงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก รวมอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองโดยเป็นผู้สั่งการให้พนักงานนำไปปฏิบัติ มีการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด กำหนดการทำงานที่ชัดเจน แสดงความเป็นนายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการลงโทษหากพนักงานฝ่าฝืนหรือทำความผิด ทำให้พนักงานมีความรู้สึกไม่พอใจในตัวผู้นำและอาจแสดงความก้าวร้าวได้

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership style) หมายถึง ผู้นำที่ให้เสรีภาพแก่พนักงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ ให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการทำงาน เพราะมีความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน

๓. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire leadership style) หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีเสรีภาพเต็มที่โดยผู้นำจะไม่เข้ามาเกี่ยวข้องไม่มีบทบาทมากนัก เป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่างๆ เท่านั้น ทำให้บางครั้งพนักงานไม่สามารถหาข้อสรุปได้และอาจเกิดความขัดแย้งกัน

จากการศึกษาพบว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นที่พึงพอใจแก่พนักงานมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตนิยม

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (๒๕๒๕ : ๕๐-๕๑) ได้อธิบายถึงทฤษฎีผู้นำตามแนวคิดของ Getzels และ Goba ซึ่งได้แบ่งทฤษฎีผู้นำออกเป็น ๓ ประเภท ด้วยกัน

๑. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leadership Style) ผู้นำประเภทนี้จะยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตลอดจนระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นหลัก จนบางครั้งผู้ปฏิบัติงานจะต้องเสียเวลาและความสุขส่วนตัวจนเกินไปเพื่อให้งานสำเร็จ โดยที่ตนเองจะประสบความสำเร็จอย่างไรก็ไม่คำนึงถึง ทำให้คนเกิดความท้อแท้และขวัญในการทำงานไม่ดี งานก็อาจล้มเหลวได้

๒. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leadership Style) ผู้นำประเภทนี้จะปล่อยปะละเลยกฎระเบียบข้อบังคับและเป้าหมาย เพียงแต่จะทำให้บุคคลที่ทำงานนี้ด้วยสุขสบายและตามใจ จนกระทั่งทำให้งานล้มเหลว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะประพฤติผิดอย่างไรก็ไม่ว่า เพราะเกรงใจและต้องการความเป็นมิตรอยู่เรื่อยไปโดยไม่คำนึงถึงผลเสียของงาน

๓. ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก (Transactional Leadership Style) ผู้นำประเภทนี้มองการประสานประโยชน์ของสถาบันและของบุคลากรที่ทำงานเป็นหลัก โดยการพยายามให้บุคลากรเองก็มีความพอใจในการทำงานด้วย ประโยชน์จะเกิดกับทั้งสถาบันและบุคลากรที่ทำงาน ผู้นำประเภทนี้นับว่าเป็นประเภทที่ดีอย่างยิ่ง

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (๒๕๒๒ : ๑๘-๑๙) กล่าวว่า มีทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำอยู่ ๔ แบบคือ

๑. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Thaitist Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพหรือคุณสมบัติซึ่งเกื้อกูลให้ประสบความสำเร็จมักมีร่างกายสูง

๒. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (Thestitutionist Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าบุคคลได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งก็เพราะเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

๓. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (The Followship Theory) ทฤษฎีนี้เป็นการขยายทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ โดยถือว่าการศึกษากการเป็นผู้ตามเป็นการศึกษากการเป็นผู้นำโดยทางอ้อม ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า เครื่องบ่งชี้คุณภาพของผู้นำก็คือคุณภาพของผู้ตาม ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดจะประเมินค่าของผู้นำก็คือการวิเคราะห์ผู้ตาม

๔. ทฤษฎีผลรวม (The Electic Theory) ทฤษฎีนี้เป็นผลรวมของทฤษฎีทั้งหลายเป็นการนำเอาคำอธิบายจากทฤษฎีต่างๆ มารวมกันเพื่อที่จะพยายามอธิบายการเป็นผู้นำ

สุมเมธ เดียววิเศษ (๒๕๒๗ : ๕๑-๕๓) อธิบายว่าทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำจำแนกได้ ๕ ทฤษฎี ดังนี้

๑. ทฤษฎีพันธุกรรม (Genetic Theory) เชื่อกันว่าบุคลิกภาพและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นของที่มีมาแต่กำเนิด และคุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรม ได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะเป็นผู้นำด้วย

๒. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) เชื่อว่าการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคล ว่าเหมาะสมจะเป็นผู้นำหรือไม่ คุณสมบัติเหล่านี้อาจจะมีมาแต่กำเนิดตามทฤษฎีพันธุกรรมหรืออาจได้ มาจากประสบการณ์ก็ได้

๓. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ (Personal-Situation Theory) มีแนวความคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำโดยเน้นเฉพาะตัวผู้นำเพียงอย่างเดียวนั้นเป็นการศึกษาที่ไม่สมบูรณ์ควรจะ ได้มีการศึกษาถึงสถานการณ์แวดล้อมด้วยเพราะการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นสำคัญ

๔. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction - Expectation Theory) แนวความคิดนี้ กล่าวว่สมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มสามารถจะเป็นผู้นำได้ถ้าบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มบทบาทในกลุ่มและ บทบาทนั้นจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ของกลุ่มคือ อำนาจตามตำแหน่งภารกิจของกลุ่มและความ สัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม

๕. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theory) ทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญที่ตัวบุคคลคือเน้นตัว มนุษย์และสร้างหลักการโดยอาศัยธรรมชาติของมนุษย์เป็นเกณฑ์

สงวนศรี วิรัชชัย (๒๕๒๗ : ๑๒๙-๑๓๑) ได้อธิบายถึงทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

๑. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theory) ทฤษฎีนี้อธิบายว่าผู้นำเกิดขึ้นเพราะมี สถานการณ์บางอย่างทำให้บุคคลต้องแสดงบทบาทผู้นำหรือต้องพัฒนาความเป็นผู้นำขึ้นมา

๒. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situation Theory) ทฤษฎีนี้อธิบายว่าผู้นำเกิดขึ้นเพราะมีสถานการณ์ บางอย่างทำให้บุคคลต้องแสดงบทบาทผู้นำหรือต้องพัฒนาความเป็นผู้นำขึ้นมา

๓. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ (Interaction Theory) ทฤษฎีนี้อธิบายว่าผู้นำเกิดขึ้นเพราะมีสถานการณ์ บางอย่างทำให้บุคคลต้องแสดงบทบาทผู้นำหรือต้องพัฒนาความเป็นผู้นำขึ้นมา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้ทำการแบ่งการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภาวะผู้นำพอสรุปได้ เป็น ๓ กลุ่ม ดังนี้ (Donnelly, ๑๙๗๘ : ๒๕๕ - ๒๖๘)

๑. ทฤษฎีภาวะผู้นำเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Personal Behavioral Theories)

๒. ทฤษฎีภาวะผู้นำเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Trait Theories)

๓. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories)



LIRD

Legislative Institute for Development and Promotion of Community and Quality

“เพื่อการศึกษาและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนไทย
จัดทำเพื่อการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก

มีอำนาจไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใดๆทั้งสิ้น”

ทฤษฎีภาวะผู้นำเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Personal Behavioral Theories)

กลุ่มนักทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำควรจะต้องมีอะไรบางอย่างภายในตัวเองของผู้นำเองที่แยกหรือแตกต่างไปจากคนอื่น ๆ จึงพยายามศึกษาค้นคว้าเพื่อค้นหาคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนที่สามารถจำแนกแยกผู้นำที่ประสบความสำเร็จออกจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ วิธีการค้นคว้าวิจัยเริ่มด้วยการค้นหาเพื่อจะพิสูจน์หรือบอกให้ได้ถึงลักษณะทางชีววิทยา สติปัญญา บุคลิกภาพและลักษณะส่วนตัวอื่น ๆ ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ Stogdill (อ้างใน จุมพล, ๒๕๒๙:๙๗-๙๙) เป็นผู้นำหนึ่งที่ได้ทบทวนและรวบรวมเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำโดยแบ่งออกเป็น ๖ ลักษณะคือ

๑. คุณลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ น้ำหนัก ส่วนสูง ลักษณะท่าทางและอายุ

๒. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ ภูมิหลังทางเศรษฐกิจ สังคม ของผู้นำ เช่น การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเชยพื้นฐานทางสังคม เป็นต้น

๓. สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) ได้แก่ สติปัญญา ความรู้ความสามารถที่ผู้นำมีอยู่

๔. บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ คุณลักษณะของบุคลิกภาพของผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง ระวังระไว เป็นต้น

๕. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-related Characteristics) ได้แก่ คุณลักษณะที่มีความต้องการความสำเร็จ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความรับผิดชอบสูง เป็นต้น

๖. ลักษณะต่างๆ ทางสังคม (Social Characteristic) ได้แก่ คุณลักษณะของการเป็นผู้ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ อย่างกระตือรือร้น ขอมการติดต่อพบปะสังสรรค์กับคนอื่นและให้ความร่วมมือกับบุคคลต่างๆ ด้วยดี

Reseves (อ้างใน พัทนี วรกวิน, ๒๕๒๔ : ๑๓๐-๑๓๒) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะดังนี้

๑. สติปัญญา (Intelligence) จะต้องเหนือสมาชิกทั้งหมด

๒. การจูงใจ (Motivation) จะต้องสามารถจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติงานได้ตามจุดประสงค์ของกลุ่ม

๓. การตัดสินใจ (Decision) จะต้องมีการตัดสินใจตามเป้าประสงค์ของกลุ่ม หรือในกรณีที่มีข้อพิพาทเกิดขึ้นและจะต้องทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยหรือตัดสินใจชี้ขาดอย่างเด็ดเดี่ยว รอบคอบ

๔. มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) ผู้นำจะต้องใกล้ชิดกับลูกน้องทุกๆ คนอย่างเสมอหน้า ไม่มีการแบ่งพรรคพวก ควรจะสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวในลักษณะที่

เกี่ยวข้องกับงาน หากผู้นำมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง และผลงานนี้บรรลุเป้าหมายก็ถือว่าความสัมพันธ์นั้นีผลต่อการบริหารงาน

๕. เกียรติยศ (Person Integrity) จะต้องมียุติธรรมเป็นที่เชื่อถือได้มีความซื่อตรงต่อตนเองและผู้อื่น แสดงตนเป็นบุคคลตัวอย่างปฏิบัติตนอยู่ในข้อกำหนดที่ตนตั้งไว้อย่างเคร่งครัด

๖. มีความอดทน (Steaming) ผู้นำจะต้องมีความอดทนในทุกๆ สถานการณ์ เช่น อดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ เพราะเป็นธรรมดาการบริหารงานย่อมผิดพลาด

๗. มีความสามารถในการสร้างสังคม (Conceptual Ability) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถที่จะเป็นตัวกลางที่จะยึดเหนี่ยวสังคมให้ดำรงอยู่ได้และทำให้สังคมเป็นสังคมที่มีสมรรถภาพ ตลอดจนการสร้างลักษณะประจำของสังคมนั้นๆ

๘. มีความคิดริเริ่ม (Creativity) คือแนวคิดที่จะกระทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีแปลกๆ ใหม่ๆ เสมอไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่

๙. มีความยุติธรรม (Fairness) ผู้นำจะต้องมีความยุติธรรมกับสมาชิกในด้านการมอบหมายงาน ควรมอบให้ตามความเหมาะสม มิใช่มอบงานที่ยากจนเกินไปให้กับคนที่ไม่ชอบเพราะเป็นลักษณะของการลงโทษอย่างหนึ่ง ควรชมและให้กำลังใจแก่สมาชิกทุกคนที่ทำงานดีไม่ตำหนิเพื่อสร้างความเสียหายแก่สมาชิก

อุทัย หิรัญโต (๒๕๒๔ : ๕๐) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีบุคลิกภาพที่ทำให้ใครเห็นใครชอบชื่นชมทั้งร่างกายและจิตใจ บุคลิกภาพเช่นว่านั้นคือบุคลิกภาพภายนอก ได้แก่รูปร่าง กิริยา ท่วงที วาจา และบุคลิกภาพภายใน ได้แก่ความกล้าหาญเด็ดเดี่ยว ความยุติธรรม ความเมตตาปราณีบุคลิกภาพเช่นว่านั้นจะช่วยส่งเสริมลักษณะของผู้นำให้ถาวร

ธงชัย สันติวงษ์ และ ไชยยศ สันติวงษ์ (๒๕๒๒ : ๑๒๔) พบว่าลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะต้องมีความเฉลียวฉลาด มีความยุติธรรม มีความเข้าใจ มีความรอบรู้ทั่วไป และความรู้เฉพาะอย่าง มีการรับรู้ได้อย่างถูกต้อง เป็นผู้มอบหมายงานที่ดี และจะต้องเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สูงอีกด้วย นอกจากนี้ยังได้ศึกษาค้นคว้าและตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำไว้หลายประการดังต่อไปนี้

๑. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Traits) เกี่ยวกับรูปร่างหน้าตา คือความสูงพอเหมาะ น้ำหนักไม่มากนัก หน้าตาดี สุขภาพแข็งแรง

๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Traits) คือความกระตือรือร้นในหน้าที่การงาน ความริเริ่มในทางความคิด ความอดทน ความพยายาม

๓. คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว (Personal Traits) คือความฉลาด ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ การชอบและรักงาน

๔. คุณลักษณะทางสังคม (Social Traits) คือ ความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ไว้วางใจได้ ร่วมงานกับผู้อื่นได้

การศึกษาคุณลักษณะดังกล่าวไม่สามารถแยกได้ชัดเจนระหว่างคนที่เป็ผู้นำกับคนที่ไม่ได้เป็นดังที่อาร์ เพชรสุด (๒๕๓๐ : ๑๑๐) กล่าวไว้

...ผู้นำมีหลายชนิด การที่จะกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้นำที่ได้ออกมาจึงไม่สำเร็จ แต่มีได้หมายความว่า ลักษณะของผู้นำไม่มีความสำคัญ แต่หมายความว่าคุณลักษณะอย่างเดียวไม่ได้ทำให้มีลักษณะเป็นผู้นำได้ จึงหันไปศึกษาเกี่ยวกับสถานการณ์การเป็นผู้นำ การมองลักษณะของผู้นำในสถานการณ์เฉพาะ เช่น ในหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ เพราะในสถานการณ์จริงยังมีปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ที่จะทำให้นั้ผู้บริหารงานสำเร็จหรือล้มเหลว โดยที่อาจจะไม่มีหรือมีคุณลักษณะดังกล่าวก็ได้

ทฤษฎีภาวะผู้นำเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Trait Theories)

เมื่อการศึกษาคุณลักษณะไม่สามารถให้คำอธิบายที่ชัดเจนเรื่องภาวะผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพ เพราะยังมีปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ มาเกี่ยวข้อง นักวิชาการต่างๆ จึงได้ทำการศึกษาถึงพฤติกรรมต่างๆ ที่ทำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทนที่จะมุ่งพิจารณาคุณลักษณะในการศึกษาเรื่องพฤติกรรมของผู้นำนั้นมักจะพิจารณาว่าผู้นำมีพฤติกรรมในการบริหารอย่างไร ทำอะไรบ้าง จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร และมีวิธีการมอบหมายงานอย่างไร ซึ่งก็เหมือนกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ Jame Owen ตั้งข้อสมมติฐานว่ามีแนวทางเดียวเท่านั้นที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำ แต่จะแตกต่างกับวิธีศึกษาคุณลักษณะของผู้นำในแง่ที่ว่าเชื่อว่าพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ คนที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมจะสามารถคัดลอกข้อความการศึกษาวิจัยตามแนวความเชื่อของกลุ่มทฤษฎีนี้ จึงเน้นการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงานเป็นหลัก (Donnelly, ๑๙๗๑ : ๑๙๗๒) ซึ่งมีผู้วิจัยกันอย่างกว้างขวาง ทำให้เกิดทฤษฎีต่างๆ ขึ้นมาอธิบายพฤติกรรมผู้นำในหลายรูปแบบและที่นับว่าสำคัญได้แก่

๑. ผู้นำแบบทฤษฎีมิติที่มุ่งความสัมพันธ (Consideration Dimension) และมิติที่มุ่งงาน (Initiating Structure Dimension) ของกลุ่มนักวิชาการมหาวิทยาลัยแห่งมลรัฐโอไฮโอ (อ้างในจุมพล, ๒๕๒๙: ๑๐๐-๑๐๑) ที่ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำและผลกระทบที่มีต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานพร้อมระบุว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง เป็นแบบที่ดีที่สุด

๒. ผู้นำที่เน้นพนักงานเป็นหลัก (Employee-Centered Leadership Type) และผู้นำที่เน้นงานเป็นหลัก (Job-Centered Leadership Type) ได้กล่าวถึงการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัย Michigan ซึ่งพบว่ากลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพทางการผลิตมากที่สุด มีผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน แทนที่จะเป็นกลุ่มงานที่มีผู้นำแบบให้ความสำคัญกับงาน

๓. ผู้นำแบบตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory) Blake และ Mouton (๑๙๖๔ : ๒๐) เสนอว่ารูปแบบพฤติกรรมผู้นำสามารถจะจัดทำเป็นตาข่ายเชื่อมโยง ๒ มิติ (Two Dimensional Grid) คือ มิติที่ผู้นำให้ความสำคัญกับคน และมิติที่ผู้นำให้ความสำคัญกับผลผลิต

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories)

นักวิชาการที่ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวนี้ มีความเห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดเหมาะสมกับทุกสถานการณ์นั้นไม่มี ในแต่ละสถานการณ์จะมีรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมแตกต่างกันด้วย และเห็นว่าผู้นำที่ดีที่สุดควรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนได้

๑. ผู้นำตามแบบจำลองของ Fiedler (อ้างใน สมยศ, ๒๕๒๕ : ๒๑๔-๒๑๕) ที่ได้สร้างแบบจำลองความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ซึ่งมีปัจจัย ๓ ประการ ที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพและมีอำนาจของผู้นำ คือ

๑.๑ อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) ที่ได้รับจากอำนาจหน้าที่หากผู้นำยังมีมากเท่าใดเขาจะสามารถชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามได้ง่ายขึ้นเท่านั้น เช่น การให้คุณให้โทษ การเลื่อนตำแหน่ง การอำนวยการ การให้ผลตอบแทน

๑.๒ โครงสร้างของงาน (Task Structure) เกี่ยวข้องกับความชัดเจนของงานที่ระบุไว้เมื่องานมีความคลุมเครือ หรือระบุไว้อย่างหลวมๆ ผู้นำจะมีความยุ่งยากในการวัดผลการปฏิบัติงานและผูกมัดให้บุคคลรับผิดชอบมากกว่างานที่ระบุไว้อย่างชัดเจน กล่าวคือหากโครงสร้างของงานจัดไว้เป็นระเบียบ เข้าใจง่าย ผู้นำในสถานการณ์นี้จะมีอำนาจมากโดยอัตโนมัติ

๑.๓ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader Member Relation) หากผู้นำสามารถเข้ากันได้ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือยอมรับความสามารถของผู้นำ ผู้นำก็ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งเลย ในทางตรงกันข้ามหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจผู้นำก็จะต้องอาศัยการสั่งการตามอำนาจหน้าที่จึงจะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จ

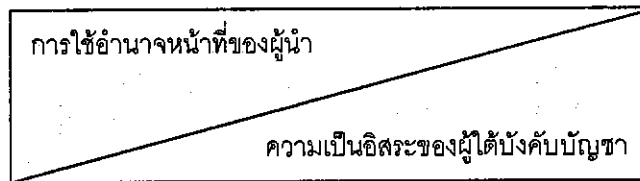
พิตเลอร์ (อ้างใน ขวลิขิต, ๒๕๓๕ : ๒๖-๒๘) ได้เสนอทฤษฎีประสิทธิผลของภาวะผู้นำที่เรียกว่า "ตัวแบบสถานการณ์" (Contingency Model) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้นำโดยกล่าวว่า ประสิทธิผลของภาวะผู้นำหรือขององค์การจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กันคือบุคลิกภาพของผู้นำอันเป็นลักษณะเฉพาะตัว ระดับเจตคติและแรงจูงใจเกี่ยวกับการทำงานในกลุ่มของผู้นำโดยได้กำหนดแบบพฤติกรรมผู้นำเอาไว้ ๒ ลักษณะ คือพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Task oriented) อันเป็นรูปแบบที่มีเป้าหมายสูงสุดในการทำงานอยู่ที่ผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Relationship Oriented) ซึ่งเป้าหมายของการทำงานที่สำคัญคือการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาอีกประการหนึ่งคือสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อ ผู้นำหรือการ

ควบคุมสถานการณ์ (Favorableness of Situational Control) ซึ่งหมายถึง ระดับของสถานการณ์ที่ผู้นำใช้อำนาจควบคุมและใช้อิทธิพลให้ส่งผลต่อการทำงานของกลุ่มได้ สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อผู้นำสามารถวัดได้จากระดับขององค์ประกอบ ๓ องค์ประกอบ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพภาวะผู้นำ คือ อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำโครงสร้างของงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากที่สุดที่กำหนดอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ เพราะถ้าหากว่าผู้ร่วมงานทุกคนต่างเต็มใจปฏิบัติตามผู้นำ ผู้นำก็จะอาศัยโครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งน้อย แต่ถ้าผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับผู้ร่วมงานแล้ว สถานการณ์เช่นนี้ย่อมจะอำนวยประโยชน์แก่ผู้นำน้อยมาก

๒. ผู้นำแบบพฤติกรรมต่อเนื่อง (Continuum of Leadership Behavior) Tabaum และ Scmidt (๑๙๗๓ : ๑๖๒ - ๑๖๔) ซึ่งให้เห็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งมีองค์ประกอบ คือ ผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา สถานการณ์ นอกจากนี้ลักษณะของปัญหา และเวลาที่เป็นปัจจัยทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบบริหาร

ผู้นำแบบเผด็จการ
มุ่งงานเป็นหลัก

ผู้นำแบบประชาธิปไตย
มุ่งคนเป็นหลัก



จากแนวต่อเนื่องนี้ผู้นำคนใดมีพฤติกรรมค่อนข้างสุดหรือเผด็จการจะใช้อำนาจมาก ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานน้อย ในทางตรงกันข้าม หากมีพฤติกรรมค่อนข้างสุดของแนวต่อเนื่อง ก็จะเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยและเห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดต้องเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น สามารถเลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

๓. ผู้นำตามแบบจำลองของ Vroom และ Yetton (อ้างใน จุมพล, ๒๕๓๔ : ๒๒-๒๓) ระบุถึงแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ แบบภาวะผู้นำจะถูกกำหนดโดยความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แบบจำลองดังกล่าวคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมต่อเนื่องของ Tannenbaum และ Schmidt คือ

๓.๑ แบบเผด็จการเต็มขั้น การตัดสินใจกระทำโดยผู้นำเท่านั้น ข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆ ของงานนั้นผู้นำคิดคนเดียว

๓.๒ แบบเผด็จการขั้นรองลงมา ถึงแม้ผู้นำจะตัดสินใจเอง แต่ยังรับฟังข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาจจะบอกผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบถึงลักษณะของงาน ปัญหา หรือไม่บอกก็ได้

๓.๓ แบบเป็นที่ปรึกษาขั้นต้น เป็นที่ปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ไม่ใช่เป็นกลุ่ม ให้มีส่วนร่วมในงาน ปัญหา เป็นรายบุคคลโดยขอคำแนะนำแล้วจึงตัดสินใจ

๓.๔ แบบเป็นที่ปรึกษาชั้นรอง นางาน ปัญหามาให้กลุ่มร่วมกันแสดงความคิดเห็นและปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อรวบรวมความคิดเห็น คำปรึกษาแล้วผู้นำตัดสินใจ

๓.๕ แบบร่วมกันตัดสินใจ การตัดสินใจขั้นสุดท้ายเป็นของกลุ่ม ผู้นำเสนอปัญหา งาน ให้กลุ่มถกเถียง อภิปราย แล้วตัดสินใจร่วมกัน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงาน

ในการศึกษา Fiedler ได้พิจารณาแบบของการบริหาร ๒ แบบ คือ การบริหารที่ให้ความสำคัญกับงาน และการบริหารที่ให้ความสำคัญกับคน ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงาน สนใจและได้รับการจูงใจมาก จะเห็นว่าเป้าหมายในการทำงานบรรลุผลสำเร็จอย่างน่าพอใจ ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับคนสนใจในการสร้างความร่วมมือการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความปรองดองกันและการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้เป็นไปในทางที่ดี

การสั่งการ

การสั่งการ หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งอาจจะมอบหมายโดยการสั่งด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษร

ลักษณะของการสั่งการที่ดี

การสั่งการที่ดีต้องเป็นคำสั่งที่สามารถปฏิบัติได้ ผู้รับคำสั่งจะต้องมีอำนาจ เวลา และอุปกรณ์ในการดำเนินงานเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามคำสั่งนั้นๆ

๑. เป็นเรื่อง que ผู้รับคำสั่งสนใจ
๒. คำสั่งต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานไม่ใช่เป็นเรื่องส่วนตัว
๓. คำสั่งต้องเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่เยิ่นเย้อ และสามารถปฏิบัติได้
๔. คำสั่งต้องแน่นอน ควรเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อป้องกันความผิดพลาด

กระบวนการของการออกคำสั่ง

ควรดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

๑. การกำหนดงานที่จะสั่งให้ปฏิบัติ จะต้องคำนึงถึงประเภทของงานและปริมาณงานที่จะสั่งให้เหมาะสมกับคนที่รับคำสั่ง

๒. การเลือกคนที่รับคำสั่ง ควรเป็นผู้มีความสามารถ เหมาะสมกับงาน และคำนึงถึงความรู้ สึกของคนในหน่วยงานนั้นด้วย

๓. การสั่งการ ควรสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร และเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้ง มอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้ด้วย

๔. การให้การสนับสนุน

๕. การตรวจสอบความก้าวหน้า เป็นการควบคุมให้การปฏิบัติงานต่อเนื่องกันไป อาจสอบถาม ด้วยวาจาหรือให้รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

๖. การวัดความสำเร็จ เป็นการกระตุ้นการทำงานแบบหนึ่ง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นความ สำคัญของงาน ผู้รับคำสั่งจะรู้ว่าเมื่อรับคำสั่งไปแล้วได้ปฏิบัติถูกต้องสมบูรณ์เพียงใด และอาจถือเป็นการให้รางวัลแก่ผลงานของผู้นั้นด้วย

การจูงใจ (Motivation)

การที่จะให้พนักงานในองค์กรสามารถทำงานให้ก่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรได้นั้นจะต้องมี วิธีการจูงใจให้พนักงาน ผู้บริหารที่ดีจะต้องหาวิธีการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน

การจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่างๆ ของมนุษย์ เพื่อให้ แสดงออกตามที่ต้องการ ผู้บริหารอาจจะใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่างๆ ด้วยความพึงพอใจ การจูงใจ เป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้นักคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรมและการกระทำ มนุษย์ มีความต้องการทางด้านร่างกาย และมีความต้องการด้านอื่น โดยทั่วไปความต้องการจะเปลี่ยนแปลง เมื่อเวลาผ่านไป และแตกต่างกันในแต่ละบุคคลด้วย สิ่งจูงใจเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างความพึงพอใจ หรือ หมายถึงอิทธิพลซึ่งชักจูงบุคคลให้กระทำเป็นอิทธิพลที่มีผลต่อพฤติกรรมมนุษย์และอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของบุคคล จะทำให้นักคิดริเริ่มสร้างแตกต่างในตัวเองภายในองค์กรผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจ และเป็นผู้ค้นหาสิ่งนี้ บุคคลจะตอบสนองความต้องการได้หลายด้าน

ทฤษฎีการจูงใจ (Motivation theories)

สมบัติห้องสมุดรัฐสภา

ทฤษฎีการจูงใจของ Maslow

เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญกันอย่างแพร่หลาย คือ ทฤษฎีการจูงใจนักจิตวิทยาชื่อ Abraham Maslow มาสโลว์มองความต้องการของมนุษย์เป็นลักษณะลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปยัง ระดับสูงสุด โดยแบ่งออกเป็น ๕ ลำดับขั้น คือ

๑. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs)

๒. ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Safety needs or Security need)

๓. ความต้องการทางสังคม (Social needs)
๔. ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs)
๕. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for self-actualization)

ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg

Herzberg ได้สร้างทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน เรียกว่า ทฤษฎี ๒ ปัจจัย ซึ่งได้เสนอว่า ปัจจัยในการทำงานเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน และไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยค้นพบว่าปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานแบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ

๑. ปัจจัยอนามัย (Hygiene factor) ได้แก่
 - ๑.๑ นโยบายขององค์กร
 - ๑.๒ วิธีการบังคับบัญชา
 - ๑.๓ ความมั่นคงในการทำงาน
 - ๑.๔ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ
 - ๑.๕ สภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - ๑.๖ ปัจจัยสี่
๒. ปัจจัยจูงใจ ได้แก่
 - ๒.๑ ความสำเร็จในการทำงาน
 - ๒.๒ ความรับผิดชอบ
 - ๒.๓ ความก้าวหน้า
 - ๒.๔ การได้รับการยอมรับ
 - ๒.๕ การยกย่อง

ทฤษฎีการจูงใจของ McGregor (Theory X and Theory Y)

Douglas McGregor ได้ศึกษาพฤติกรรมของบุคคลแสดงในข้อสมมติฐาน ๒ ประการ ซึ่งเป็นที่รู้จักในชื่อของทฤษฎี X และทฤษฎี Y เกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหารมองตัวเองสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่คนนั้นต้องการความคิดในการรับรู้ธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งมีข้อสมมติฐาน ๒ ประการเกี่ยวกับลักษณะของบุคคล ดังนี้

๑. ข้อสมมติฐานของทฤษฎี X
๒. ข้อสมมติฐานของทฤษฎี Y



ทฤษฎีว่าด้วยการเสริมแรง (Reinforcement Concept)

แนวคิดนี้มีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับแนวคิดว่าด้วยความคาดหวัง ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับแนวคิดการเสริมแรงก็คือพฤติกรรมที่ได้รับการเสริมแรงจะเกิดขึ้นอีกขณะที่พฤติกรรมที่ไม่ได้รับการเสริมแรงจะมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก ถ้าหากว่าพนักงานคนใดคนหนึ่งได้รับค่าจ้างเพิ่ม เมื่อผลการปฏิบัติงานสูงแล้ว พนักงานคนนั้นมีแนวโน้มที่จะมีผลการปฏิบัติงานสูงอย่างต่อเนื่องอยู่เรื่อยๆ

แนวคิดการเสริมแรงอยู่บนพื้นฐานของการเรียนรู้ ซึ่งมีปัจจัยพื้นฐาน ๓ ประการ คือ

๑. คนจะมีพฤติกรรมตามการเสริมแรงที่เกิดขึ้นกับตัวเขาและการทำงาน
๒. พฤติกรรมนี้เป็นสิ่งที่สามารถวัดหรือสังเกตเห็นได้
๓. การเสริมแรงที่เหมาะสมจะทำให้การแสดงพฤติกรรมที่ต้องการมีเพิ่มขึ้นและลดพฤติกรรมที่ไม่ต้องการลง

ไม่ต้องการลง

Skinner และผู้ร่วมงานได้ศึกษาถึงการทำงานที่ดี ที่ควรยกย่อง วิเคราะห์สถานการณ์การทำงาน เพื่อพิจารณาสาเหตุซึ่งแรงงานมีการปฏิบัติ และกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำจัดปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป้าหมายการมีส่วนร่วมของแรงงานและการช่วยเหลือ การบ่อนกัลอย่างรวดเร็วจากผลลัพธ์จะเกิดขึ้น ตลอดจนการปรับปรุงการทำงานเป็นรางวัลจากการยอมรับและการยกย่อง โดยวิธีการยกย่องบุคคลที่เขาทำดี

ทฤษฎีการเสริมแรงมี ๔ วิธี คือ

๑. การเสริมแรงด้านบวก (Positive reinforcement)
๒. การหลีกเลี่ยงปัญหา (Avoidance learning)
๓. การยับยั้งพฤติกรรม (Extinction)
๔. การลงโทษ (Punishment)

ทฤษฎี Z

ทฤษฎี Z เป็นทฤษฎีทางการบริหารธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานระหว่างระบบบริหารธุรกิจแบบอเมริกันกับระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น ซึ่งวิลเลียม อูชิ (William Ouchi) เป็นผู้ตั้งชื่อให้สอดคล้องกับทฤษฎีเกาสองทฤษฎีที่แมกเกรเกอร์ได้ตั้งขึ้น คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y หลังจากอูชิได้ศึกษาโครงสร้างระบบบริหารธุรกิจของอเมริกันและญี่ปุ่น พบว่ามีลักษณะแตกต่าง ดังนี้

การบริหารแบบญี่ปุ่น

กล่าวกันว่ากลยุทธ์การบริหารแบบญี่ปุ่นเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งที่ทำให้ญี่ปุ่นได้รับความสำเร็จในการพัฒนาประเทศ คนงานของญี่ปุ่นจะมุ่งทำงานอยู่กับบริษัทจนปลดเกษียณอายุ

ลักษณะนี้จะปรากฏชัดเจนในบริษัทใหญ่ๆ สำหรับบริษัทขนาดเล็ก การเข้าออกเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นอย่างแพร่หลาย

การบริหารแบบอเมริกัน

แม้ประเทศสหรัฐอเมริกาจะเคยประสบความสำเร็จในการพัฒนาประเทศเป็นมหาอำนาจของโลก ทว่าโลกสนใจศึกษาและเลียนแบบการบริหารของอเมริกันมาตลอดเป็นระยะเวลาอันยาวนานหลายสิบปี โดยเฉพาะประเทศไทยได้ถ่ายทอดความรู้ด้านการบริหารมาจากสหรัฐอเมริกาเกือบทั้งหมด ซึ่งปัจจุบันนักบริหารส่วนหนึ่งเริ่มไม่แน่ใจว่าจะเหมาะสมกับคนไทยหรือไม่

วิศวกรและนักบริหารของบริษัทเจเนรัลมอเตอร์ในสหรัฐอเมริกาได้นำแนวความคิดการบริหารของญี่ปุ่นมาดัดแปลงใช้ในโรงงานประกอบรถยนต์ ปรากฏว่าประสบความสำเร็จ ซึ่งต่อมาวิลเลียม อูท ได้เรียกว่า การบริหารทฤษฎี Z

วิธีการจูงใจให้บุคคลทำงาน (Motivation People to Work)

๑. การดำเนินการอย่างเด็ดขาด (Be Strong)
๒. การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (Be Good)
๓. การดำเนินการแบบต่อรอง (Implicit Bargaining Motivation)
๔. การดำเนินการโดยการแข่งขัน (Competition Motivation)
๕. การดำเนินการให้จูงใจตนเอง (Internatized Motivation)

การประสานงาน

สาระสำคัญของการประสานงาน มี ๔ ประการ ดังนี้

๑. ประสานนโยบายหรือวัตถุประสงค์
๒. ประสานเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ
๓. ประสานการเงินและวัสดุ
๔. ประสานกระบวนการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์

วิธีการประสานงาน

วิธีการประสานงานพิจารณาได้เป็น ๒ กรณี คือ

๑. การประสานงานภายในองค์การ
 - ๑.๑ การจัดแผนผังองค์การและกำหนดหน้าที่การงาน โดยจัดให้มีทุกระดับและให้ถูกต้องเป็นปัจจุบันเสมอ ทำให้เห็นหน่วยงานและสายบังคับบัญชาชัดเจน
 - ๑.๒ การจัดระเบียบงาน เป็นเครื่องช่วยการประสานงานซึ่งจะจัดงานเข้าซ้อนและเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

๑.๓ การจัดระบบการสื่อสารภายในให้มีประสิทธิภาพ สะดวกที่จะติดต่อซักถามทำความเข้าใจเมื่อเกิดปัญหา

๑.๔ การใช้คณะกรรมการเพื่อเป็นที่ปรึกษาหรือกลั่นกรองงาน การประชุมกันอย่างสม่ำเสมอย่อมสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่การงาน การประสานงานจะดีขึ้นเพราะคณะกรรมการมักจะประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย

๑.๕ การฝึกอบรมจะช่วยให้การประสานงานได้ดี เพราะระหว่างดำเนินการอาจมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลหรือบรรจุคนใหม่เข้าทำงาน

๑.๖ การมอบอำนาจให้ผู้บริหารชั้นรองลงไปได้ใช้ดุลยพินิจตามสมควรจะช่วยให้การประสานงานรวดเร็วขึ้น

๑.๗ การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ บางครั้งถ้าติดต่อเป็นทางการจะทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า เกิดผลเสีย การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการจะช่วยให้ได้มาก และเป็นวิธีที่นิยมใช้กันแพร่หลาย

๒. การประสานงานระหว่างองค์การ

๒.๑ ตั้งคณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง โดยมีตัวแทนจากองค์การต่างๆ เป็นกรรมการจะช่วยให้กลั่นกรองและขจัดมูลเหตุแห่งการขัดแย้งลงได้มาก

๒.๒ กำหนดสิทธิและหน้าที่ระหว่างองค์การไว้ให้ชัดเจนจะลดปัญหาการซ้อนงานและการก้าวก่ายหน้าที่กันได้มาก

๒.๓ ใช้วิธีการงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณให้องค์การต่างๆ อย่างเหมาะสมและได้สัดส่วนจะเป็นการช่วยประสานงาน ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน ต้องการให้องค์การได้ทำงานมากก็จัดสรรงบประมาณให้มากขึ้นตามลำดับ

การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสาร เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของความสำเร็จของความเป็นผู้นำ ผู้บริหารหรือผู้นำจะประสบผลสำเร็จในการขึ้นและบริหารงานด้านต่าง ๆ ได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับระบบของการสื่อสารว่ามีความพร้อมมากน้อยเพียงใด และชัดเจนเพียงใด เหตุผลที่การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญดังกล่าว ก็เพราะผู้บริหารจะกระทำการหรือปฏิบัติตนเป็นผู้นำอยู่ได้ก็โดยมีระบบของการติดต่อสื่อสารดังกล่าวเป็นเครื่องช่วยให้ผู้บริหารติดต่อไปยังสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ให้เข้าใจได้

ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

The American Society of Training Directors ให้คำจำกัดความว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนความคิดหรือข่าวสารเพื่อที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจและเชื่อใจระหว่างกัน หรือเพื่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีได้

William H. Newman และ Charles E. Summer ได้ให้ความหมายว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนคำพูด อักษร สัญลักษณ์หรือข่าวสารเพื่อที่จะให้สมาชิกในองค์การใดองค์การหนึ่งได้เข้าใจความหมายและสามารถเข้าใจฝ่ายอื่นๆ ได้

จุดมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารขององค์การ

๑. เพื่อรับข่าวสารและส่งข่าวสาร ทำให้ทราบเป้าหมายร่วมกัน
๒. เพื่อประเมินสิ่งนำเข้าของตนเองและสิ่งนำออกของผู้อื่น
๓. เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่คนอื่นหรือได้รับการอำนวยความสะดวกจากบุคคลอื่น
๔. เพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อคนอื่นหรือยอมรับอิทธิพลจากคนอื่น
๕. เพื่อผลทางตรงและทางอ้อมที่เป็นวัตถุประสงค์ขององค์การ

กระบวนการติดต่อสื่อสาร

กระบวนการติดต่อสื่อสาร (The Communication process) รูปแบบการติดต่อสื่อสารอย่างง่ายจะประกอบด้วย ผู้ส่ง (Sender) การส่งข้อมูลข่าวสาร (Transmission) ผ่านช่องทางที่ได้เลือกไว้แล้ว และผู้รับ (Receiver) ซึ่งสามารถอธิบายเป็นขั้นตอนตามกระบวนการติดต่อสื่อสารได้ ดังนี้

๑. ผู้ส่งข่าวสาร (The Sender of the Message)
๒. ช่องทางข่าวสาร (Transmission of Message)
๓. ผู้รับข่าวสาร (The Receiver of the Message)
๔. สิ่งรบกวนและปฏิกิริยาย้อนกลับในการติดต่อสื่อสาร (Noise and Feedback in Communication)

สิ่งกีดขวางในการติดต่อสื่อสาร (Barriers to Communication)

ในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร ปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยๆ คือ ความไม่เข้าใจกันและทำให้การติดต่อสื่อสารนั้นล้มเหลวสิ่งที่ทำให้กระบวนการติดต่อสื่อสารล้มเหลวก็เนื่องมาจาก

๑. ความแตกต่างระหว่างบุคคลแต่ละคน
 - ๑.๑ การรับรู้ที่แตกต่างกัน
 - ๑.๒ ความสามารถในการฟังที่แตกต่างกัน
 - ๑.๓ ความสามารถในการแปลความหมายของข่าวสารแตกต่างกัน
๒. สิ่งกีดขวางที่เกิดขึ้นโดยสภาวะทางจิตวิทยา
 - ๒.๑ บุคลิกของผู้บริหาร
 - ๒.๒ ผลกระทบเฉพาะกลุ่ม

๓. สิ่งกีดขวางจากระบบการติดต่อสื่อสาร

๓.๑ ขาดการวางแผนที่ชัดเจน

๓.๒ ขาดความชัดเจน

ประเภทของการติดต่อสื่อสาร

๑. การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal Communication)

เป็นการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในสายงานบริหารที่ได้กำหนดขึ้น การติดต่อสื่อสารนี้จะถูกจัดเป็นข่ายของงานอย่างมีระบบตลอดทั้งกระบวนการและวิธีปฏิบัติแบ่งได้ เป็น ๓ แบบ คือ

๑. การติดต่อสื่อสารจากระดับบนไประดับล่าง (Downward Communication)

๒. การติดต่อสื่อสารจากระดับล่างไประดับบน (Upward Communication)

๓. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication)

๒. การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication)

ในองค์การทุกแห่งรูปแบบของการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ หรือที่เรียกว่า เกาอุงน หรือที่เราเข้าใจทั่วๆ ไป ก็คือข่าวลือ พบว่าเป็นสภาพจริงที่มีอยู่ในทุกแห่งก็ว่าได้ จุดอ่อนของข่าวลือก็คือส่วนมากมักจะเป็นการซุบซิบที่ให้ข้อมูลไม่เป็นที่เชื่อถือ แต่อย่างไรก็ตามในหลายกรณีข่าวลือก็มีความจริงในตัวไม่น้อยเหมือนกัน จากความเข้าใจดังกล่าว ผู้บริหารจึงควรสนใจเรื่องราวที่เกิดขึ้นในระบบติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการด้วย ทั้งนี้เพื่อให้สามารถรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นต่างๆ เพื่อที่จะสามารถควบคุมพฤติกรรมต่างๆ ได้

ประโยชน์ของการติดต่อสื่อสาร

๑. ช่วยให้การตัดสินใจสั่งการได้รวดเร็ว แม่นยำ ถูกต้อง

๒. ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี

๓. ช่วยให้การควบคุมงานได้ผลดียิ่งขึ้น ก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหาร

๔. ช่วยให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและองค์การ

๕. สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลและข่าวสารไว้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานได้

แนวทางสำหรับการปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร (Guidelines for improving communication)

การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพคือการรับผิดชอบต่อทุกคนภายในองค์การทั้งผู้บริหารและผู้ที่ไม่ใช่ผู้บริหาร ที่ดำเนินการเอื้อประโยชน์ต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถประเมินได้โดยใช้ผลลัพธ์ที่ตั้งเอาไว้ การดำเนินการตามแนวทางสามารถช่วยให้ชนะอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารได้ดังนี้

๑. ผู้ส่งข่าวสารต้องทำความเข้าใจกับสิ่งที่เขาต้องการติดต่อสื่อสารเสียก่อน
๒. การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเข้ารหัสและถอดรหัสซึ่งถูกสร้างขึ้นด้วยสัญลักษณ์ที่คุ้นเคยระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร
๓. การวางแผนในการติดต่อสื่อสารไม่ควรทำอย่างไร้ความหมาย ควรมีคนอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมให้คำปรึกษาและสนับสนุน
๔. ควรให้ความสำคัญในการพิจารณาความต้องการของผู้รับข่าวสาร
๕. ควรพูดในระดับเสียงสูงต่ำคล้ายดนตรี โดยพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ การติดต่อสื่อสาร ควรเน้นระดับเสียงสูงต่ำ การเลือกใช้ภาษาและความสอดคล้องกันระหว่างสิ่งที่พูดและวิธีการพูด ซึ่งมีอิทธิพลต่อการโต้ตอบข่าวสาร
๖. การทำให้ข้อมูลข่าวสารจำนวนมากถูกส่งไปโดยไม่เป็นการติดต่อสื่อสาร โดยปกติการติดต่อสื่อสารมีความสมบูรณ์ได้เพียงแค่มือข่าวสารเป็นที่เข้าใจของผู้รับข่าวสาร ดังนั้นบุคคลอาจไม่รู้ว่าการติดต่อสื่อสารอันไหนจะเข้าใจ จนกระทั่งเขาจะได้รับข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งบรรลุผลสำเร็จโดยการตอบคำถาม การเรียกร้องให้ตอบจดหมาย และการสนับสนุนให้ผู้รับข่าวสารแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบข่าวสารนั้น
๗. หน้าที่ของการติดต่อสื่อสารมีมากกว่าการส่งต่อข้อมูลข่าวสาร เนื่องจากเกี่ยวข้องกับอารมณ์ซึ่งมีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ระหว่างผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานในองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการสร้างสภาพแวดล้อมซึ่งบุคคลจะถูกจูงใจในการทำงานที่เอื้อประโยชน์ต่อเป้าหมายของกิจการเมื่อเขาได้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนบุคคล นอกจากนั้นหน้าที่อื่นของการติดต่อสื่อสารคือการควบคุม
๘. ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร คือ ความรับผิดชอบไม่เพียงเฉพาะผู้ส่งข่าวสาร แต่ต้องรวมไปถึงผู้รับข่าวสารด้วย

วรรณกรรมหรือผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รักษาภรณ์ อันสมศรี (๒๕๔๖) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญ วัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, (๒) เพื่อศึกษาแรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ในการทำงานของข้าราชการรัฐสภา

สามัญ และ (๓) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญ โดยเก็บข้อมูลจากข้าราชการรัฐสภาสามัญในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จำนวน ๓๐๐ คน ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการรัฐสภาสามัญเห็นว่าผู้นำของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีภาวะผู้นำแบบ PM (ผู้ที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นผลงานสูงและมุ่งเน้นสัมพันธภาพสูง) มากที่สุด

ข้าราชการรัฐสภาสามัญมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ข้าราชการรัฐสภาสามัญมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความต้องการเจริญงานยาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน และข้าราชการรัฐสภาสามัญมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความต้องการการแข่งขันมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า อัตราเงินเดือนของข้าราชการ และภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนเพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่ง ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์

วันเพ็ญ ศรสุวรรณ (๒๕๔๖) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ตามทัศนะของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี เพื่อศึกษาทัศนะของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำและเปรียบเทียบทัศนะของครูที่สอนต่างระดับการศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี โดยเก็บข้อมูลจากครูในโรงเรียนเอกชนจังหวัดปทุมธานี จำนวน ๔๐๐ คน ผลการวิจัยพบว่า

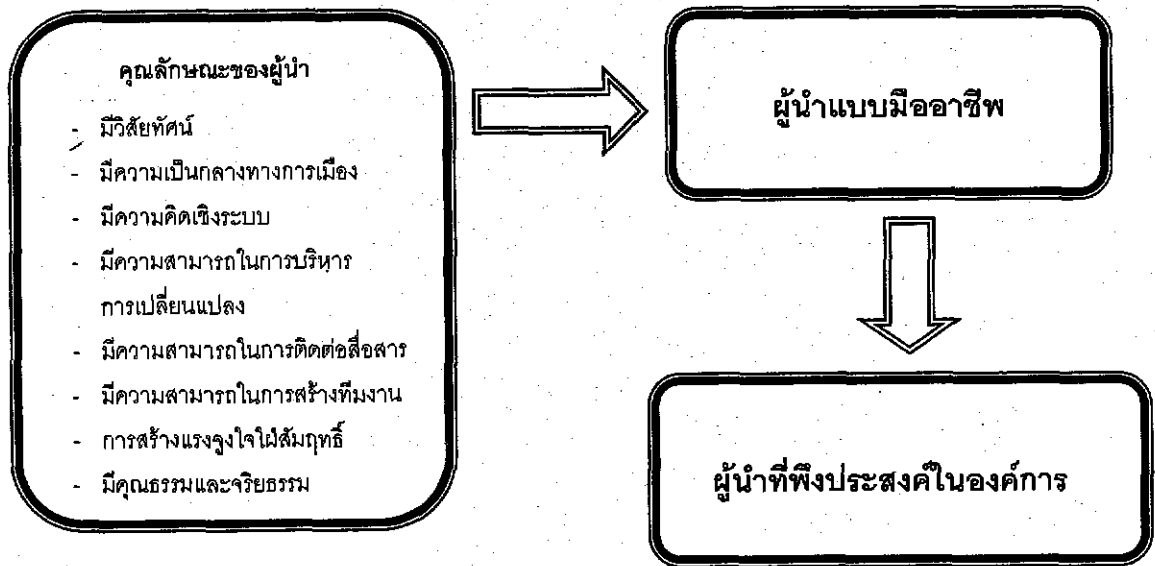
๑. ครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานีมีทัศนะต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทฤษฎีภาวะผู้นำของ Griffiths มี ๙ แบบ โดยภาพรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก

๒. ครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ที่มีระดับการศึกษาและระดับเงินเดือนต่างกันมีทัศนะต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๕

๓. ครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ที่มีเพศ อายุ ระยะเวลาในการทำงานและระดับการศึกษาที่สอนต่างกัน มีทัศนะต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๕

กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ รวมทั้งรูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมตามทฤษฎีต่างๆ พบว่า คุณลักษณะและรูปแบบของผู้นำมีความหลากหลาย แต่สำหรับการศึกษานี้จะทำการศึกษาเฉพาะคุณลักษณะและรูปแบบของผู้นำ ในการบริหารงานแบบมืออาชีพ ซึ่งมีกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้



องค์ประกอบของคุณลักษณะของผู้นำ

๑. **มีวิสัยทัศน์** หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับทุกคนในองค์กร มีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสมดุลงกัน ผู้นำมีความคิดกว้างไกลไปข้างหน้าอยู่เสมอ

๒. **มีความเป็นกลางทางการเมือง** หมายถึง ผู้นำจะต้องปฏิบัติหน้าที่และแสดงความคิดเห็นโดยสุจริต เทียงธรรม มีความเป็นอิสระและดำรงตนไว้ซึ่งความสามัคคีในหมู่คณะ เพื่อรักษาไว้ซึ่งศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิขององค์การ

๓. **ความคิดเชิงระบบ** หมายถึง ผู้นำมีความรอบรู้และเข้าใจในกระบวนการนิติบัญญัติ สามารถเชื่อมโยงและบูรณาการในลักษณะองค์รวม เพื่อการประสานการปฏิบัติงานโดยมุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การและประชาชนโดยรวม

๔. **ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง ผู้นำมีความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการทำงาน ระบบงานในกระบวนการนิติบัญญัติของรัฐสภาให้ดีขึ้น และควบคุมความเปลี่ยนแปลงนั้นให้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เป็นที่ยอมรับของคนในองค์การ ตลอดจนติดตามประเมินผลสำเร็จเพื่อนำมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต่อไป

๕. **ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร** หมายถึง ผู้นำที่ใช้การติดต่อสื่อสารให้ข้าราชการทราบว่าจะต้องทำงานอะไรบ้าง มีความรับผิดชอบงานใดบ้าง ใช้อำนาจที่มีตามหน้าที่ อำนาจในการให้คุณให้โทษแก่ข้าราชการในการสั่งการโดยแลกเปลี่ยนกับรางวัลที่ข้าราชการจะได้รับจากการทำงานให้

๖. **มีความสามารถในการสร้างทีมงาน** หมายถึง ผู้นำสามารถสร้างทีมงาน พร้อมทั้งยินดีที่จะร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่นโดยให้เกียรติและยอมรับในคุณค่าของผู้อื่น ไม่เอาตัวเองเป็นศูนย์กลาง ตลอดจน

สามารถประสานประโยชน์กับทุกหน่วยที่เกี่ยวข้อง ให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

๗. **การสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์** หมายถึง ผู้นำสามารถจูงใจให้ข้าราชการและบุคคลที่เกี่ยวข้องนำเอาวิสัยทัศน์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลที่ต้องการ โดยผู้นำมีการมอบหมายงานที่มีความท้าทาย ให้ความสำคัญกับข้าราชการและบุคคลที่เกี่ยวข้องมากขึ้น รวมทั้งผู้นำจะต้องกระตุ้นความคิดของข้าราชการและบุคคลที่เกี่ยวข้องให้รู้ปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำแก่ข้าราชการและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

๘. **มีคุณธรรมและจริยธรรม** หมายถึง ผู้นำจะต้องปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส มีความเป็นกลางทางเมือง มีจิตสำนึกและจรรยาบรรณในวิชาชีพ อันเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติและรักษาไว้ซึ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย



Legislative Institutional Research of Thailand

ความหมาย ความสำคัญ บทบาท และภาระหน้าที่ของผู้นำในองค์การ

ในองค์การหน่วยงานต่างๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมายงาน กำกับดูแล การดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายนโยบายขององค์การ ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงาน และความต้องการขององค์การเข้าด้วยกัน

ผู้นำ (Leader) หมายถึงบุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ

ในองค์กรต่างๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำ และมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้า

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลป์ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

ผู้บริหาร (Executive) หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์การต่างๆ เพื่อควบคุมดูแลความรับผิดชอบให้กิจการงานต่างๆ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยผู้อื่น

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) หรืออำนาจอิทธิพล (Power) ในการกำหนดพฤติกรรมหรือความรู้สึกของบุคคลอื่นๆ ให้ยินยอมปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ ด้วยความเต็มใจ อิทธิพลของผู้นำแต่ละคนแตกต่างกันไปตามการกระทำของผู้นำ ผู้นำบางคนอาจมีอิทธิพลในด้านของความเคารพนับถือ ความชื่นชม ความพึงพอใจของผู้อื่นเนื่องจากผู้นำเป็นผู้มีพระคุณ หรือที่เรียกว่ามีอำนาจบารมี หรืออำนาจพระเดชพระคุณนั่นเอง ความเป็นผู้นำบางครั้งเรียกว่า "ประมุขศิลป์" ซึ่งหมายถึง ศิลปในการนำ ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่างประกอบเข้าด้วยกันตามแนวคิดดั้งเดิมถือว่าภาวะความเป็นผู้นำเกิดจากคุณสมบัติส่วนตัว แต่แนวคิดในปัจจุบันถือว่าความเป็นผู้นำ เกิดจาก คุณสมบัติหรือพฤติกรรม ความรู้ความสามารถส่วนตัวของผู้นำแต่ละคน พฤติกรรมของผู้นำแต่ละคนแตกต่างกันไปตามสไตล์ของแต่ละคน



LIRP

Legislative Institute for Development Policy Promotion of Thailand

คุณลักษณะของผู้นำ ประกอบด้วยคุณสมบัติหลายด้านด้วยกัน ดังนี้

๑. **ด้านอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการ (Authority)** ในด้านของการดำรงตำแหน่ง ผู้นำอาจได้รับการยกย่องให้เป็นผู้มีตำแหน่งรองรับอย่างเป็นทางการ เป็นความต้องการ และการสนับสนุนของกลุ่มคนที่ต้องการบุคคลที่จะมานำหรือเป็นตัวแทนในการปฏิบัติตามแนวความคิดหรือตอบสนองความต้องการของกลุ่ม สำหรับผู้บริหาร หมายถึง บุคคลผู้มีตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นทางการ ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่กำหนดนั้น อาจจะเป็นการเลือกตั้งหรือการแต่งตั้ง เช่น ตำแหน่งผู้บริหารระดับต่างๆ ขององค์กรทั่วไป ซึ่งระบุถึงอำนาจ หน้าที่ต่างๆ วาระการดำรงตำแหน่ง ขอบเขตความรับผิดชอบ

๒. **ด้านการยอมรับ (Acceptance)** ผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับโดยบุคคลหรือกลุ่มคนให้เป็นในทิศทางที่สมาชิกเหล่านั้นเห็นด้วย ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มได้โดยทำให้เป็นที่พอใจของกลุ่มคน แต่ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ดำรงฐานะในตำแหน่งอย่างเป็นทางการโดยได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งขึ้นมา ซึ่งอาจได้รับการยอมรับหรือไม่ก็ได้ผู้บริหารอาจได้รับการยอมรับจากกลุ่มบางกลุ่ม ในขณะที่เดียวกันอาจได้รับการต่อต้านจากกลุ่มอื่น หากผู้บริหารมีความเป็นผู้นำด้วยก็จะทำให้เกิดการยอมรับจากกลุ่มต่างๆ เป็นส่วนใหญ่ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกในแต่ละกลุ่ม

๓. **ด้านความสามารถ (Competency)** หมายถึง ผู้นำ เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ (Expert) และประสบการณ์สูง เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มคน ดังนั้นผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความรู้ มีประสบการณ์ มีความสามารถหรือบุคลิกภาพพิเศษที่ทำให้สมาชิกยกย่องและยอมรับให้เป็นผู้นำไปในทิศทางต่างๆ ในด้านความสามารถผู้นำจึงมีความสามารถที่เกิดจากตนเอง มีคุณสมบัติส่วนตัวหรือคุณลักษณะ (Traits) ที่สามารถนำพาได้เช่น มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มีความกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเข้มแข็งเด็ดขาด สิ่งเหล่านี้ อาจไม่มีในผู้บริหารบางคนก็ได้

๔. **ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relationship)** นอกจากความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ความเชี่ยวชาญแล้ว ผู้นำอาจมีความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างหรือบุคคลอื่น ในลักษณะของความไว้วางใจ ความเชื่อถือ การยอมรับจากบุคคลต่างๆ แต่ผู้บริหารอาจมีความสัมพันธ์กับบุคคลในลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารอาจไม่รู้จัก หรือไม่มีความสัมพันธ์กับพนักงานเลยเพียงแต่เป็นผู้ควบคุมดูแลกำกับผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามต้องการเป็นผู้กำหนดกฎระเบียบนโยบายต่างๆ ให้พนักงานถือปฏิบัติ เป็นผู้กำหนดกฎระเบียบนโยบายต่างๆ ให้พนักงานถือปฏิบัติซึ่งอาจสร้างความพอ

ใจหรือไม่พอใจให้แก่พนักงานได้ หากผู้นำเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์อันดี จะสร้างความพอใจให้แก่พนักงาน ได้มากกว่าผู้บริหาร

จากที่กล่าวมานี้เพื่อแสดงให้เห็นว่า การเป็นผู้นำที่ดีและประสบความสำเร็จได้รับการยอมรับ มิใช่เพียงอาศัยอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง แต่ผู้บริหารจะต้องมีทั้งความเป็นผู้นำที่สามารถบริหารงานและบริหารคนได้อย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้ได้รับการยอมรับ และมีอำนาจหน้าที่อย่างถูกต้องเป็นทางการด้วยจึงจะสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้

ผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ผู้นำแบ่งได้เป็นผู้นำแบบเป็นทางการ (Formal Leader) และผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal Leader) ผู้นำที่เป็นทางการ หมายถึง ผู้นำตามสายการบังคับบัญชา มีอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชา ให้บุคคลต่างๆ ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์การผู้นำสามารถให้คุณให้โทษแก่บุคคลต่างๆ ได้ ส่วนผู้นำแบบไม่เป็นทางการ หมายถึง บุคคลผู้มีอิทธิพลในการนำกลุ่มคนที่อยู่ร่วมกัน แบบไม่เป็นทางการ มิได้มีสายบังคับบัญชา แต่อาจมีตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ เช่น ประธานหมู่บ้าน ประธานสมาชิชา ประธานกลุ่มชมรม

๑. ผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership) หมายถึง ผู้นำซึ่งได้รับการแต่งตั้ง หรือเลือกตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการมีเอกสารคำสั่งแต่งตั้งเป็นลายลักษณ์อักษรได้รับการมอบหมายงานมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ เป็นที่ทราบกันทั่วไปอย่างเป็นทางการสามารถที่จะใช้อำนาจที่มาจากตำแหน่งในการสั่งการมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สามารถให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สามารถชักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความกระตือรือร้นปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ อันเป็นศิลปะของผู้นำแต่ละคน

๒. ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติตนเป็นแกนนำของกลุ่มโดยไม่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งอย่างเป็นทางการแต่อย่างใด ผู้นำไม่มีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการหรือการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใดได้ ไม่มีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาในองค์การ ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา แต่มีความไว้วางใจได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่นๆ ให้เป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการในการนำพาไปในทิศทางต่างๆ ที่บุคคลเหล่านั้นยอมรับและเห็นด้วย ผู้นำชนิดนี้จะได้รับการยอมรับนับถือและยกย่องสูง เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจและชักจูงใจให้ผู้อื่น เชื่อถือ เชื่อฟัง และให้การยอมรับตลอดจนปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้อย่างเต็มใจ ผู้นำชนิดนี้จะมีอำนาจในตนเองอันเป็นคุณสมบัติส่วนตัวบางประการที่ทำให้เกิดการยอมรับเชื่อถือศรัทธา

ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ

คุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวของผู้นำที่ทำให้บุคคลอื่นยอมรับ เรียกว่า Charismatic Leader หมายถึง คำว่า "Charisma" มาจากภาษากรีก หมายความว่า พรสวรรค์ ซึ่งถือว่าผู้ที่จะได้เป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับนั้นจะต้องมีพรสวรรค์หรือคุณลักษณะพิเศษ ที่มีอยู่ในตัวโดยธรรมชาติที่เป็นคุณลักษณะเด่นเป็นพิเศษแตกต่างจากบุคคลทั่วไป หรือที่เรียกว่า มีคุณลักษณะที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ เช่น มีรูปร่างสง่างาม บุคลิกภาพดี มีความรู้ความสามารถ มีความเฉลียวฉลาด มีวาจาดี มีวาทศิลป์ดี มีคุณธรรม มีไหวพริบปฏิภาณดี มีคุณธรรม มีพฤติกรรมที่น่าศรัทธาเชื่อถือ มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคนได้

ความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้บริหาร

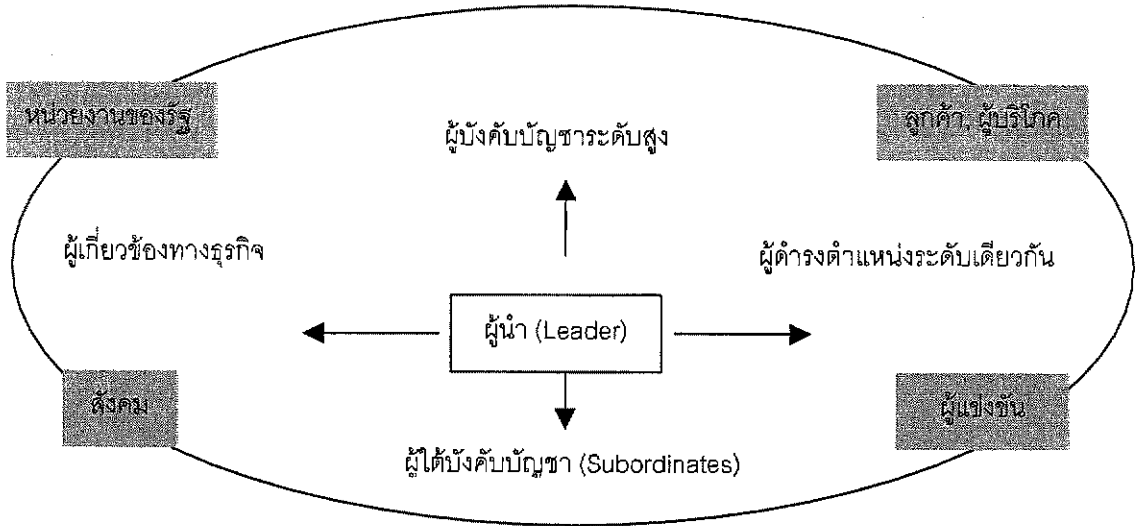
ผู้นำในฐานะนักบริหาร (Leader as Manager) หมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง ให้เป็นผู้นำในองค์การ โดยมีภารกิจตำแหน่งที่ได้มาจากการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบโดยการควบคุมดูแลและประสานงานให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำในบางตำแหน่งเป็นผู้มีหน้าที่กำหนดนโยบาย ในขณะที่ผู้นำบางตำแหน่งเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติดังนั้นความสำเร็จขององค์การจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการเป็นผู้กำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ การควบคุมดูแลและประสานงานให้เกิดผลตามความต้องการขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นความสำคัญของผู้นำจึงมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ หน้าที่ของผู้นำจึงเป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบทั้งในด้านปริมาณงาน และคุณภาพของงาน เป็นผู้กำหนดทิศทางและเป็นผู้รักษาทิศทางเป้าหมายขององค์การและกลุ่มบุคคลในองค์การ จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดังคำกล่าวที่ว่า Manager is doing thing Right, Leader is doing the Right things.

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและบุคคลอื่น

บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำในองค์การต่างๆ มีความสัมพันธ์กับบุคคลหลายฝ่ายประกอบด้วย บุคคลภายในองค์การ และบุคคลภายนอกองค์การ ได้แก่ ลูกค้า ผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจ ผู้บริโภค หน่วยงานของรัฐ บุคคลที่มาติดต่อ ฯลฯ ในแต่ละวันผู้นำจะต้องพบปะกับบุคคลจำนวนมากทั้งจากภายในและจากภายนอกหน่วยงาน ดังนั้นผู้นำจึงควรมีการประพฤติปฏิบัติที่ดีต่อบุคคลเหล่านั้นเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกันและเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อหน่วยงาน ภาพที่ 1.1 ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและบุคคลต่างๆ

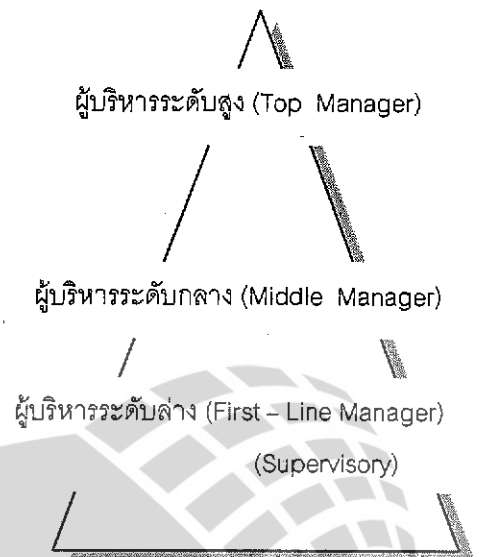


LIRIT



บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการปฏิบัติต่อบุคคลภายในหน่วยงานได้แก่บทบาทหน้าที่ในการมอบหมายงาน (Delegating), การควบคุมการบังคับบัญชา (Controlling), การจูงใจ (Motivating) หากเป็นผู้นำที่อยู่ในระดับสูงจะมีบทบาทหน้าที่ในการบริหาร ได้แก่ การวางแผน (Planning), การกำหนดนโยบาย, การจัดองค์การ (Organizing), การชักนำ (Leading), และการควบคุม (Controlling) บทบาทหน้าที่เหล่านี้ผู้นำจะต้องกระทำการอย่างมีศิลปมีใช้กระทำตามเท่าที่ตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ของตนเท่านั้น หากแต่ผู้นำจะต้องมีเทคนิควิธีในการประยุกต์หรือแสดงบทบาทอย่างเป็นที่น่าพอใจและเป็นที่ยอมรับของบุคคลทุกฝ่าย

ผู้นำแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
<p>ผู้บริหารในองค์การสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ</p> <p>๑. ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงของหน่วยงาน เช่น ประธานกรรมการ, กรรมการผู้จัดการ, คณะกรรมการบริหาร (CEO หรือ Chief Executive Officer)</p> <p>๒. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งในระดับหน้าที่ต่างๆ เช่น ผู้จัดการฝ่ายขาย, ผู้จัดการฝ่ายผลิต, ผู้จัดการทั่วไป</p> <p>๓. ผู้บริหารระดับล่าง (First - line Manager) หรือ Supervisory ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานระดับต้น มีหน้าที่มอบหมายงาน และควบคุมดูแลพนักงาน เช่น หัวหน้าคนงาน, หัวหน้าฝ่ายช่าง, หัวหน้างานต่างๆ</p>



ผู้บริหารในแต่ละระดับในองค์กรเหล่านี้ต่างมีภาระกิจหน้าที่ที่แตกต่างกัน มีความรับผิดชอบต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูงมีความรับผิดชอบต่อข้อกำหนดทิศทาง นโยบายขนาดของหน่วยงาน รับผิดชอบต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์กร ส่วนผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่รับผิดชอบในการนำนโยบายของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติ เป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับล่าง ส่วนผู้บริหารระดับล่างเป็นผู้ลงมือปฏิบัติรายละเอียดของงาน เป็นผู้รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเกี่ยวข้องกับผลผลิต หรือบริการโดยตรง ใช้เทคนิคและทักษะในการทำงานได้เป็นอย่างดี

เทคนิค และ ทักษะ ของผู้นำในการบริหารงาน

ผู้บริหารแต่ละระดับใช้ทักษะทางการบริหารที่แตกต่างกัน คือ

๑. ผู้บริหารระดับสูง ใช้ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skill) ในการคิดเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความคิดริเริ่ม ความคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์

๒. ผู้บริหารระดับกลาง ใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill) เช่น การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลการประสานเชื่อมโยงหน้าที่ในการทำงานให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

๓. ผู้บริหารระดับต้น ใช้ทักษะทางด้านปฏิบัติ (Operational Skill) เช่นการปฏิบัติด้วยความชำนาญ ทักษะความเชี่ยวชาญในงาน ประสบการณ์การทำงาน รายละเอียดการปฏิบัติขั้นตอนการปฏิบัติ ควบคุมพฤติกรรมพนักงาน และผลการทำงานของพนักงาน

ทักษะของผู้นำแต่ละระดับประกอบด้วยทักษะสำคัญ ๓ ด้านคือ

๑. ทักษะทางการบริหาร (Administrative Skill)
๒. ทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม (Social and Teamwork Skill)
๓. ทักษะทางด้านพัฒนาตนเอง (Self – Development Skill)
๑. ทักษะทางการบริหาร (Administrative skill)

ทักษะของผู้บริหารในการแสดงบทบาทเป็นผู้นำประกอบด้วยทักษะทางการบริหารดังต่อไปนี้

๑.๑ เป็นนักคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) หมายถึง การเป็นผู้นำที่มีความคิดในเชิงกลยุทธ์ในการชักนำองค์กรให้สามารถอยู่รอดได้ภายในสภาวะการณ์ต่างๆ และเติบโตขยายตัวต่อไปในอนาคตโดยมีทักษะทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ได้เป็นอย่างดีในการตัดสินใจทางการบริหาร



LIRD

Legislative Institute for Development and Promotion of the Community Culture and Democracy

๑.๒ เป็นนักวางแผนและโครงการต่างๆ (Planing and project management) เป็นผู้นำเอาความคิดที่ได้รับเริ่มขึ้นมาทำเป็นแผนการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยกำหนดแผนงานหรือจัดให้มีโครงการต่างๆ รองรับกิจกรรมภารกิจที่กำหนดขึ้น

๑.๓ เป็นนักตัดสินใจและแก้ปัญหา (Decision Making and Problem solving) เป็นผู้ตัดสินใจอย่างมีคุณภาพและแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

๑.๔ เป็นผู้เข้าใจการจัดองค์การ การจัดรูปร่างงาน (Understanding and design organization) เข้าใจการกำหนดภารกิจที่ควรมีขึ้นในองค์การ

๑.๕ เป็นผู้มีความสามารถในการจูงใจและลดกระแสความขัดแย้งหรือการต่อต้าน (Motivating change)

๑.๖ เป็นผู้ควบคุมการจัดการผลผลิตต่างๆ ขององค์การ เป็นผู้ประสานการใช้ทรัพยากร และจัดสรรทรัพยากรทางการผลิต พร้อมทั้งเป็นผู้ควบคุมการทำงานได้เป็นอย่างดี (Managing Production and organization control)

๑.๗ เป็นผู้รู้จักการปรับปรุงคุณภาพสินค้าผลิตภัณฑ์ และบริการให้ดีขึ้น (Improving product and service quality)

๒. ทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม (Social and Teamwork skills)

หมายถึง การที่ผู้นำมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นอันนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

๒.๑ การจัดการกับความยุ่งยากต่างๆ (Managing Diversity) ในสถานการณ์ที่ซับซ้อนยุ่งเหยิงผู้นำสามารถสร้างความเข้าใจอันดีในการฝ่าฟันกับวิกฤตการณ์ต่างๆ ได้โดยอาศัยความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างบุคคล

๒.๒ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Communicating Effectively) การสื่อสารข้อมูลต่างๆ เป็นไปอย่างสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน

๒.๓ ใช้การประชุมช่วยในการสื่อสาร (Running a meeting) ให้ทุกฝ่ายที่ทำงานร่วมกันได้ประชุมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

๒.๔ การอาศัยพลังกลุ่ม (Group Dynamic) โดยวิธีการเคลื่อนไหวของกลุ่มหรือพลวัติของกลุ่มช่วยทำงานร่วมกัน

๒.๕ การใช้ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Teamwork) หมายถึง การอาศัยความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคลต่างๆ ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

๒.๖ การเสริมสร้างความไว้วางใจ (Building Trust)

๓. ทักษะทางด้านการพัฒนาตนเอง (Self – Development Skill)

หมายถึง การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้เป็นผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย

๓.๑ การสร้างความสำเร็จทางการบริหาร (Formular For Managerial Sueccess) โดยการใช้เทคนิคการบริหารในการกำกับดูแลการทำงานของตนเอง

๓.๒ การเป็นผู้บริหารที่เปิดรับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ (Become a Twenty – First Century Manager)

๓.๓ การเรียนรู้วิถีทางการบริหาร (Learning to Manage) เช่นการสะสมประสบการณ์ที่ได้รับมาใช้ปรับปรุงการบริหารให้ราบรื่น

๓.๔ เข้าใจการทำธุรกิจข้ามชาติ (Cross – Cultural Awareness) เพื่อขยายขอบเขตของธุรกิจสู่ความเป็นสากล

๓.๕ คำนึงถึงคุณค่าทางจริยธรรม (Ethical Principle and Value) มีจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อบุคคลต่างๆ รอบด้าน รับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อม ฯลฯ

๓.๖ มีความคิดริเริ่ม (Learning to be more creative)

๓.๗ เป็นผู้นำที่สามารถรับผิดชอบต่องานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทของผู้นำ (Leadership Roles)

ผู้บริหารในองค์การ เป็นผู้ที่มีบทบาทหลายด้านด้วยกัน เราสามารถแบ่งบทบาทใหญ่ๆ ของผู้นำได้เป็น ๓ บทบาท ดังนี้

๑. บทบาทในด้านการสื่อข้อความ (Informational Roles)

๒. บทบาทในด้านการสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal Roles)

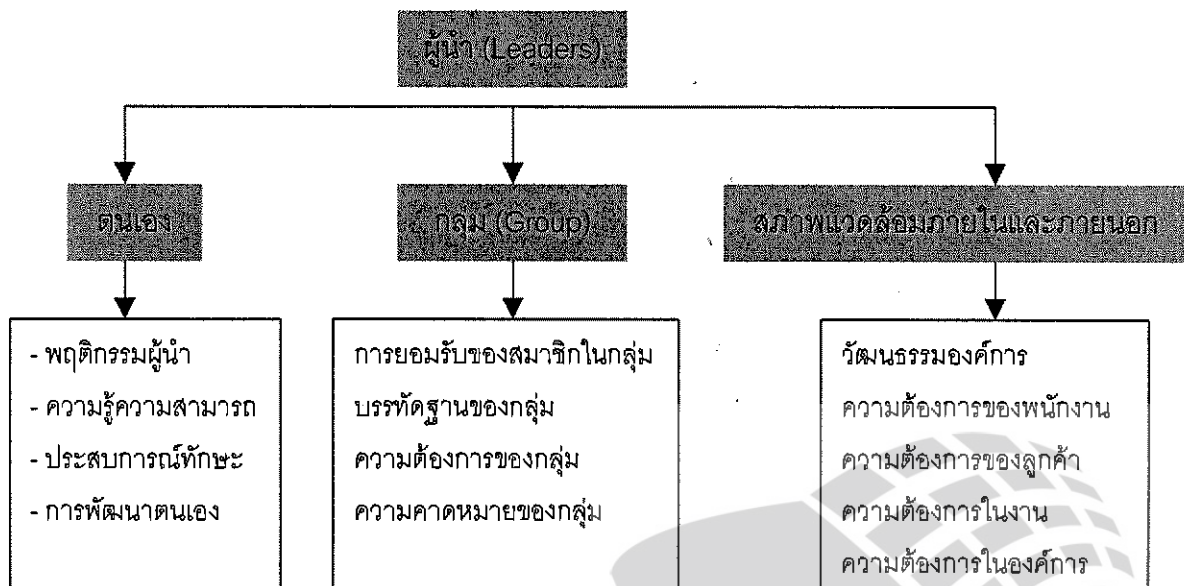
๓. บทบาทในด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles)

ในการแสดงบทบาทของผู้นำแต่ละบทบาทมีความแตกต่างกันในรายละเอียดที่สามารถสรุปได้ดังนี้

บทบาท	รายละเอียดของแต่ละบทบาท (Role)	การปฏิบัติ (Activity)
๑. บทบาทด้านการสื่อสาร Informational Role	เป็นผู้ติดตามตรวจสอบดูแล (Monitor)	บทบาททางการรับข้อมูล และแสวงหาข้อมูล กลับกรองข้อมูลและรายงานต่างๆ การติดต่อ
	เป็นผู้เผยแพร่ข่าวสารข้อมูล (Disseminator)	การส่งข้อมูลไปยังบุคคลอื่น เช่น แจงให้พนักงานทราบ เป็น บันทึก รายงานหรือโทรศัพท์
	เป็นปากเป็นเสียงของหน่วยงาน (Spokesperson)	เป็นผู้นำข้อมูลไปเผยแพร่ยังภายนอก เช่น การกล่าว การรายงานให้ทราบ
๒. บทบาทด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Role)	เป็นตัวแทนขององค์การ (Figurehead)	การพบปะบุคคลต่างๆ ที่มาพบ การร่วมเป็นตัวแทนของหน่วยงานในการพิจารณาเรื่องต่างๆ การร่วมลงนามเอกสารทาง กฎหมาย ทางธุรกิจ

บทบาท	รายละเอียดของแต่ละบทบาท (Role)	การปฏิบัติ (Activity)
	เป็นผู้นำ (Leader)	เป็นผู้อำนวยความสะดวกมอบหมายงานจูงใจพนักงาน พัฒนาฝึกรวมพนักงาน เป็นที่ปรึกษาให้แก่พนักงาน
	เป็นผู้ประสานงาน (Liaison)	เป็นผู้เชื่อมประสานระหว่างภายใน และภายนอกหน่วยงานทำหน้าที่ประสานงานในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชุม
๓. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Role)	เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur)	เป็นผู้พัฒนาแนวคิดใหม่ๆ การนำความคิดริเริ่มใหม่ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลดี
	เป็นผู้แก้ไขปัญหาต่างๆ (Disturbance handler)	เป็นผู้คอยแก้ไขปัญหาวิกฤติต่างๆ ที่เกิดขึ้น แก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างพนักงาน การปรับสภาพบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น
	เป็นผู้แก้ไขปัญหาต่างๆ (Resource allocator)	เป็นผู้จัดสรรทรัพยากรทางการบริหารการจัดแบ่งงบประมาณ การจัดลำดับความสำเร็จก่อนหลังของงาน
	เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator)	เป็นตัวแทนในการเจรจาต่อรอง เช่น การเจรจา กับสหภาพแรงงาน, การเจรจาทางธุรกิจ, การเป็นตัวแทนของหน่วยงานในการเป็นผู้ได้ประโยชน์ให้มากที่สุด และรักษามลประโยชน์ของหน่วยงาน

สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ



ปัจจัยของการเป็นผู้นำที่ดี

การเป็นผู้นำประกอบด้วยปัจจัยหลายๆ ด้านที่ทำให้บุคคลหนึ่งมีความเป็นผู้นำขึ้นมาจนเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลต่างๆ ได้ ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย ปัจจัยที่เกิดจากทัศนคติของตัวผู้นำเอง ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงาน และปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ปัจจัยดังกล่าวช่วยส่งเสริมความเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแตกต่างกันดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. ปัจจัยที่เกิดจากทัศนคติของตัวผู้นำเอง หมายถึง ตัวผู้นำเองมีทัศนคติต่อตนเองในความสามารถในการนำ เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่ในการพิจารณาสิ่งต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานด้วยความไว้วางใจในผู้ร่วมงาน มีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพและกิจการงานที่รับผิดชอบอยู่ มีความภาคภูมิใจในงานที่ตนเองปฏิบัติหน้าที่ เห็นคุณค่าของงานที่ทำ

๒. ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงาน หมายถึง ผู้ร่วมงานมีพฤติกรรมที่ดีในการสนับสนุนการทำงานของผู้นำ สามารถนำเอาความคิด ความต้องการของผู้นำมาปฏิบัติได้อย่างบังเกิดผลตามที่ผู้นำต้องการสามารถทำงานร่วมกันได้ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันมีความพร้อมที่จะทำงานและมีความรับผิดชอบต่อในงานสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ อันเกิดจากการทำงานได้ สามารถใช้ประสบการณ์ในการทำงานได้เป็นอย่างดี มีทัศนคติที่ดีต่อผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำ

๓. ปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์กรมีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำ หากผู้นำสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรได้ ก็จะทำให้ผู้นำอยู่ในสภาวะการณ์ที่ดี สภาพแวดล้อมต่างๆ ในองค์กรที่มีผลกระทบต่อผู้นำได้แก่ ลักษณะขององค์กร โครงสร้างขององค์กร ระบบการทำงานระเบียบวิธีปฏิบัติ อิทธิพลของกลุ่มในองค์การในการให้ความร่วมมือ สนับสนุนหรือขัดขวางการทำงานของผู้นั้นหากกลุ่ม มีความผูกพันและยอมรับนับถือในตัวผู้นำ ก็จะทำให้ผู้นำได้รับความสำเร็จในการทำงานมากขึ้น

ความสัมพันธ์กับภายนอกก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความเป็นผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำมีความสัมพันธ์กับกลุ่ม หรือบุคคลภายนอกอันมีอิทธิพลต่อการทำงานก็จะมีผลต่อความเป็นผู้นำที่กว้างขวางในทางสังคม ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกเพื่อที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสามารถหลายด้าน อันได้แก่

๑. ความสามารถในการทำงาน ผู้นำต้องศึกษาหาความรู้ในหน้าที่ของตนเองให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ สามารถปฏิบัติงานได้ แนะนำได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือศรัทธา และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ

๒. ความสามารถในการจูงใจ ผู้นำที่ผู้ต้องหาต้องจูงใจให้ลูกน้องร่วมมือทำงานต้องมีความสามารถให้ลูกน้องเชื่อถือยอมรับและปฏิบัติตาม ต้องมีเทคนิคการจูงใจที่ดีและมีความรู้ด้านจิตวิทยาการจูงใจทุกด้าน

๓. ความสามารถในการควบคุม ผู้นำต้องควบคุมงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ทั้งปริมาณและคุณภาพที่ต้องการโดยใช้ต้นทุนต่ำ

๔. ความสามารถในการประสานงาน ผู้นำต้องเข้ากับคนอื่นได้ดีทำตนให้เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์เมื่อเข้าสังคมได้ก็สามารถขอความร่วมมือได้

๕. ความสามารถในการตัดสินใจ เมื่อเกิดปัญหาผู้นำต้องสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ และสามารถตัดสินใจแทนทางแก้ไขได้อย่างถูกต้องผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ต้องเป็นผู้นำที่มีข้อมูลพร้อม เป็นคนที่เอาใจใส่และติดตามงานมาตลอด มิฉะนั้นแล้วจะตัดสินใจผิดพลาดได้้นนอกจากการตัดสินใจแก้ปัญหาแล้ว ผู้นำต้องมีความรู้ ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และเลือกแนวทางที่ดีที่สุดให้องค์กรเพื่อจะดำเนินงานต่อไป

๖. ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอยู่เสมอ ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีประโยชน์ต่อผู้นำ เพราะองค์กรต่างๆ มีความต้องการผู้มีแนวความคิดใหม่ๆ ดังกล่าวมาก พร้อมทั้งจะให้ค่าตอบแทนในอัตราสูงหากมาทำงานกับองค์กรนั้น

ความสามารถของผู้นำดังกล่าว เป็นเรื่องทางธุรกิจซึ่งอาจจะมีมากกว่านี้เพราะการทำงานของผู้นำจะประสานประโยชน์กับคนส่วนใหญ่ จึงต้องมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์รอบด้าน เพราะผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความแตกต่างกันในด้านความรู้ความสามารถ การรับรู้ จึงเกิดความขัดแย้งซึ่งผู้นำต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้

คุณสมบัติของการเป็นผู้นำ

นอกเหนือจากที่ได้กล่าวข้างต้นแล้ว นักวิชาการต่างๆ พบว่า ผู้นำควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

๑. เฉลียวฉลาด (Intelligence) ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมองซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับผู้ที่จะเป็นผู้นำ คนที่มีความเฉลียวฉลาดย่อมทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จได้ไม่ยาก

๒. มีการศึกษาอบรมดี (Good Educations) การศึกษาก่อให้เกิดความเฉลียวฉลาด การศึกษามีส่วนช่วยในการที่จะเป็นผู้นำ



LIRT

Legislative Institute of Thailand

๓. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - Confidence) มีความมั่นใจตนเอง ต้องมีกำลังใจที่เข้มแข็งสามารถตัดสินใจจะทำกิจการใดๆ ไปก็จะต้องมีความเชื่อมั่นว่างานนั้นจะต้องสำเร็จ โดยไม่หวั่นไหวต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอุปสรรคในการดำเนินงานนั้น

๔. เป็นคนมีเหตุผลที่ดี (Reasonable) คือ ความสามารถทางด้านการตีความ ความหมายอย่างมีเหตุผล จะหาเหตุผลต่างๆ จากสาเหตุต่างๆ ได้

๕. มีประสบการณ์สูง (Good Experience) ผู้นำเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานเคยผ่านงาน ผ่านปัญหาต่างๆ มาก่อน ทำให้ทราบปัญหาทราบแนวทางแก้ไขปัญหา ทำให้ไม่เกิดความผิดพลาดหรือพบกพร่องซ้ำอีก

๖. มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี (Prestiges) เกี่ยวกับชื่อเสียงวงศ์ตระกูล ชาติกำเนิดเพราะถ้ามีชื่อเสียงดี เกียรติคุณดี ก็ย่อมเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป แต่ข้อนี้ไม่สำคัญสำหรับการเป็นผู้นำมากนัก หากไม่มีข้อนี้ก็ยังสามารถจะเป็นผู้นำได้เช่นกัน

๗. สามารถเข้ากับคนได้ทุกระดับชั้น (Good Human Relations) ได้เป็นอย่างดี

๘. มีสุขภาพอนามัยร่างกายสมบูรณ์ดี (Good Health)

๙. มีความสามารถเหนือบุคคลในระดับเดียวกัน เช่นมีความรู้ ความชำนาญมากกว่า มีมนุษยสัมพันธ์ดีกว่า มีประสบการณ์มากกว่า เป็นต้น

๑๐. มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่วๆ ไปขององค์การหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่เป็นอย่างดี

๑๑. มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่จะเกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ทันท่วงที

๑๒. มีความสามารถคาดการณ์ หรือทำนายเหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า และหาทางป้องกันมิให้เหตุการณ์หรือปัญหานั้นเกิดขึ้นได้ เป็นการทำงานในเชิงป้องกันก่อนที่จะเกิดปัญหา

๑๓. มีความรู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องเทคนิคเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ

๑๔. มีความสนใจ และเอาใจใส่ปกป้องรักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

๑๕. มีความยุติธรรม และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน

James J. Cribbin ได้จัดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำในด้านการจัดการไว้ ๑๐ อย่างดังนี้

๑. การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่แรกและหน้าที่สำคัญของผู้นำ การวางแผนเป็นเรื่องของการคิดเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานสำหรับอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการวางแผนเชิงกลยุทธ์

๒. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดแบ่งหน้าที่งานตามความต้องการในงานเพื่อให้ดำเนินการมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยต้องไม่ทำให้เกิดการสูญเปล่าน้อยที่สุด

๓. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ผู้นำควรพิจารณาบุคคลที่เหมาะสมที่จะมารับผิดชอบงานต่างๆ จะต้องแน่ใจว่าได้จัดสรรคนเข้าทำงานได้อย่างถูกต้อง ตรงตามความสามารถของแต่ละบุคคลรวมทั้งมีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรได้อย่างดีอีกด้วย (Fiting people to job)

๔. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) ผู้นำต้องเป็นผู้ชี้ทาง โดยการมอบอำนาจ มอบหมายงาน ที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงานหรือให้คำแนะนำที่ถูกต้องในการทำงาน รวมทั้งการกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติการให้คำแนะนำปรึกษา

๕. การประสานงาน (Coordinating) ผู้นำจะต้องประสานงานกับบุคคลหรือกลุ่มคนต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อการทำงานเป็นลักษณะนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เพื่อประโยชน์ขององค์การโดยรวม

๖. การมีส่วนร่วม (Participating) ผู้นำต้องยอมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน สามารถทำให้บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงานร่วมกันโดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม

๗. การควบคุม (Controlling) ผู้นำควรมีการตรวจสอบดูแลผลการทำงาน พิจารณาผลงาน แต่ละชนิด พิจารณาข้อดีข้อเสีย ข้อบกพร่องจากการทำงาน โดยผู้นำต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และความพยายามที่จะให้ผู้ร่วมงานได้มีการป้อนกลับของข้อมูลในการทำงาน ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

๘. การทบทวนและการประเมินผล (Reviewing and Evaluating) ผู้นำจะต้องทบทวน ผลการทำงานเพื่อให้เกิดผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประเมินผลการทำงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง

๙. การชักนำ (Leading) ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำของพนักงาน ด้วยการกระตุ้นให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และคิดปะในการจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ ทำให้ผลการทำงานมีคุณภาพ เกินความคาดหมาย

๑๐. การควบคุมค่าใช้จ่ายในการทำงาน (Budgeting) ผู้นำจะต้องพิจารณาถึงการใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายที่สูญเสียไปจากการทำงาน รวมทั้งเวลา และความคิดที่ได้ใช้เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าแก่การลงทุน

ภาระหน้าที่ของผู้นำ

ภาระหน้าที่ของผู้นำในการบริหารงานมีอยู่หลายประการด้วยกัน แต่ที่สำคัญและถือเป็นงานขั้นพื้นฐานของผู้บริหารมีอยู่ ๕ ประการ คือ

๑. กำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจได้ว่าอะไรควรจะเป็นวัตถุประสงค์ของการทำงาน และพิจารณาว่าจะต้องทำอะไรจึงจะเข้าถึงวัตถุประสงค์นั้นๆ ได้แล้ว แจ้งให้บุคคลทั้งหลายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นได้ทราบและเข้าใจ

๒. จัดรูปและสายงาน ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์งานที่จะทำว่ามีอะไรบ้าง สมควรจะแบ่งสรรปันส่วนของงานให้ใครทำ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสอดคล้องกันระหว่างคนกับงาน

๓. เป็นผู้กระตุ้นและติดต่อ คือ สามารถดึงเอาทรัพยากรที่มีอยู่ในตัวบุคคลในด้านต่างๆ ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด กระตุ้นให้คนทำงานและสร้างสมรรถภาพในการทำงานร่วมกันให้เกิดขึ้น

นอกจากนี้ยังต้องทำหน้าที่เป็นตัวประสานงานทั้งภายในหน่วยงานของตน และกับบุคคลในหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทุกระดับ

๔. เป็นผู้วัดผลงาน คือเป็นผู้วิเคราะห์และประเมินผลงานผู้ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน และชี้แจงหรือทำความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลงานแต่ละครั้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ทราบและเข้าใจ

๕. เป็นผู้มีหน้าที่ในการพัฒนาบุคคลและตนเอง เพื่อที่จะสร้างความสามารถในการปรับตัวที่จะเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ทุกขณะ

การที่ผู้บริหารจะปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในอาชีพของตน ผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องมีทักษะ ๓ ประการ คือ

๑. ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human Skill) หมายถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ และมีความสามารถที่จะตระหนักในปัญหาด้านการกระตุ้นให้คนทำงาน

๒. ทักษะทางด้านความรู้ด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึงมีความสามารถที่จะใช้เทคนิคความรู้วิธีการและเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ให้เกิดประโยชน์กับการทำงาน และในด้านการปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีการพัฒนาไปสู่ความก้าวหน้ายิ่งขึ้น

๓. ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) หมายถึงมีความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ และมีความสามารถในการวางแผนการจัดองค์การ การกำหนดคอบหมายงาน การควบคุมตรวจสอบ การติดตามผลงาน และการประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ

ผู้บริหารหรือผู้นำได้รับการขนานนามว่าเป็นบุคคลที่มีหน้าที่ในการบริหารและควบคุม ดูแลกิจการ และหมายถึงผู้ที่ดำรงตำแหน่งชั้นสูงในองค์การใดองค์การหนึ่ง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งในสถานภาพผู้นำจะประสบความสำเร็จได้โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ ความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ เช่น ความสามารถในการทำงาน ความสามารถในการเข้ากันได้ดีกับบุคคลอื่น สิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้ก็คือความดีงามทางด้านจิตใจ ด้านความคิดและการกระทำ หรือผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม

คุณธรรม หมายถึง ความดีงามที่อยู่ในจิตใจบุคคล ได้แก่ ความเมตตา กรุณา ความซื่อสัตย์ กรุณา ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความโอบอ้อมอารีมีน้ำใจ ความพากเพียรอดทนหาความเห็นอกเห็นใจ ความละเอียดต่อความชั่ว ความกล้าที่จะทำความดี สิ่งเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมใน

ความเป็นผู้นำสมบุรณ์ยิ่งขึ้นและทำให้ผู้นำมีอำนาจที่เรียกว่าอำนาจบารมีหรืออำนาจแฝงซึ่งทำให้ความเลื่อมใสศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา

หลักธรรมที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีคุณธรรมได้นั้นส่วนใหญ่มาจากหลักธรรมทางศาสนาอันได้แก่พรหมวิหาร ๔ , อิทธิบาท ๔ , ขรรษาธรรม , ทศพิศราชธรรม , สังคหวัตถุ ๔ , สัมปฏริศธรรม ๗ ได้แก่รายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. ทศพิศราชธรรม ๑๐ ประการอันหมายถึงธรรมะของพระราชา และสำหรับผู้บริหารประกอบด้วย

๑) ทาน ผู้บังคับบัญชาผู้ใดที่ยึดมั่นและนำเอาหลักธรรมข้อนี้มาประพฤติปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วอาจพิจารณาได้ ๓ ลักษณะดังนี้

ก. วัตถุทาน อันได้แก่ การให้วัตถุสิ่งของ ทรัพย์สินเงินทองที่พอจะให้ได้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ข. อกภัยทาน คือ การให้อภัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผิดพลาด นับว่าเป็นคุณธรรมที่สำคัญมากประการหนึ่งสำหรับผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะทำผิดจะโดยเจตนาหรือไม่เจตนาก็ตามแต่ผู้บังคับบัญชาประเภทที่ขาดคุณธรรมข้อนี้ก็จะมีกรให้อภัย จะกลั่นแกล้งหรือลงโทษทัณฑ์กันอย่างปราศจากความเมตตากรุณา

ค. ธรรมทาน ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องรู้จักสั่งสอนอบรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีความรู้ทั้งทางโลก (งาน) ให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และทางธรรม (คุณธรรม) ด้วยจะเป็นการดีอย่างยิ่ง

๒) ศีล เป็นการรักษาความสุจริต การประพฤติแต่สิ่งที่ดีงาม มีการสำรวมทั้งกาย วาจา และใจอยู่เสมอ จะพูดอะไรจะทำอะไรก็เป็นไปด้วยความสุจริต เป็นเยี่ยงอย่างที่ดีแก่พนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความเคารพนับถือของพนักงานของตนได้เป็นอย่างดีที่สุด

๓) บริจาคะ เป็นการเสียสละของผู้บังคับบัญชา อาจจะเป็นการเสียสละความสุขสำราญ ผลประโยชน์ของตนเพื่อประโยชน์ของพนักงานและขององค์กรที่ตนรับผิดชอบอยู่

๔) อาชชวะผู้บังคับบัญชาที่มีคุณธรรมข้อนี้อยู่ในชีวิตจิตใจจะต้องเป็นคนที่ดีความซื่อสัตย์ต่อพนักงาน

๕) มัททวะ ผู้บังคับบัญชาที่มีคุณธรรมข้อนี้จะเป็นผู้อ่อนโยนเข้าถึงคน มีอัธยาศัยไมตรีที่ดีต่อคนทั้งหลาย มีท่วงท่ากิริยาที่สุภาพ นุ่มนวล และละมุนละไมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้ได้รับความรักและความจงรักภักดีจากพนักงานของตน

๖) ตบะ เป็นการมียอมให้กิเลสตัณหาเข้ามาครอบงำจิตใจของตน จะไม่ยอมหลงใหลหมกมุ่นอยู่กับความสุขสำราญใดๆ มีความเป็นอยู่ง่ายๆ และสม่ำเสมอ ไม่มากจนเกินไป มีความมุ่งมั่นและบำเพ็ญเพียรในอันที่จะประกอบกิจการที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

๗) อักโกระ เป็นผู้ที่มีเหตุผลไม่โกรธง่าย ไม่เกรี้ยวกราด ไม่โมโหโกรธลูกน้องอย่างไรเหตุ
ผล ไม่วินิจฉัยความและกระทำการด้วยอำนาจความโกรธ มีเมตตาประจำใจไว้ระงับความขุ่นเคือง

๘) อวิหิงสา เป็นผู้ไม่เบียดเบียนหรือกดขี่ข่มเหงผู้ได้บังคับบัญชา มีความกรุณาต่อ
เขาและไม่หลงในอำนาจที่ตนมีอยู่ และไม่ใช้อำนาจเพื่อการเบียดเบียนผู้อื่น

๙) ชันติ ผู้บังคับบัญชาที่มีขันติจะต้องรู้จักอดทนอดกลั้นต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อ
ความเหนื่อยยาก อุปสรรคต่างๆ ทนต่อความน่าเบื่อและความลำบากประการทั้งปวง นอกจากนี้ยังหมาย
รวมถึงการไม่ยอมหมกมั่งใจหรือไม่ยอมละทิ้งหน้าที่ที่ตนได้กระทำไปโดยถูกต้องและโดยชอบธรรม

๑๐) อวิโรธนะ เป็นผู้ที่ยึดมั่นอยู่ในหลักของความยุติธรรมหรือความเที่ยงธรรม หลักนิติ
ธรรมหรือระเบียบแบบแผน และหลักการปกครอง และหลักของขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามนั่นเอง
สิ่งใดที่จะเป็นประโยชน์แก่ลูกน้องโดยชอบธรรมแล้วก็จะไม่ขัดขืนหรือไม่ขัดขวาง วางตนเป็นหลัก
หนักแน่นในธรรมปราศจากความเอนเอียงหวั่นไหว

๒. คุณธรรมด้านอื่นๆ นอกจากคุณธรรมดังที่ได้กล่าวแล้ว ยังมีหลักธรรมอื่นๆ อีกหลาย
ประการที่สามารถนำมาใช้ในการเป็นผู้นำ หรือเป็นคุณธรรมประจำใจสำหรับนักบริหารหรือผู้บังคับ
บัญชาาระดับต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ได้แก่

๑) การละเว้นอคติต่างๆ ดังต่อไปนี้

ก. ฉันทาคติ หมายถึง ความลำเอียงอันเนื่องมาจากความชอบหรือความรัก
ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องละเว้นฉันทาคติคือไม่ทำอะไรให้ได้ชื่อว่าลำเอียงหรือมีอคติ อันเนื่องมาจาก
สถาบัน เดียวกัน สีเดียวกันหรือพรรคพวกเดียวกัน ความดีความชอบทั้งหลาย จะต้องตั้งอยู่บนฐาน
ของระบบคุณธรรม นั่นก็คือหลักความสามารถ หลักโอกาสเท่าเทียม

ข. โทสาคติ หมายถึง ความลำเอียงหรืออคติเนื่องมาจากความเกลียดชังหรือ
ความโกรธเคืองผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องไม่ประพฤติปฏิบัติ ด้วยความลำเอียงหรือมีอคติอันเนื่องมาจาก
ความโกรธ ความเกลียดชังจะต้องตั้งอยู่บนหลักของความถูกต้องดีงามและคุณธรรม

ค. โมทาคติ หมายถึง ความลำเอียงหรืออคติอันเนื่องมาจากความไม่รู้จักจริงหรือที่
เรียกว่า ความเขลาหรือความหลงนั่นเอง

ง. ภยาคติ เป็นการลำเอียงเพราะความกลัว

หลักธรรมที่ผู้บริหารควรยึดถือ มีดังนี้

พรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ ใช้กำกับความประพฤติ ประกอบด้วย
เมตตา คือ ความรักใคร่ปรารถนาให้เป็นสุข มีจิตแผ่ไมตรีและประโยชน์ต่อผู้อื่น
กรุณา คือ ความสงสารคิดช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เพื่อบำบัดความทุกข์ยาก
มุทิตา คือ มีความยินดี เมื่อผู้อื่นเป็นสุขไม่อิจฉาริษยาผู้อื่น

อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลางมีจิตใจเที่ยงธรรมไม่เอนเอียงด้วยความรักหรือชัง
อิทธิบาท ๔ คือ คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จตามความมุ่งหมาย ได้แก่

ฉันทะ คือ ความพอใจ ความต้องการที่จะกระทำ ใฝ่ใจรักในสิ่งนั้น เห็นคุณค่าใน
สิ่งนั้น

วิริยะ คือ ความเพียรพยายาม เข้มแข็ง อดทน ไม่ท้อถอยแม้เผชิญอุปสรรค

จิตตะ คือ การตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยใจจดจ่อไม่ปล่อยให้เลื่อนลอยไป
ถือว่างานสำคัญเป็นชีวิตจิตใจ

วิมังสา คือ ความไตร่ตรอง หรือทดลองหมั่นใช้ปัญญา พิจารณาใคร่ครวญ หา
เหตุผล

สัปปริสธรรม ๗ ธรรมของสัตบุรุษ หรือคนดี หรือของผู้นำ ประกอบด้วย

๑. ความเป็นผู้รู้จักเหตุ คือ ทุกอย่างมีสาเหตุ

๒. ความเป็นผู้รู้จักผลคือผลที่เกิดขึ้นจากเหตุ

๓. ความเป็นผู้รู้จักตน คือ รู้จักตนเองว่ามีความถนัดทางด้านใด สนใจเรื่องอะไร
มีศักยภาพมากน้อยเพียงใด

๔. ความเป็นผู้รู้จักประมาณ คือ จะคิดจะทำงานอะไรให้รู้จักประมาณว่าทำได้หรือไม่
ไม่ทะเยอทะยานในสิ่งที่เกินกำลังของตน

๕. ความเป็นผู้รู้จักกาล คือ คำนึงถึงเวลาที่เหมาะสมต่อการกระทำนั้น

๖. ความเป็นผู้รู้จักชุมชน คือ รู้จักวิถีของชุมชนที่อยู่ เพื่อปรับตัวให้คล้อยตามกับสังคม

ส่วนรวม

๗. ความเป็นผู้รู้จักเลือกบุคคล คือ รู้จักบุคลากรในสถานที่ทำงาน พิจารณาได้ว่า
ควรมอบหมายงานให้ใครปฏิบัติ

สังคหวัตถุ ๔ คือ ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ บุคคล และประสานหมู่ชนไว้ให้สามัคคี
กัน ประกอบด้วย

ทาน คือ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยสิ่งของ
ตลอดจนการให้ความรู้และคำแนะนำสั่งสอน

ปิยวาจา คือ วาจาเป็นที่รัก ฟังแล้วปลื้มปิติ เป็นคำกล่าวที่สุภาพ ไพเราะอ่อนหวาน
สมานสามัคคีเกิดไมตรี และความรักใคร่นับถือ

อัตถจริยา คือ การประพฤติประโยชน์ชวนช่วยเหลือกิจการ นำปัญหาสาธารณ
ประโยชน์ระมัดระวังให้การกระทำแต่สิ่งที่ดีงามเป็นประโยชน์ต่อตนเอง และผู้อื่น

สมานัตตา คือ การทำตนเสมอต้น เสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอ การวางตัวให้
เหมาะสมกับฐานะภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม

หลักธรรมที่ใช้ยึดถือในการควบคุมการใช้อำนาจของผู้บริหาร

ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การพิจารณาความดีความชอบ ปลดย้าย ให้ออก การเลื่อนตำแหน่ง ถ้าผู้บริหารไม่มีอคติ ตั้งมั่นในความถูกต้องตามหลักธรรมดังต่อไปนี้

hiri ได้แก่ความละเอียดใจ ละอายต่อการกระทำชั่ว

lopatthapise ความเกรงกลัวต่อบาป ความชั่ว

ขันติ ความอดทน อดกลั้นที่จะไม่กระทำการที่ไม่ดีทั้งหลาย

โสรัจจะ ความสงบเสงี่ยม รักษาอากัปกิริยาให้เหมาะสม

จริยธรรมของผู้นำหรือผู้บริหาร

๑. มุ่งมั่นทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ
๒. มีเมตตากรุณา ยึดพรหมวิหารสี่ และหลักธรรมทางศาสนา
๓. ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ตรงเวลา ไม่ยกยอกข้อโกง แต่งกายเรียบร้อย
๔. ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
๕. พึ่งหมั่นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอเพื่อเป็นผู้ที่ทันสมัย
๖. ไม่ใช้กลวิธีหรืออิทธิพลเพื่อหาผลประโยชน์ส่วนตัว
๗. พึ่งรักษาความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา
๘. พึ่งรับผิดชอบทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ไม่ปิดความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น
๙. พึ่งอดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร
๑๐. พึ่งเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ
๑๑. พึ่งระมัดระวังคำพูด ไม่ดูด่าคนอื่นต่อหน้าคนทั้งหลาย
๑๒. พึ่งงดเว้นอบายมุขทั้งปวง อันจะทำให้สังคมรังเกียจ
๑๓. พึ่งสุภาพอ่อนโยนกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป
๑๔. ต้องมีความซื่อสัตย์
๑๕. ไม่สร้างความเป็นศัตรูกับตนเองหรือผู้อื่น



และมีความรู้สึกของการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ทุกคนมีความเท่าเทียมกันในผลงานที่บรรลุผลสำเร็จได้อย่างเท่าๆ กันทุกคน ส่วนในด้านของการสั่งการและการควบคุมพนักงาน ผู้นำเกี่ยวข้องในด้านการช่วยผู้อื่นให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในขณะที่การจัดการคือการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการสื่อสารที่เข้าถึงผู้อื่นในการร่วมกันแก้ไขปัญหา การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การร่วมมือกัน มีการทำงานเป็นทีมและทุกคนต่างเข้าใจในวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ด้านความสัมพันธ์ (Relationships) ในด้านความสัมพันธ์การจัดการเน้นที่การใช้เครื่องมือในการสื่อสารและการรายงาน ส่วนผู้นำเน้นที่การจูงใจและกระตุ้นบุคคล ในขณะที่ความสัมพันธ์ทางการจัดการเน้นที่อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ความสัมพันธ์ของผู้นำจะเน้นที่ความมี อิทธิพลส่วนบุคคล การใช้อำนาจตามหน้าที่หมายถึงการเขียนหรือการพูดเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับทั้งในเชิงบังคับและไม่บังคับ เพื่อให้มีพฤติกรรมเป็นที่ยอมรับในการบรรลุผลที่พึงปรารถนา แต่ผู้นำอยู่บนพื้นฐานของอิทธิพลซึ่งไม่ใช่การบังคับเลยผู้ที่ตามจะได้รับ การมอบอำนาจให้ตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง ผู้นำจะมีหน้าที่เพียงกระตุ้นและสร้างความท้าทายในงานมากกว่าที่จะผลักดันให้พนักงานไปสู่เป้าหมายเอง บทบาทของผู้นำที่ดี คือการกระตุ้นให้พนักงานใช้พลังและแรงจูงใจของตนเองให้เป็นผลสำเร็จมีค่ามากกว่าการให้รางวัลตอบแทน

อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งในองค์การคืออำนาจทางการจัดการ แต่อำนาจของผู้นำมาจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำที่ไม่ใช้อำนาจตามตำแหน่งเลยซึ่งผู้บริหารบางคนอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่แต่ไม่มีความเป็นผู้นำเลย ในขณะที่ผู้จัดการมักจะคิดว่าตนเองเป็นนายหรือเป็นหัวหน้า แต่ผู้นำจะมองตนเองเป็นผู้สอนแนะหรือผู้อำนวยความสะดวกให้แก่พนักงาน พื้นฐานของผู้นำไม่ใช่เพื่อตนเอง แต่เพื่อผู้อื่นงานที่สำคัญของผู้นำคือการช่วยพัฒนาผู้อื่นให้เจริญเติบโตก้าวหน้า

ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal Leadership Qualities) ผู้นำมีคุณสมบัติมากกว่าทักษะการทำงาน รวมถึงความกระตือรือร้น ความสดัยชื่อ ผู้นำจะเชื่อมโยงจิตใจในการคำนึงถึงผู้อื่น และการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้อื่น ผู้บริหารมีหน้าที่ในการตอบปัญหาและแก้ไขปัญหา แต่ผู้นำต้องเป็นผู้ยอมรับความผิดพลาดและยอมกล้าที่จะเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดขึ้น รับฟังผู้อื่นไว้วางใจผู้อื่น เรียนรู้จากผู้อื่น

ด้านผลการทำงาน ความแตกต่างระหว่างการจัดการและความเป็นผู้นำเกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการมีความคงที่ คาดคะเนได้ เป็นไปตามคำสั่งและมีประสิทธิภาพ แต่การจัดการที่ดีช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในระยะสั้นอย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้ถือหุ้นแต่ความเป็นผู้นำคือความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงคาดคะเนไม่ได้เพราะเป็นสิ่งที่ท้าทาย ผู้นำที่ดีจะทำคุณค่าอย่างสูงสุดมาสู่องค์การเช่นการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่ทำให้มีลูกค้าใหม่เกิดขึ้นและขยายตลาดเพิ่มขึ้น

การศึกษาผู้นำแบ่งขอบเขตได้เป็น ๒ แบบคือ ขอบเขตแคบ (Micro Leadership Scope) หมายถึงผู้นำเกี่ยวข้องโดยตรงกับวิถีทางการคิดเกี่ยวกับตนเอง พนักงานและองค์การ ในขอบเขตที่แคบ

หมายถึงการทำงานและบุคคลที่ทำงานในขณะนั้น ผู้นำมีความรู้ในรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน รายละเอียดปลีกย่อยในการทำงานและทำให้พนักงานมีพฤติกรรมที่บรรลุเป้าหมาย ส่วนในขอบเขตที่กว้าง (Macro Leadership Scope) ความเป็นผู้นำหมายถึงกลุ่มทีมงานในสถานการณ์การทำงาน พิเศษที่เน้นที่การสื่อสารทั้งหมดในองค์การคุณค่าทางความคิดและกลยุทธ์ในการทำงานด้วยคนกลุ่มต่างๆ ร่วมกัน เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ กลยุทธ์โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ ทำให้เกิดความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าได้แก่องค์การในภาพรวม

สรุป ผู้นำเป็นบุคคลมีความสำคัญที่สุดขององค์การ หน่วยงานทุกแห่ง ผู้นำเป็นผู้นำทางไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ และยังเป็นผู้นำองค์การไปสู่ความเจริญก้าวหน้า การเรียนรู้ผู้นำแต่ละชนิดจะทำให้เกิดความเข้าใจในความหมายของการเป็นผู้นำ เข้าใจบทบาทของผู้นำและขอบเขตความรับผิดชอบของผู้นำจะช่วยให้เข้าใจ ความเป็นผู้นำและภาวะผู้นำอย่างแท้จริง



บทที่ ๔

ผลการศึกษา

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการทำงานขององค์กร เพราะ “ภาวะผู้นำ” มีความสำคัญที่สุดในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะผู้นำที่เน้นทั้งผลงานและเน้นทั้งความสัมพันธ์ จะเป็นผู้นำที่พึงประสงค์มากที่สุดในองค์กร คือ ทั้งผู้นำและบุคลากรในองค์กร ซึ่งภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่บุคคล ซึ่งเป็นผู้นำกลุ่มมีอิทธิพลต่อกลุ่มในการเสริมสร้างความเชื่อถือ ศรัทธา แรงบันดาลใจ ความกระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อเป้าหมายของกลุ่ม รวมถึงความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง สามารถกำหนดภาพอนาคตและทิศทางขององค์กรเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ แข่งขันได้ หรือเป็นผู้นำในโลกปัจจุบัน ประการสำคัญคือ องค์กรที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีผู้ที่มีความสามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพควบคู่กัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำแบบมืออาชีพในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความรวดเร็วในการบริหารงาน วินิจฉัยสั่งการ และทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การเป็นผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ อาทิ

๑. มีคุณลักษณะและบุคลิกภาพที่ดีทั้งทางกายและจิตใจตามหลักทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Personal Behavioral Theories)
๒. มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) และจูงใจให้คนทำงานได้ (Motivation People to Work) ตามหลักทฤษฎีการจูงใจ (Motivation Theories)
๓. โครงสร้างของงาน (Task structure) และอำนาจหน้าที่ชัดเจน มีการทำงานเป็นทีมทุกคนต่างเข้าใจในวิสัยทัศน์ร่วมกัน
๔. มีการวางแผนการบริหารซึ่งผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและให้ความสำคัญกับคน บุคลากรที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จะทำงานได้ดีและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรได้ (ทฤษฎีการจูงใจของ Abraham Maslow และทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg) ในทางกลับกันถ้าบุคลากรไม่มีสิ่งจูงใจ หรือไม่มีความพึงพอใจในงาน การทำงานก็ย่อมไม่มีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งบุคลากรที่ทำงานดีก็ควรได้รับการยกย่อง ตามทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Concept)
๕. ระบบของการสื่อสาร (Communication) และการประสานงานภายในมีประสิทธิภาพ เพราะการติดต่อสื่อสารและการประสานงานภายในขององค์กรจะช่วยให้ผู้นำติดต่อสื่อสารบุคลากรใน

องค์การได้อย่างรวดเร็ว สามารถแก้ไขปัญหาและรับฟังความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความคิดหรือข่าวสาร เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจและเข้าใจกันหรือเพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

๖. มีการสั่งการที่ดีไม่ว่าจะเป็นการสั่งการด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษร เพราะการสั่งการที่ดีจะทำให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติงานตามคำสั่งนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง และมีความเต็มใจในการทำงาน ซึ่งจะมีผลทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแล้ว ยังพบว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะที่เพียบพร้อมทั้งองค์ความรู้และวิสัยทัศน์ มีความเป็นกลางทางการเมือง มีความคิดเชิงระบบ มีความสามารถในการบริหารงาน เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีความสามารถในการสร้างทีมงาน สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และมีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ จะเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์ในองค์การ



สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

๑. บทสรุปผลการศึกษา

การศึกษาเกี่ยวกับการเป็นผู้นำเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ภาวะการเป็นผู้นำนั้น เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ในการศึกษาภาวะการเป็นผู้นำนั้น ได้มีนักวิชาการและนักวิจัย ได้ศึกษามาเป็นเวลานานแล้วโดยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณสมบัติของการเป็นผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ และผู้นำตามสถานการณ์จนกระทั่งรวบรวมเป็นทฤษฎีได้มากมาย แต่อย่างไรก็ตามความเป็นผู้นำที่ดี มิได้จำกัดเพียงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเท่านั้น การศึกษาทฤษฎีผู้นำแบบต่างๆ ไม่ได้ให้คำตอบที่แน่นอนตายตัวว่าผู้นำควรเป็นอย่างไร แต่การศึกษาที่ผ่านมาในอดีตให้ประโยชน์แก่บุคคลที่เป็นผู้นำในรุ่นหลังๆ ได้นำแนวคิดทฤษฎีมาปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมตามแนวทางที่ควรจะเป็นในแต่ละองค์การ ซึ่งมีความแตกต่างกัน จึงไม่สามารถตอบได้ว่าทฤษฎีผู้นำแบบใดเหมาะสมที่สุด

ในการบริหารงานหรือการปฏิบัติงานใดๆ ในหน่วยงาน องค์การจะมีความเจริญก้าวหน้าบรรลุวัตถุประสงค์ได้แค่ไหนเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง แต่สิ่งหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้นั่นก็คือ "ผู้นำ" ซึ่งจะเป็นผู้กำหนดทิศทาง อำนาจการ ริเริ่ม ชักจูงผู้ร่วมงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้มารวมมือร่วมใจปฏิบัติตามความคิดเห็น ตามความต้องการหรือตามคำสั่ง เพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จในงานนั้นๆ ผู้นำจึงเป็นทุกสิ่งทุกอย่างในหน่วยงานหรือองค์การนั่นเอง

การดำเนินการใดๆ จะประสบความสำเร็จได้ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และเป็นผู้นำเชิงการติดต่อสื่อสาร ผู้นำทั้ง ๔ แบบ ถือว่าเป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership) กล่าวคือ มีลักษณะพิเศษที่เหนือกว่าผู้อื่นและมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการแสดงออกที่เข้มแข็งทำให้ผู้อื่นเชื่อ สามารถจูงใจบุคลากรในองค์การ ให้นำเอาวิสัยทัศน์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ต้องการได้ ซึ่งจะต้องรู้จักใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานโดยใช้ความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ เช่น ความสามารถในการทำงาน สามารถเข้ากับคนได้ทุกระดับชั้น (Good Human Relations) ได้เป็นอย่างดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นคนมีเหตุผลที่ดี มีความยุติธรรม มีคุณธรรมและจริยธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล เป็นต้น

๒. ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

ผู้บริหารแบบมืออาชีพหรือผู้นำในองค์การที่พึงประสงค์ควรมีคุณลักษณะเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

๑. มีภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะผู้นำที่เน้นทั้งผลงานและเน้นทั้งความสัมพันธ์ จะเป็นผู้นำที่บุคลากรในองค์การ

พอใจมากที่สุด เพราะจะทำให้ทุกคนเต็มใจในการทำงาน อาจกล่าวได้ว่า “ทุกคนมีความสุขและสนุกกับงานเนื่องจากมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี” ดังนั้น จึงเห็นควรให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการพัฒนาความเป็นผู้นำของข้าราชการในระดับต่างๆ อาจเป็นในกลุ่มงาน ในสำนักหรือในระดับผู้บริหารขององค์การ ให้มีความพร้อมที่จะเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ และเป็นผู้นำที่ดีต่อไป

๒. ให้การสนับสนุน พัฒนาผู้บริหารของหน่วยงาน ให้ได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ เช่น หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.) ของสำนักงาน ก.พ. หลักสูตรนักปกครองระดับสูง (นปส.) ของกระทรวงมหาดไทย หรือหลักสูตรอื่นๆ ที่ส่วนราชการจัดฝึกอบรม ส่วนผู้บริหารระดับกลางหรือผู้ปฏิบัติการ ควรจัดให้เข้ารับการฝึกอบรมหรือสัมมนาเชิงปฏิบัติการโดยใช้เทคนิคการประชุมรูปแบบต่างๆ เช่น การระดมสมอง ทั้งนี้เพื่อจะได้ฝึกทักษะของผู้บริหารให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตลอดเวลา

๓. ควรจัดให้มีการพบปะสังสรรค์ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกันและเพื่อประโยชน์ในการสื่อสารการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ

๔. การบริหารงานในหน่วยงาน “ผู้นำ” ควรใช้หลักธรรมาภิบาล (Good governance) ในการบริหารงานอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมซึ่งประกอบด้วยหลักการต่างๆ ดังนี้

๔.๑ Accountability หมายถึง ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง

๔.๒ Responsibility หมายถึง ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

๔.๓ Equitable Treatment หมายถึง หลักการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างเท่าเทียมกัน เป็นธรรมต่อทุกฝ่ายหรือมีความเสมอภาค

๔.๔ Transparency หมายถึง มีความโปร่งใสในการดำเนินงาน สามารถตรวจสอบได้

๔.๕ Vision to create long value หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างคุณค่าให้แก่องค์การ

๔.๖ Ethics หมายถึง การมีจริยธรรมหรือมีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานนั้นๆ

๓. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาคั้งต่อไป

๑. ควรได้มีการศึกษาเจาะลึกเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยศึกษาสาเหตุที่แท้จริงของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในองค์การ

๒. ควรได้มีการศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของหน่วยงานที่สังกัดรัฐสภา เช่น ระหว่างสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ทั้งนี้เพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้ครอบคลุมมากขึ้น

๓. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เพิ่มขึ้น เช่น ความผูกพันต่อองค์กร ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น



บรรณานุกรม

๑. เนตรพัฒนา ยาวีราข . ๒๕๔๖. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร:
เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด.
๒. ชูศักดิ์ เทียงตรง. ๒๕๑๗. การบริหารบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
๓. อุทัย หิรัญโต. ๒๕๒๔. ประมุขศิลป์ ศิลปะของการเป็นผู้นำ. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์โอเดียน สไตร์.
๔. ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ. ๒๕๒๗. จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
๕. กิตติ ตย์คานนท์. ๒๕๓๐. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: สตุติโอ.
๖. ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. ๒๕๓๓. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร:
บริษัทเอดิสันเพรสโปรดักส์ จำกัด.
๗. รัชฎาภรณ์ อันสมศิริ. ๒๕๔๖. ภาวะผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
รัฐสภาสามัญ. (ปีการศึกษา ๒๕๔๖) วิทยาลัยปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรี
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยปทุมธานี.
๘. นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. ๒๕๒๕. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร:
เอส.เอ็ม.เอ็ม.จำกัด.
๙. เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. ๒๕๒๒. พฤติกรรมผู้นำ. พิษณุโลก: พิมพ์
๑๐. สุเมธ เดียวอิสเรศ. ๒๕๒๗. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: รุ่งวัฒนาการพิมพ์.
สงวนศรี วิรัชชัย. ๒๕๒๗. จิตวิทยาสังคมเพื่อการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ศึกษาพร.
๑๑. พัชนี วรกวิน. ๒๕๒๔. จิตวิทยาสังคม ทฤษฎีและปฏิบัติการ. กรุงเทพมหานคร:
บริษัท สำนักพิมพ์วัฒนาพานิชย์.
๑๒. ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. ๒๕๒๒. พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ.
กรุงเทพมหานคร: บริษัทวิเคราะห์ธุรกิจและการจัดการ จำกัด.
๑๓. อารี เพชรผุด. ๒๕๓๐. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร: นิติกุลการพิมพ์.
๑๔. สมยศ นาวิการ. ๒๕๒๕. การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
๑๕. ขวลิต หมื่นนุช. ๒๕๓๕. อิทธิพลของภาวะผู้นำของคนปดที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงาน
วิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต.
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

๑๖. จุมพล พนิมพานิช. ๒๕๒๙. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
๑๗. สุโขทัยธรรมมาธิราช,มหาวิทยาลัย. ๒๕๓๖. ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการ
บริหารการศึกษา.กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์.
๑๘. วันเพ็ญ ศรสวรรณ. ๒๕๔๖. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ตามทัศนะของครูโรงเรียนเอกชน
จังหวัดปทุมธานี. (ปีการศึกษา ๒๕๔๖) วิทยานิพนธ์ วิทยาลัยปทุมธานี.
รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยปทุมธานี.
๑๙. กวี วงศ์พุด. ๒๕๓๙. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบุรี
๒๐. พรนพ พุกกะพันธ์. ๒๕๔๒. ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จามจุรีโปรดักส์.
๒๑. รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี. ๒๕๔๕. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดวงกมลสมัย.
๒๒. พวงเพชร วัชรอยู่. ๒๕๓๗. แรงจูงใจในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร: บริษัท โอเอส พรินติ้งเฮ้าส์.
๒๓. Robert E.Kelly,1996. The power of Followership, New York, Double.
๒๔. Ira Chaleff,1997. Learn the Art of Follwership. Government Executive.
๒๕. Donnelly,J.H.and others.1971 Fundamentals of Management,Texas: Business
Publications.



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวขวัญเรือน สังข์ประไพ
วัน เดือน ปีเกิด	๙ พฤษภาคม ๒๕๐๑
สถานที่เกิด	๔๑/๑ หมู่ ๓ ตำบลข้าวเม่า อำเภออุทัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี (ศิลปศาสตรบัณฑิต) วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ปริญญาโท (ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประวัติการทำงาน	๓๐ มกราคม ๒๕๓๙ หัวหน้าฝ่ายสวัสดิการ (เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี ๖) กองคลังและพัสดุ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๔๒ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานพัสดุ (เจ้าหน้าที่บริหารงานพัสดุ ๗) กองคลังและพัสดุ ๒๖ สิงหาคม ๒๕๔๕ ผู้อำนวยการกลุ่มงานสารนิเทศ (นักประชาสัมพันธ์ ๘) สำนักประชาสัมพันธ์

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ถนนอุทองโน เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐



Legislative Institutional Repository of Thailand