

รูปแบบของผู้นำในองค์กรเพื่อพัฒนาผู้ตามให้มีประสิทธิผลสูง

A Model of Organizational Leadership to Develop Highly Effective Followers

ธานี ชาวสวน (Thanee Chaosoun)¹

สุชนนี เมธิโยธิน (Suchonnee Methiyothin)²

อำนาจ สาลีบุญกุล (Amnad Saleenukul)³

¹นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Student, Doctor of Philosophy Public Management Program,

Graduate School of Commerce, Burapha University

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Asst. Prof. Dr., Thesis Advisor, Graduate School of Commerce, Burapha University

³ดร., อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจ มหบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร มหาวิทยาลัยบูรพา

Dr., Lecturer of the Executive MBA Program Burapha University

E-mail: 58870021@go.buu.ac.th

Received: 22 October 2020

Revised: 25 February 2021

Accepted: 26 March 2021

บทคัดย่อ

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการบริหารและการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเพิ่มผลผลิตและรักษาพนักงานที่ดีให้อยู่ในองค์กรได้ในระยะยาว โดยการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเรียนรู้ได้ดังต่อไปนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม 2) การสร้างให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) เป็นการสร้างจากแรงจูงใจภายใน เช่นการสร้างที่ก่อให้เกิดทัศนคติในเชิงบวกและการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือการที่ผู้นำ กระตุ้นผู้ตามให้คำนึงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรและหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามเกิดความต้องการในการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหา โดยหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่ง

ธานี ชาวสวน และคณะ

ใหม่และสร้างสรรค์ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปปรึกษา (Advisor) เพื่อการพัฒนาผู้ตาม กล่าวโดยสรุปได้ว่าการเป็นผู้นำที่ดี ต้องรู้จักเสียสละ รับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ตลอดจนการทำให้ตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้ตามเชื่อฟังและปฏิบัติงานตามที่ผู้นำสั่ง ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะสามารถทำให้พนักงานสามารถผลิตสินค้าและบริการ ที่มีคุณภาพ ต้นทุนต่ำและส่งมอบทันเวลา ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Bass, 1985 อ้างถึงโดย โสภณ ภูเก้าล้วน, 2555)

ผู้ตามสามารถพัฒนาเพื่อขึ้นเป็นผู้นำได้ โดยผู้ตามที่มีประสิทธิภาพสูงจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ควรมีคุณลักษณะดังนี้ 1) สามารถคิดและทำการวางแผนบริหารจัดการตนเองได้โดยมองว่าตนเองมีความสามารถในการจัดการได้เท่าเทียมผู้นำเช่นกัน 2) ทำงานด้วยความมุ่งมั่นและยึดมั่นเพื่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กร หากพบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานก็จะพิจารณาปรับเปลี่ยนแนวทางทำงานหรือขอปรับเปลี่ยนผู้นำ 3) เสริมสร้างความแข็งแกร่งและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ด้วยการขวนขวายเรียนรู้ฝึกฝนทักษะความชำนาญ มองหางานรับผิดชอบพิเศษเพิ่มเติมด้วยความยินดี และมีความรับผิดชอบต่องานนั้นๆ 4) มีความกล้าแสดงออก เสี่ยงที่จะคิด จะพูด และทำ แม้ว่าอาจจะเกิดความผิดพลาดได้จากการเสี่ยงนั้น ทำให้ผู้นำและผู้คนในองค์กรมอบความมั่นใจไว้วางใจและเชื่อถือ (วารงคณา กาญจนพาที, 2556, หน้า 46) ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามพบว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะรักษาพนักงานคุณภาพให้อยู่กับองค์กรนานๆ นั้นมีปัจจัยเชิงนโยบายที่สามารถผลักดันและสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานทุกคนได้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเช่นการจัดการระบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กร การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ ตลอดจนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์สู่การพัฒนาผู้นำกับผู้ตามจากองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA (Thailand Quality Award) และองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงที่เป็นคนไทย และใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology) โดยการนำตัวแปรสำคัญ ของแต่ละองค์กร มาสังเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อทำแบบสอบถาม และใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ในการแปลค่าความหมายต่างๆ และทำการยืนยันผลการวิจัยด้วยการประชุมกลุ่ม (focus Group)

คำสำคัญ: การพัฒนา, ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้ตาม, ประสิทธิภาพ

Abstracts

Building good managerial relationships and developing subordinates can increase productivity and keep good employees in the organization over the long term. By learning to be transformational leaders, you can learn the following: 1) Idealized Influence or Charisma with ideology, vision, managerial abilities, Emotional and ethical. 2) Inspirational motivation is a motivation within, such as creating positive attitudes and encouraging team spirit to come alive. 3) Intellectual stimulation is the leader encourage followers to be mindful of problems that arise in the organization and department. Causing followers to find new solutions to solve problems by finding a better conclusion to bring about something new and creative. 4) Individualized consideration, The leader relates to the individual as a leader in caring for individual followers and make followers feel valued and important. Leader will act as coach and advisor for follower development. In conclusion, it can be said that being a good leader sacrifice must be known, listen to the opinions of the followers as well as to set a good example for the followers to obey and perform the work as the leader commands. These behaviors will enable employees to produce quality, low-cost products, services deliver on time and satisfying the customer (Bass, 1985 cited by Sophon Phukao).

A follower can develop to become a leader. The highly effective follower will be able to accomplish the task of accomplishing the organization's goals. It should have the following characteristics: 1) Able to think and make self-management planning, seeing that they have the ability to manage as leaders as well; 2) Work with determination and adhere to the ultimate goals of the organization. If encountering problems and obstacles in the operation, it will consider modifying the working direction or requesting changes in the leadership. 3) Strengthening and continually developing oneself by striving to learn and practice skills and expertise. To looking for additional special responsibility jobs with pleasure and responsible for the work. 4) Have courage by take risks to think, say and do, even if you make a mistake. To giving leaders and people in the organization confidence and Trust (Wachakana Kanjanaphat, 2013, p. 46). As for the relationship between leaders and followers, it is important to retain employees. Quality to be with the organization for a long time is a policy factor that can drive and create an organizational culture for all employees as a guideline for action such as management of quality systems throughout the organization. Establishing an organization's strategy Human Resource Management Developing organizations in various fields as well as being a learning organization.

ธานี ชาวสวน และคณะ

The researcher used a combination of research. Using Qualitative Research Methodology and Quantitative Research study the relationship to the development of leaders and followers from organizations that received the TQA (Thailand Quality Award) and well-managed organizations. In-depth interviews were used to collect data from senior executives who were Thai nationals and using Quantitative research methodology by using important variables of each organization to synthesize information through content analysis to do questionnaires and using descriptive statistics in interpreting various meanings by confirm the research results with a focus group.

Keywords: Development, Leadership, Follower, Effective

บทนำ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้จัดทำแผนพัฒนาฉบับที่ 12 บนพื้นฐานของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ซึ่งเป็นแผนหลักของการพัฒนาประเทศ โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างของประเทศไทยไปสู่ Thailand 4.0 ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ นอกจากนี้ ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วน ทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาค และระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จึงเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญในการเชื่อมต่อกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในลักษณะการแปลงยุทธศาสตร์ระยะยาวสู่การปฏิบัติ โดยในแต่ละยุทธศาสตร์ได้กำหนดประเด็นของการพัฒนา พร้อมทั้งแผนงานและโครงการสำคัญที่ต้องดำเนินการให้เห็นผลเป็นรูปธรรมในช่วง 5 ปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเตรียมความพร้อมด้านคน สังคม และ ระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกัน ยังได้กำหนดแนวคิดและกลไกการขับเคลื่อนและติดตามประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อกำกับให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีทิศทางและเกิดประสิทธิภาพ นำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ว่าหมายถึงการที่นายจ้างจัดการเรียนรู้ (Learning) ให้กับบุคลากรของตนในช่วงระยะเวลาใด หนึ่ง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานและเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร Kossek, E. E., & Block, R. N. (2002) ให้ความหมายของการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) จะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และปรับปรุงการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ทีม องค์กร จะเป็นการผสมผสานการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล การพัฒนาสายงาน

อาชีพ การบริหาร ผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์กรกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร เข้าด้วยกัน R. Wayne Mondy & Robert M. Noe (2005, pp. 5-6) กล่าวว่า การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เป็น หน้าที่หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ใช่แค่เพียงการฝึกอบรม แต่ยังหมายความรวมถึงการ วางแผนงานอาชีพของแต่ละบุคคล การพัฒนากิจกรรมและการประเมินผลการปฏิบัติงาน แก้วดา ผู้พัฒนา พงศ์ (2550, หน้า 48) ได้ให้ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ว่า แนวทางในการเพิ่มสมรรถภาพ ในการ ทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ด้านความคิด การกระทำ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เป็นต้น หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะในการทำงาน (Skill) และความสามารถ (Capability) ของบุคคล หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคคล ให้ปรับตัวในการทำงานใน หน้าที่ให้ตรงกับกับความต้องการขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้ อย่างดี การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง วิธีการที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ให้เกิดความชำนาญและ ประสบการณ์เพื่อให้นักใน องค์กรสามารถปฏิบัติงาน ได้ดียิ่งขึ้น เป็นการสร้างทัศนคติและความรับผิดชอบรวมทั้งการสร้างขวัญและ กำลังใจในการทำงาน (Leonard Nadler and Zeace Nadler, 1980 อ้างถึงใน สุจิตรา ชนานันท์, 2551, หน้า 21-22) ได้ทำการรวบรวมความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้ เริ่มจาก ได้ให้ความหมาย ของ

การพัฒนาบุคลากรคือการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนการ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ของบุคลากรในทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร สามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ ส่งไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ ตลอดจนการเรียนรู้ด้วย ตนเองจากเทคโนโลยีที่เปิดกว้าง ฯลฯ เพื่อที่บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างเต็มที่และมุ่ง ไปสู่ ความสำเร็จตามเป้าหมายของ องค์กร แนวคิดของการพัฒนาบุคลากร สามารถแบ่งออกได้ เป็น 3 แนวทาง ใหญ่ๆ คือ 1) การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ใน ปัจจุบัน เป้าหมายคือการยกระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะของพนักงานในขณะนั้นให้สามารถ ทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที 2) การศึกษา (Education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติตลอดจนเสริมสร้าง ความสามารถในการปรับตัวในทุกๆ ด้านให้กับบุคคลถ้าพิจารณาในแง่ ขององค์กรและการศึกษาจะเน้นการเตรียมความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต หรือ อีกกรณีหนึ่ง การให้การศึกษาสามารถใช้เพื่อเตรียมพนักงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานใหม่ซึ่งอาจ ต้องใช้ระยะเวลาสั้น 3) การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มี ประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงาน แต่จะเน้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์กรต้องการ มีการกำหนด และวางแผนการพัฒนา มาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เพิ่มทักษะ เพิ่มความสามารถและปรับปรุง พฤติกรรม ของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน (Gilley, Eggland, 1990, p. 5, 13, อ้างถึง

ธานี ชาวสวน และคณะ

ใน นิสิตาร์ก เวชยานนท์, 2548, หน้า 121) คือ 1) การพัฒนาบุคคล (Individual development) 2) การพัฒนาสายอาชีพ (Career development) 3) การพัฒนาองค์กร (Organization development) และแนวทางที่ 4) การพัฒนาองค์กรให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ซึ่งแนวคิดแบบนี้เป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงาน เขาด้วยกันนั้นซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ นอกจากนี้ในปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ ความสำคัญกับเรื่องของ สังคม แห่งการเรียนรู้ มากขึ้น

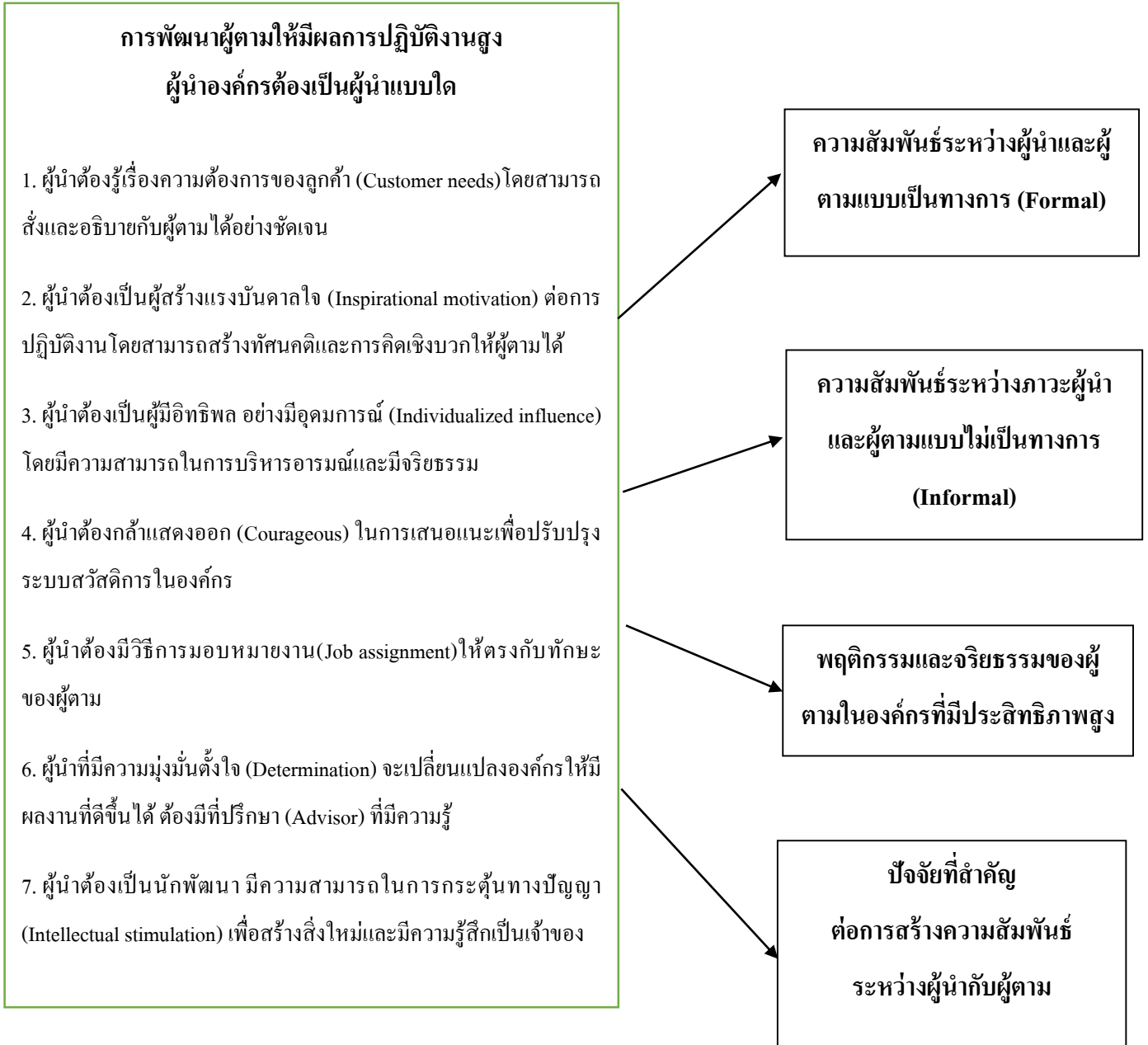
จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า คุณลักษณะของผู้ตามที่ดีได้ถูกกำหนดโดย Kelly (1998) ว่าสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรควรมีคุณลักษณะดังนี้ 1) สามารถคิดและทำการวางแผนบริหารจัดการตนเองได้โดยมองว่าตนเองมีความสามารถในการจัดการได้เท่าเทียมผู้นำเช่นกัน 2) ทำงานด้วยความมุ่งมั่นและยึดมั่นเพื่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กร หากพบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานก็จะพิจารณาปรับเปลี่ยนแนวทางทำงานหรือขอปรับเปลี่ยนผู้นำ 3) เสริมสร้างความแข็งแกร่งและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ด้วยการขวนขวายเรียนรู้ฝึกฝนทักษะความชำนาญ มองหางานรับผิดชอบพิเศษเพิ่มเติมด้วยความยินดี และมีความรับผิดชอบต่องานนั้นๆ 4) มีความกล้าแสดงออกเสี่ยงที่จะคิด จะพูด และทำ แม้ว่าอาจจะเกิดความผิดพลาดได้จากการเสี่ยงนั้น ทำให้ผู้นำและผู้คนในองค์กรมอบความมั่นใจ ไว้วางใจและเชื่อถือ (John Kelly, 1998. อ้างถึงใน วราภรณ์ กาญจนพาที, 2556, หน้า 46)

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำวิจัยเรื่องรูปแบบของผู้นำในองค์กรเพื่อพัฒนาผู้ตามให้มีประสิทธิผลสูง ซึ่งจะเป็แนวทางและเครื่องมือที่สำคัญในการที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพเสมือนหนึ่งเป็นการเตรียมผู้นำในอนาคตเพื่อให้ขึ้นมาบริหารคน บริหารงานและบริหารองค์กร ให้ดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างยั่งยืนซึ่งสามารถนำเนื้อหา ปัจจัยและรูปแบบมาพัฒนาบุคคลากรให้มีประสิทธิภาพในองค์กรต่างๆ ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยสามารถสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์ที่ 1 ในเรื่องของการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ ซึ่งมีส่วนทำให้ลำดับของประเทศไทยใน Human Development Index (HDI) ขยับขึ้นเพื่อเข้าสู่หมวดประเทศที่พัฒนาแล้วตามนโยบายการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามให้มีประสิทธิภาพสูง
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กร
3. เพื่อเสนอแนะรูปแบบการพัฒนาผู้นำในองค์กรให้มีประสิทธิผลสูง

กรอบแนวคิด



สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบเป็นทางการ (Formal)

ธานี ชาวสวน และคณะ

สมมติฐานที่ 2 การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผู้ตามแบบไม่เป็นทางการ (Informal)

สมมติฐานที่ 3 การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

สมมติฐานที่ 4 การพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำแบบใดมีอิทธิพลต่อปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

ทบทวนวรรณกรรม (แนวคิด ทฤษฎี)

มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมากมาย ตั้งแต่อดีตจนถึงยุคปัจจุบัน มีการค้นพบคุณลักษณะที่ดีของการเป็นผู้นำ ตลอดจนพฤติกรรมของผู้นำในแบบต่างๆดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theories)

การวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า “ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่, ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจัดซื้อจัดจ้างการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต่อแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ประกอบไปด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจต่อการปฏิบัติงาน ด้วยการสร้างทัศนคติและการคิดในเชิงบวกและช่วยกระตุ้นทีมงาน ให้มีชีวิตชีวา (Team spirit) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นการกระตุ้นผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เปลี่ยนกรอบความคิด (Paradigm) เพื่อให้มองเห็นวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่ๆและ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นมนุษย์ การเอาใจใส่ดูแลและคำนึงถึง ความต้องการและความแตกต่าง (Bass, 1985, อ้างถึงใน โสภณ ภูเก้าล้วน, 2555)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

แนวคิดของเบอร์น (Burn, 1978) เห็นว่าพื้นฐานของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ในการทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัว ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีความเป็นผู้บริหารจัดการ (Managers) มากกว่าพฤติกรรมความหมายของการเป็นผู้นำ (Leaders) ทั้งนี้เพราะแสดงพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Managing) มากกว่าการนำ (Leading)

โดยมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นสำคัญอย่างไรก็ตามผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มีประสิทธิผล (Effective) เพิ่มขึ้นได้ โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้นพร้อมกับยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจตนเอง นอกจากนี้การช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามจะทำให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วย (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545)

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้ตาม (Followership Theory)

“ภาวะผู้ตาม” หมายถึง คุณลักษณะของคนที่ถูกปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำจนสำเร็จ เคลลี แบ่งรูปแบบผู้ตามไว้สองประเภท โดยแบ่งตามคุณลักษณะของผู้ตาม ซึ่งเป็นตรงกันข้ามกันสองด้านของผู้ตาม คุณลักษณะของผู้ตามคือด้านความอิสระ – ความคิดสร้างสรรค์ (Independent – Critical thinking) กับ ด้าน การพึ่งพาผู้อื่น – ขาดความคิดสร้างสรรค์ (Dependent – Uncritical thinking) Kelly (1988) ได้ทำการศึกษาวิจัยและพบว่า ความสำเร็จขององค์กร 90% เกิดจากการทำงานของผู้ตาม ส่วนอีก 10% ที่เหลือเป็นผลงานของผู้นำ จะเห็นได้ว่า ไม่เพียงแต่ผู้นำเท่านั้นที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร แต่ผู้ตามก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเช่นกัน ผู้ตามสามารถแบ่งได้เป็น 5 รูปแบบ (Followership pattern) ดังนี้ 1) ผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Sheep) หมายถึง ผู้ตามที่เชื่องช้า ไม่กระตือรือร้น ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่พยายามพึ่งพาตนเอง ทำงานตามคำแนะนำและคำสั่งที่ได้รับมอบหมายโดยไม่คิดที่จะเริ่มเอง เป็นผู้ตามที่ถูกชักจูงได้ง่าย 2) ผู้ตามแบบยอมตามเห็นด้วยเสมอ (Conformist หรือ Yes people) หมายถึง ผู้ตามที่ไม่ชอบขัดใจนาย เพราะมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเฉพาะกับเจ้านายเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง ไม่มีความคิดเป็นของตัวเอง ทำงานตามคำสั่งได้ดี ไม่มีปัญหาเรื่องความขัดแย้ง 3) ผู้ตามแบบรู้รักษาตัวรอด (Survivors) หมายถึง ผู้ตามที่ทำตัวเหมือนสนลู่ลม คอยปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตนเองให้อยู่รอดในทุกๆสถานการณ์ 4) ผู้ตามแบบปรปักษ์ (Alienated followers) หมายถึง ผู้ตามที่ชอบอิสระ พยายามพึ่งพาตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่มแต่ขาดศิลปะในการแสดงบทบาทของผู้ตามให้เหมาะสมกับกาลเทศะ มักขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาไม่ประนีประนอมชอบที่จะวิจารณ์ผู้บังคับบัญชา 5) ผู้ตามที่มีประสิทธิผล (Effective followers) หมายถึง ผู้ตามที่มีความมานะพยายาม ชอบทำงานแบบอิสระ ไม่มีการควบคุม สามารถพึ่งพาตนเองได้ แก้ไขปัญหาและบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำเนินถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ตนเอง กล้าแสดงออก มีความสามารถในงาน พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความจงรักภักดี ให้ความร่วมมือ มีความคิดสร้างสรรค์และมีความคิดริเริ่มสูง (สามารถ อัยกร และคณะ, 2560)

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Organization Theory)

องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) คือ องค์กรที่สามารถดึงเอาศักยภาพในตัวของพนักงานออกมาเพื่อสร้างสมรรถนะขององค์กร ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีสมรรถนะสูง โดยลักษณะที่สำคัญของ HPO คือ มีความสามารถในการเรียนรู้ที่สูง ซึ่งจะปรากฏใน 3 ลักษณะคือ 1) สภาพแวดล้อมใน

ธานี ชาวสวน และคณะ

การทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ 2) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติ ชัดเจน 3) ผลการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ (ภทริย์ จันทรวงกุล, 2550)

ตัวอย่างของ HPO ในภาครัฐ โดยยึดหลักหลักการบริหารบุคคล ประกอบไปด้วย หลักคุณธรรม (Merit system) ซึ่งหมายถึงกระบวนการจ้างหรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งบุคลากรของภาครัฐโดยอาศัยเกณฑ์การพิจารณาจากความสามารถในการทำงาน โดย ไม่ใช้ความสัมพันธ์ทางการเมือง (Political patronage) หรือระบบเครือญาติ (Nepotism) มาใช้ในการพิจารณาความดี ความชอบ ใช้หลักสมรรถนะ (Competency based) โดยสามารถประเมินได้ว่า สมรรถนะของบุคคลที่มีอยู่เป็นเช่นใดและควรเป็นเช่นใด (Competency gap) ที่จะทำให้บรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ใช้หลักการกำหนดตำแหน่งและค่าตอบแทนแบบ Board-band (Board band position) ต่อกลุ่มงาน หรือกลุ่มของหน้าที่ ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน การที่จะเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงหรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้นผู้นำจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับระบบคุณภาพควบคู่ไปกับการบริหารจัดการและภาวะของการเป็นผู้นำ จากการศึกษากระบวนการพัฒนาคุณภาพและการออกแบบพัฒนาระบบ และแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยเห็นว่า หากนำจุดเด่นในแต่ละส่วนมาบูรณาการกับคุณลักษณะขององค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพขององค์กรอัจฉริยะ (Smart Quality Development Organization: SQDO) ขึ้นใหม่ ซึ่งสามารถอธิบายด้วยเหตุผลที่ว่า ทฤษฎีหรือกระบวนการคุณภาพ และกระบวนการออกแบบพัฒนาระบบที่ถูกลืมพบ ล้วนแล้วแต่เกิดจากการคิดค้นในสภาพเหตุการณ์ ระยะเวลา และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน (จิราพร หมวดเพชร, 2558)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุรินทร์ ชุมแก้ว (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำแบบสร้างความสำเร็จเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์กรเอกชน” พบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2) ภาวะผู้นำความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวัฒนธรรมองค์กร 3) วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นพันธกิจ แบบเน้นการมีส่วนร่วม แบบเน้นความรับผิดชอบ ต่อสังคม

ชุลีพร เพ็ชรศรี (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน” กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการ ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะของผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้ตามแบบห่างเหินมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = 0.304$) ส่วนผู้ตามแบบเอาตัวรอดมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำแบบไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.068$) และผู้ตามแบบเฉื่อยชามีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($r = -0.144$) 2) บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยเมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางในทุกด้าน โดยด้านที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุดคือ ด้านมติการยอมรับ รองลงมาคือ มติด้านการสนับสนุนและด้านที่มีค่าความสัมพันธ์ต่ำที่สุดคือ มติด้านความรับผิดชอบ

วารางคณา กาญจนพาที (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่อิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร” กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พบว่า 1) ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) ด้านความสัมพันธ์ของปัจจัยพบว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์กรมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ($r = 0.963$) 3) ด้านความมีอิทธิพลของปัจจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงพบว่าบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ต้องมีความเหมาะสม ปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน การตัดสินใจของผู้นำต้องเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

ภาควงศ์มิกฤต (2553) ทำการวิจัยเรื่อง องค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม พบว่าโดยทฤษฎีแรกชี้ให้เห็นถึงการปรับตัวของโครงสร้างกระบวนการจัดการ เทคโนโลยีและกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม โดยหัวใจของของสมรรถนะอยู่ที่ความสอดคล้องขององค์ประกอบต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกขณะที่แนวคิดด้านวัฒนธรรมชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของสมาชิกในองค์กร ที่มีส่วนสำคัญในการสร้างสมรรถนะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำต้องสามารถสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพและผสมผสานความแตกต่างของบุคคลที่อยู่ในองค์กรรวมทั้งเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกันกับพนักงานเพื่อเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรแบบ HPO

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง จากองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA (Thailand Quality Award) และองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีระดับโลก ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงที่เป็นคนไทย และใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methodology) โดยการนำตัวแปรสำคัญ ของแต่ละองค์กร มาสังเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อทำแบบสอบถาม และใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการแปลค่าความหมายต่างๆ โดยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Regression Analysis) แบบ ENTER เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม จากนั้นทำการ

ธานี ชาวสวน และคณะ

ประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อยืนยันผลจากการทำวิจัย ว่ามีความสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร เพื่อนำมาสรุปเป็นรูปแบบในการพัฒนาผู้นำในองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

ผลการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามให้มีประสิทธิภาพสูง

ผลการศึกษาถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามให้มีประสิทธิภาพสูง พบว่าการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ ผู้นำต้องมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน แนะนำวิธีในการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้ มีค่านิยมหลัก (Core Value) ที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้ เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุผล จะทำให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการพัฒนาองค์กร

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม พบว่า ผู้นำต้องกล้าเปลี่ยนแปลง กล้าได้ตอบและมีทิศทาง เป็นคนช่างสังเกต มีความชัดเจน และให้การสนับสนุนต่อผู้ตาม การสร้างความสัมพันธ์ ที่มีความหมาย ผู้นำต้องใช้ความรู้เพื่อโน้มน้าวผู้ตามผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ในการประชุม ตั้งแต่ระดับบอร์ดบริหารฯ ถึงระดับแผนกฯ ผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการให้ความร่วมมือโดยเมื่อเข้าประชุม ต้องสนับสนุน และเสนอแนะข้อคิดเห็น และการเรียนรู้เรื่องวิสัยทัศน์ ถือว่าเป็นการพัฒนาองค์กร การเปลี่ยนแปลงอย่างคล่องแคล่ว ว่องไว เป็นการใช้อยุทธศาสตร์ของผู้นำ การใช้แบบสำรวจ จะมีประโยชน์ต่อผู้นำ การเป็นตัวอย่างที่ดี ของผู้นำมีความสำคัญต่อการทุ่มเทในการทำงาน ของผู้ตาม องค์กรที่ให้อำนาจหน้าที่กับผู้ตาม สามารถพัฒนาความสำเร็จและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ และการสั่งงานด้วยใจ คือการสื่อสาร ที่มีศักยภาพ โดยจินตนาการของผู้นำ สามารถสร้างความท้าทาย และความผูกพันในองค์กรให้กับผู้ตามได้

3. เพื่อเสนอแนะรูปแบบการพัฒนาผู้นำในองค์กรให้มีประสิทธิผลสูง

3.1 รูปแบบผู้นำแบบเป็นทางการ (Formal leader) เริ่มจากการบริหารจัดการ การรักษา ระยะห่างให้เป็นธรรมชาติจะทำให้รู้สึกผ่อนคลาย เกิดความสนิทสนมจะทำให้เกิดความร่วมมือ โดยบทบาทและหน้าที่ของการเป็น ผู้บริหารหรือการเป็นผู้นำ มีความสำคัญมากที่ต้องทำการสื่อสารให้ผู้ตามในองค์กรทราบอย่างชัดเจน โดยความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ(Formal) สามารถสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ และทำให้ผู้ตามมีความสุขในการทำงาน โดยใช้ KPI (Key performance Indicator) ในการประเมินผลงาน ซึ่งสามารถเพิ่ม สมรรถนะและศักยภาพของผู้ตามได้ และความรับผิดชอบของผู้ตามคือการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ

3.2 รูปแบบผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal) โดยจุดเริ่มต้นที่ดีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือการทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจโดยผู้นำแบบไม่เป็นทางการ จะมีพฤติกรรม รั้งฟัง มีความอ่อน

น้อมถ่อมตน มีความไว้วางใจ เชื่อใจ ยอมรับผู้ตาม และเป็นตัวอย่างที่ดี โดยผู้นำต้องมีวิธีการอย่างรอบคอบ องค์กรต้องให้อำนาจในการตัดสินใจ และระดมทรัพยากร เพื่อสนับสนุนผู้ตาม การมีมนุษยสัมพันธ์ ที่ดี ทำให้ผู้นำและผู้ตามสามารถร่วมกันปรึกษาหารือ สอนงาน หรือแนะนำเรื่องต่างๆ ได้

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะการวิจัย

ผลการศึกษาถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามให้มีประสิทธิภาพสูง พบว่า การแสดงออก ซึ่งภาวะผู้นำ ผู้นำต้องมีวิธีกระตุ้น (Stimulation) เพื่อพัฒนาผู้ตามด้วยวิธีการสอนงาน แนะนำวิธีในการทำงาน (Work instruction) และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีแผนการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาได้ มีค่านิยมหลัก (Core Value) ที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้ เริ่มจากผู้นำที่มีเหตุมีผล จะทำให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทนา แสนสุข (2557) เรื่องปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม พบว่า ผู้นำต้องกล้าเปลี่ยนแปลง กล้าได้ตอบและมีทิศทาง เป็นคนช่างสังเกต มีความชัดเจน และให้การสนับสนุนต่อผู้ตาม การสร้างความสัมพันธ์ ที่มีความหมาย ผู้นำต้องใช้ความรู้เพื่อโน้มน้าวผู้ตามผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ในการประชุม ตั้งแต่ระดับบอร์ดบริหารฯ ถึงระดับแผนกฯ ผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการให้ ความร่วมมือโดยเมื่อเข้าประชุม ต้องสนับสนุน และเสนอแนะข้อคิดเห็น และการเรียนรู้เรื่องวิสัยทัศน์ ถือว่า เป็นการพัฒนาองค์กร การเปลี่ยนแปลงอย่างคล่องแคล่ว ว่องไว เป็นการใช้ยุทธศาสตร์ของผู้นำ การใช้แบบ สสำรวจ จะมีประโยชน์ต่อผู้นำ การเป็นตัวอย่างที่ดี ของผู้นำมีความสำคัญต่อการทุ่มเทในการทำงาน ของผู้ ตาม องค์กรที่ให้อำนาจหน้าที่กับผู้ตามสามารถพัฒนาความสำเร็จและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ และการสั่งงานด้วยใจ คือการสื่อสาร ที่มีศักยภาพ โดยจินตนาการของผู้นำ สามารถสร้างความท้าทาย และความผูกพันในองค์กรให้กับผู้ตามได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2553) เรื่อง องค์กร ที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้าน วัฒนธรรม

รูปแบบการพัฒนาผู้นำในองค์กรให้มีประสิทธิผลสูง ประกอบด้วย รูปแบบผู้นำแบบเป็นทางการ (Formal leader) และรูปแบบผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal leader) ผู้นำแบบเป็นทางการเริ่มจากการ บริหารจัดการ การรักษาระยะห่างให้เป็นธรรมชาติจะทำให้รู้สึกผ่อนคลาย เกิดความสนิทสนมจะทำให้เกิด ความร่วมมือ โดยบทบาทและหน้าที่ของการเป็น ผู้บริหารหรือการเป็นผู้นำ มีความสำคัญมากที่ต้องทำการ สื่อสารให้ผู้ตามในองค์กรทราบอย่างชัดเจน โดยสามารถสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ และทำให้ผู้ตามมีความสุข ในการทำงาน โดยใช้ KPI (Key performance Indicator) ในการประเมินผลงาน ซึ่งสามารถเพิ่ม สมรรถนะ

ธานี ชาวสวน และคณะ

และศักยภาพของผู้ตามได้ และความรับผิดชอบของผู้ตามคือการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ รูปแบบผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal leader) โดยจุดเริ่มต้นที่ดีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือการทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจโดยผู้นำแบบไม่เป็นทางการ จะมีพฤติกรรม รับฟัง มีความอ่อนน้อมถ่อมตน มีความไว้วางใจ เชื่อใจ ยอมรับผู้ตาม และ เป็นตัวอย่างที่ดี โดยผู้นำต้องมีวิธียึดอย่างรอบคอบ องค์กรต้องให้อำนาจในการตัดสินใจ และระดมทรัพยากร เพื่อสนับสนุนผู้ตาม การมีมนุษย์สัมพันธ์ ที่ดี ทำให้ผู้นำและผู้ตามสามารถร่วมกันปรึกษาหารือ สอนงาน หรือแนะนำเรื่องต่างๆ ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ กาญจนพาที (2556) เรื่อง “ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่อิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร” กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย

ข้อเสนอแนะ

องค์กรควรกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยมองถึงสมรรถนะองค์กร มีโครงสร้างองค์กร บุคลากร งบประมาณ สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ให้ครบครันและดูการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าได้ผลเป็นอย่างไร โดยใช้ตัวแบบด้านการจัดการ (Management model) ตัวแบบนี้จะให้ความสำคัญในเรื่องสมรรถนะองค์กรเป็นหลัก โดยมองว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบาย แผนงาน หรือโครงการต่างๆ ไปปฏิบัติ นั้น มีขีดความสามารถที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กรเพียงใด องค์กรจำเป็นต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถทั้งด้านการบริหารจัดการและด้านเทคนิคอย่างเพียงพอ มีการวางแผนเตรียมการ มีความพร้อมด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ เครื่องมือ เครื่องใช้และงบประมาณ ตัวแบบนี้ต้องการที่จะศึกษาและพยายามที่จะหาทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติงานตามแผนงานและนโยบายในอดีต เช่น การแก้ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความล่าช้าในการสรรหาบุคลากร ความล่าช้าในการจัดตั้งระบบงาน การแก้ไขปัญหาการประสานงาน ตัวแบบด้านการจัดการ (Management model) เป็นตัวแบบที่ให้ความสนใจสมรรถนะขององค์กรเพราะเชื่อว่าความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ย่อมขึ้นอยู่กับองค์กรที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติว่ามีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังเพียงใด ซึ่งมีตัวแปรประกอบด้วย โครงสร้าง บุคลากร งบประมาณ สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ (วรเดช จันทรศร, 2551)

รายการอ้างอิง

- แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์. (2550). *คุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยไทย*. คุษฎีนิพนธ์
ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัย
รามคำแหง.
- จันทนา แสนสุข. (2557). *ปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: วารสารสมาคม
นักวิจัย.
- จิราพร หมวดเพชร. (2558). *ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผล
ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดสงขลา*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2548). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์: เอกสารประกอบการสอน วิชา รศ. 620 =
Human resource management*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์.
- โสภณ ภูเกล้าวัน. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. วันที่ค้นข้อมูล 23 พฤศจิกายน 2563, เข้าถึงได้จาก
<https://www.gotoknow.org/posts/108887>
- สุสิทธิ์ เพ็ชรศรี. (2557). *คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการ
ปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร*. *สุทธิ
ปริทัศน์*, 28(85), 145-160.
- ภัทริย์ จันทรวงกุล. (2550). *ปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรด้าน
เทคโนโลยีสารสนเทศ: กรณีศึกษา บริษัท ตลาด ดอท คอม จำกัด*. วันที่ค้นข้อมูล 23 พฤศจิกายน
2563, เข้าถึงได้จาก <http://library1.nida.ac.th/termpaper5/hrd/2550/19242.pdf>
- ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. (2553). *องค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้าง
ตามสถานการณ์และ แนวคิดด้านวัฒนธรรม*. *Journal of Management Sciences*, 27(1-2), 33-46.
- วรเดช จันทรศร. (2551). *การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์.
- วรางคณา กาญจนพาที. (2556). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษา
ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ธัญบุรี.
- สามารถ อัยกร, ประภัสสร ดาเวสเศรษฐ, สายป่าน จักขุจินดา และชาญชัย สุภวิจิตรพันธ์. (2560). *บทบาท
ของผู้ตามในคุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล*. วันที่ค้นข้อมูล 23 พฤศจิกายน
2563, เข้าถึงได้จาก <http://mis.ptu.ac.th/journal/data/9-1/9-1-23.pdf>
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *บริบทกับการเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยน*.
กรุงเทพฯ: บัณฑิต.

ธานี ชาวสวน และคณะ

สุจิตรา ธานันท์. (2551). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: หจก. ทีพีเอ็น เพรส.

สุรินทร์ ชุมแก้ว. (2556). *วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำแบบสร้างเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์กรเอกชน*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *สำนักนายกรัฐมนตรี*. วันที่ค้นข้อมูล 23 พฤศจิกายน 2563, เข้าถึงได้จาก https://www.nesdc.go.th/ewt_news.php?nid=7240

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Kelly, R. E. (1992). *The Power of Followership*. New York: Doubleday.

Kelly, J. (1998). *Rethinking Industrial Relations: Mobilization, Collectivism and Long Waves*. London: Routledge.

Kossek, E. E., & Block, R. N. (2002). *Managing human resources in the 21'st century: From core concepts to strategic choice*. South-Western College Publishing.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.