



รายงาน

โครงการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (รอบที่ 2/2561)

จัดทำโดย

นายนิคม รูปงาม

ตำแหน่ง ปศุสัตว์อำเภอเมืองลำปาง (สัตวแพทย์อาวุโส)

สำนักงานปศุสัตว์อำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรม

เพื่อพัฒนาบุคลากรสำนักงานปศุสัตว์จังหวัดลำปาง

คำนำ

รายงานฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยการรวบรวมเนื้อหาเกี่ยวกับความหมายของความเป็นผู้นำ การเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ความหมายของความแตกต่างระหว่างเจ้านายและผู้นำ และเทคนิคการสร้างควมไว้วางใจ ซึ่งจะเป็นการศึกษาภาวะของผู้นำอย่างมีระบบ มีการบริหารที่ดี

ผู้จัดทำจึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่าน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการงานและเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้

นายนิคม รูปงาม

ผู้จัดทำ

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ความหมายของความเป็นผู้นำ	1
ลักษณะของผู้นำ	2
ผู้นำกับการจูงใจในองค์กร	3-5
ความเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำ	6-7

ภาวะผู้นำ (Leadership)

หากพูดถึง "ผู้นำ" เราคงปฏิเสธไม่ได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนช่วย ให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้หรือไม่ องค์กรหากมีผู้นำ หรือ ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ฯลฯ องค์กรก็สามารถที่จะแข่งขันกับผู้อื่นได้ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ในอดีตลักษณะผู้นำที่ดีและเข้มแข็งนั้น จะมองเพียงในด้านกายภาพ บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ ความมุ่งมั่น และบารมี เท่านั้น แต่สำหรับในปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่ดีและเข้มแข็งยังต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ดี ฯลฯ เพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความพึงพอใจในงาน ที่เขาทำด้วย

ความหมายของความเป็นผู้นำ

หมายถึง ผู้ที่สามารถสั่งการให้คนในองค์กรหรือลูกน้องปฏิบัติตาม หรือ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นและได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำ ฯลฯ แต่โดยสรุปแล้ว "ผู้นำ" หมายถึง บุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั่นเอง

ลักษณะของผู้นำ

ผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำแบบเป็นทางการ (Formal Leaders) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน เพราะว่าผู้บังคับบัญชานั้นคือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า หรือให้อำนาจหน้าที่ในการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดตามกฎหมายระเบียบขององค์การ

2. ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal Leaders) คือผู้นำที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา เพราะไม่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าในองค์การ แต่สมาชิกในหน่วยให้การยอมรับ และยกย่องให้เป็นผู้นำ เพราะเขามีคุณสมบัติบางประการที่หน่วยงานหรือสมาชิกในองค์การ ต้องการ ให้การยอมรับ หรือให้ความไว้วางใจ เช่น ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ มนุษย์สัมพันธ์ เป็นต้น

ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของผู้นำไม่ว่าจะเป็นแบบทางการ หรือไม่เป็นทางการ ก็คือ จะต้องมีความกล้าหาญ มีเจตนาในการปกครองต่างๆเช่นกฎหมาย ข้อบังคับ การให้คุณให้โทษ ฯลฯ นอกจากนี้ผู้นำยังมีเรื่องของวิสัยทัศน์ ความซื่อสัตย์ การจัดความสำคัญก่อนหลัง ความสามารถในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการสื่อสารที่ดีและมีวินัย

ผู้นำกับการจูงใจในองค์กร

มนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกันในเรื่องความต้องการ ความสนใจ ทักษะ ค่านิยม บุคลิกภาพ ฯลฯ จึงเกิดปัญหาว่าควรจูงใจพนักงานในการทำงานด้วยรูปแบบใด เพื่อให้เขา เหล่านั้นทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มความสามารถและเกิดความพอใจในงาน รวมทั้งขวัญและกำลังใจที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องรู้และเข้าใจถึงวิธีการและรูปแบบ ในการจูงใจ ของพนักงานในองค์กร โดยปกติแล้วผู้นำควรคำนึงถึงปัจจัยต่างๆดังนี้ คือ

การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน (Rewards)

การให้รางวัลจะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และยังเพิ่มขวัญและกำลังใจให้มากขึ้น โดยรางวัลตอบแทนที่ดีนั้นต้องสามารถตอบสนอง ความต้องการขั้นพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยของพนักงานได้ เพื่อที่จะพนักงานจะทุ่มเท ความสามารถในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ และยังรางวัลที่ให้นั้นสามารถตอบสนอง ความต้องการขั้นสูงของพนักงานได้มากเท่าไร ความจริงจิงในการทำงานของพนักงานก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย ดังนั้นคุณลักษณะของรางวัลที่จะให้จึงมีดังนี้ คือ

- 1.1 มีความสำคัญต่อผู้ที่ได้รับ (Importance)
- 1.2 มีการจัดสรรอย่างเป็นธรรม (Equitable Distribution)
- 1.3 พนักงานทุกคนควรรู้เห็นอย่างกระจ่างชัด (Visibility)
- 1.4 มีความยืดหยุ่น (Flexibility) อย่งไรก็ตามรางวัลตอบแทนที่ผู้นำหรือผู้บริหารพึงให้แก่พนักงาน

นั้น อาจให้ในรูปของตัวเงิน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น หรืออาจให้ในรูปของ รางวัล ที่มีได้ อยู่ในรูปของตัวเงิน เช่น การมอบรางวัลดีเด่น ประกาศเกียรติคุณ ยกย่องชมเชย หรือ ส่งไปฝึกอบรมความรู้เพิ่มเติม ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำมักจะให้รางวัลทั้งในรูปตัวเงิน และที่ไม่ได้อยู่ในรูปตัวเงินควบคู่กันไป

2. การจูงใจด้วยงาน

ในการที่จะจูงใจพนักงานด้วยงานนั้น ควรทราบก่อนว่าลักษณะงานที่จะจูงใจให้ พนักงานในองค์กร ปฏิบัติตามเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ควรมีลักษณะ ที่ท้าทาย ความสามารถและจูงใจให้พนักงานรักที่จะปฏิบัติ และควรเป็นงานที่ทำให้เขา เกิดความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำที่ดีต้องสามารถที่จะดึงเอาความสำคัญของ ลักษณะงานมา เป็นตัวกระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักและสนุกกับงานที่ทำอยู่ โดยมีวิธีการดังนี้

2.1 การเพิ่มความสำคัญของงาน (Job Enrichment) ซึ่งการเพิ่มความสำคัญของงานนี้ โดยปกติแล้วจะมีสองวิธี คือ การเพิ่มความสำคัญของงานตามแนวนอน(Horizontal Job Enrichment) และการเพิ่มความสำคัญของงานตามแนวตั้ง (Vertical Job Enrichment) ซึ่งการเพิ่มตาม แนวนอน นั้นเป็นการขยายขอบเขตของงานให้กว้างขึ้น ให้เขามีความรับผิดชอบมากขึ้น อันจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความสำคัญ ในหน้าที่ของตนเองและรู้สึกว่ามีความเจริญเติบโตและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่วนการเพิ่มในแนวตั้งนั้นเป็นการลดอำนาจในการบังคับบัญชาจากผู้นำน้อยลง เพื่อให้เขาจะสามารถทำงานได้อย่างเสรีหรือมอบหมายงานเฉพาะอย่างที่เขามีความชำนาญเป็นพิเศษ เป็นต้น

2.2 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)เป็นการให้โอกาสพนักงานได้มีการโยกย้ายไปทำงานอื่น และเรียนรู้งานใหม่ โดยจัดตารางเวลาการทำงานในแต่ละหน้าที่ล่องหน้าให้เหมาะสม เพื่อลดความจำเจในการทำงาน

2.3 การขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement)เป็นการเพิ่มหน้าที่ของพนักงานให้มากขึ้น เพื่อลดความเบื่อหน่ายและเพิ่มความสนใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งการขยายขอบเขตของงานนี้จะเพิ่มจำนวนหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับเดียวกันของพนักงาน เช่น จากพนักงานถ่ายเอกสารก็เพิ่มหน้าที่ให้เป็นพนักงานเดินเอกสารด้วย เป็นต้น เพื่อไม่ให้เขาเกิดความรู้สึกเบื่องานที่ทำ และบางครั้งอาจจะให้เขาแสดงความคิดเห็นในงานที่เขาทำด้วย

2.4 การปรับปรุงออกแบบงาน (Job Redesign) เป็นการปรับปรุงจัดโครงสร้างของงาน เพื่อดึงดูดใจของพนักงานมากขึ้น เช่น ลดความซับซ้อนของงานเพื่อลดเวลาในการทำงานลง หรือให้พนักงานสามารถออกแบบงานที่ตนเองต้องทำได้ เพื่อให้เกิดความพอใจในงานมากขึ้น

3. การจูงใจด้วยวัฒนธรรมขององค์การ

องค์การทุกแห่งจะจูงใจพนักงานของตนไปในทางที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ วัฒนธรรมองค์การนั้นย่อมหมากรวมถึง พฤติกรรม ค่านิยม และความเชื่อของบุคคลในองค์การ มีต่อประเทศ ชาติ สังคม องค์การ และหมู่คณะ คนญี่ปุ่นมีความเชื่อที่ว่าประเทศเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พนักงานก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์การโดยพนักงานทุกคนจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือ ส่วนหนึ่งขององค์การอย่างแน่นแฟ้น หากองค์การล้ม พนักงานก็จะหมดที่พึ่ง ทุกคนจะอยู่กับองค์การตลอดชีวิต ดังนั้นพนักงานญี่ปุ่นหรือบุคลากรในองค์การญี่ปุ่นจะมีความ จงรัก รักดีต่อองค์การเป็นอย่างมาก ซึ่งจะต่างกับอเมริกาคือ คนอเมริกันจะเป็นคนที่รักเสรีภาพ

ไม่ผูกพันตนเองกับองค์กร ชอบพึ่งตนเอง ย้ายงานบ่อย ใฝ่รู้อะไรก็ได้ คนอเมริกัน มีจริยธรรมในการทำงานและไม่ดูถูกงาน สำหรับคนไทยแล้วมีความเป็นปัจเจกนิยมคล้ายกับอเมริกา แต่ข้อแตกต่างที่สำคัญคือ คนอเมริกันจะทำงานเป็นทีมได้ดีกว่าคนไทยคนไทยมักมีความฉลาดและมีความสามารถเฉพาะตัว เวลาทำงานจึงมักขาดความร่วมมือประสานงานอย่างไรก็ดี ผู้นำจำเป็นต้องรู้ว่าควรใช้วัฒนธรรมองค์กรที่ตนเองมีอยู่ให้เป็นประโยชน์เช่นไร คงจะเป็นเรื่องที่ยากที่จะตอบว่าแบบใดเหมาะสมที่สุด ซึ่งก็คงต้องขึ้นอยู่กับองค์กรนั้นๆ เองว่า เป็นเช่นไร แต่ทว่าการจูงใจโดยการบริหารที่เน้นวัฒนธรรมองค์กร นั้นควรจะคำนึงถึงปัจจัยสองระดับ คือ ระดับบุคคล และระดับองค์กร อันได้แก่ เรื่องของการสร้างเป้าหมาย การวางแผน การติดต่อประสานงาน การประเมินผล และการสร้างความเชื่อถือซึ่งกันและกัน

ความเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำ

ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง ภาวะผู้นำถือเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยผลักดัน ให้องค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงต้องได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง จากเดิมที่ผู้นำมีหน้าที่ในการวางแผนและบริหาร เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้เท่านั้น แต่สำหรับในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร สภาพแวดล้อม (Environment) มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ดังนั้น นอกจากความสามารถ ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ผู้นำยังต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยอาศัย เทคโนโลยีทางด้านข้อมูลข่าวสาร ต่างๆเป็นเครื่องมือในการที่จะรวบรวมข้อมูลต่างๆทั้งด้าน ความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง ความต้องการของลูกค้า ปัญหาอื่นๆที่มีผลต่อธุรกิจหรือ องค์กร ฯลฯ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่เรียกว่า "Integrated leadership" กล่าวคือ เป็นการนำข้อมูลข่าวสารต่างๆที่ได้รับจากทั้งในองค์กร และนอก องค์กรเพื่อใช้ในการวางแผนและดำเนินการภายใต้กรอบทางด้านคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก โดยเน้นไปที่กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความได้เปรียบและรักษาความเป็นผู้นำในตลาดไว้ โดยพิจารณาจากสิ่งสำคัญ 2 ประการคือ

1. ภาวะผู้นำ ที่จะมีส่วนช่วยในการเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจ ทีมงานในองค์กร การสื่อสาร ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการสร้างภาวะผู้นำนั้น ต้องอาศัยความตั้งใจ ความพยายาม รวมถึง ประสบการณ์ของตัวผู้นำเอง

2. การใช้ระบบการรวบรวมข้อมูลสำคัญๆต่างๆทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ต่างๆ ที่เรียกว่า Control panel เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา องค์กรอย่าง ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วนี้ ทำให้เกิดปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อองค์กร อย่างมากมายทั้งในด้านเทคโนโลยีที่ สูงขึ้น ระยะเวลาในการผลิตสินค้าที่สั้นลง ความรู้และ ความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น การที่โลกเข้าสู่ยุค Globalization ทำให้การติดต่อสื่อสาร เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว และเข้าถึงคนได้ทั่วโลกเช่น Internet และอื่นๆ อีกมาก ทำให้บทบาท ของผู้นำในอดีต หรือบุคคลเพียงคนเดียวไม่สามารถรับมือได้ ในยุคนี้จึงเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำ ควบคู่ไปกับการทำงานเป็นทีมเป็นสำคัญ และในขณะเดียวกัน การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ก็ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะการที่จะสื่อสารในเรื่องของภารกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมต่างๆ ขององค์กรไปสู่พนักงานที่อยู่ในองค์กร

เนื่องจากหากพนักงาน เหล่านั้น มีความเข้าใจและมีความรู้ไปในทิศทางเดียวกันประสิทธิภาพขององค์กรก็จะเพิ่มขึ้นและเป็นการช่วยลดปัญหาต่างๆในองค์กรได้เป็นอย่างดี และผู้นำยังต้องพยายามจูงใจ พนักงานให้ เขาเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น ให้มีส่วนร่วมในทีมมีส่วนร่วมในความสำเร็จที่สำคัญ มีการแบ่งผลกำไร (Profit Sharing) อย่างเป็นธรรม ให้การยอมรับในตัวพนักงาน เป็นต้น ซึ่งจะส่งผล ให้เกิดความเข้าใจและแนวคิดในวัตถุประสงค์ขององค์กรในตัวพนักงานตรงกัน และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในที่สุด นอกจากนี้การ ที่ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องเกิดจากสภาพแวดล้อมในองค์กรมีส่วนร่วมช่วยสนับสนุน ดังนั้นผู้นำที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องต่อไปนี้

- ผู้นำควรจะวางตัวให้เสมอต้นเสมอปลาย ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป
- ต้องสื่อสารความสำคัญของวิสัยทัศน์ให้แก่พนักงานทุกคน
- ให้ความเคารพทุกคนในองค์กรอย่างเท่าเทียมกันในฐานะที่เป็นมนุษย์เหมือนกัน
- ให้ความสำคัญและเปิดกว้างต่อความคิดของผู้อื่น
- ต้องโปร่งใส
- พยายามทำให้คนในองค์กรยอมรับ
- ช่วยผลักดันและแก้ไขเพื่อให้พนักงานประสบความสำเร็จในงานของเขา
- กระจายอำนาจแก่พนักงานให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบของเขา

ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้นำในองค์กรและในขณะเดียวกันก็เป็นการช่วยผลักดันให้องค์กรพัฒนาประสิทธิภาพด้วย เนื่องจากพนักงานรวมถึงทุกคนที่อยู่ในองค์กรจะให้การยอมรับในตัวผู้นำ และเต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์กรที่เขาอยู่อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ และทำให้ผู้นำได้ทราบถึงความเป็นไปภายในองค์กรทราบถึงความคิด และปัญหาของผู้ที่อยู่ภายในองค์กร ฯลฯ