



## รายงาน

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

จัดทำโดย

นายอดิศักดิ์ สิกขะมณฑล

ตำแหน่ง ปศุสัตว์อำเภอวังเหนือ

สำนักงานปศุสัตว์อำเภอวังเหนือ จังหวัดลำปาง

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรม

เพื่อพัฒนาบุคลากรสำนักงานปศุสัตว์จังหวัดลำปาง

## คำนำ

รายงานฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยการรวบรวมเนื้อหาเกี่ยวกับ การเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ความหมายของความแตกต่างระหว่างเจ้านายและ การใช้พระเดชพระคุณ และเทคนิคการสร้างควมไว้วางใจ ซึ่งจะเป็นการศึกษาภาวะของผู้นำอย่างมีระบบ เพื่อให้เกิดมุมมองและความเชื่อต่าง ๆ ที่พัฒนามาเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยให้ได้ว่าผู้นำที่กล้าหาญท้าทายต่อการดำรงสถานภาพเดิม มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และสามารถในการตัดสินใจ สมาชิกทั้งองค์กรให้มุ่งมั่นต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

ผู้จัดทำจึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่าน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการงานและเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้

นายอดิศักดิ์ สิกขะมณฑล

ผู้จัดทำ

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทนำ	1
ความหมายของความเป็นผู้นำ	2
ลักษณะของผู้นำ	2
ผู้นำกับการจูงใจในองค์กร	3
ความเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำ	6

## ภาวะผู้นำ (Leadership)

### วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อเรียนรู้ความหมายและลักษณะของผู้นำ
2. เพื่อเรียนรู้การจูงใจในการทำงาน
3. เพื่อเสนอวิสัยทัศน์แบบใหม่ของผู้นำ
4. เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงผู้นำในสถานการณ์ปัจจุบัน

### บทนำ

หลักการที่ทำให้เป็นผู้นำนั้นประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ การรู้จักตนเองและค้นหาปรับปรุงตัวเอง ให้อำนาจตัวเอง ให้เกิดความเชี่ยวชาญ เพื่อขึ้นนำองค์กรสู่สิ่งใหม่ๆ ด้วยความรับผิดชอบและมีการวางแผนในการดำเนินงานเพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่คนในองค์กร รวมถึงเป็นตัวอย่างให้กับพนักงาน และเข้าถึงพนักงานในองค์กรด้วยความเข้าใจ ทำให้สามารถสื่อสารกับคนในองค์กรได้ง่าย เพื่อให้การสื่อความหมายเป็นบุญแจกั่วไปสู่ความสำเร็จดังกล่าว

ในอดีตลักษณะผู้นำที่ดีและเข้มแข็งนั้น จะมองเพียงในด้านกายภาพ บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ ความมั่งคั่ง และบารมี เท่านั้น แต่สำหรับในปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่ดีและเข้มแข็งยังต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ดี ฯลฯ เพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่เป้าหมายได้ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความพึงพอใจในงานที่เขาทำด้วย

## ความหมายของความเป็นผู้นำ

ผู้นำ คืออะไร? เป็นคำถามที่สามารถตอบได้ในหลายแง่มุม หรือหลายความหมาย ผู้นำ อาจจะหมายถึง ผู้ที่สามารถสั่งการให้คนในองค์กรหรือลูกน้องปฏิบัติตาม หรือ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญ เป็นที่ยอมรับของผู้อื่นและได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำ ฯลฯ แต่โดยสรุปแล้ว "ผู้นำ" หมายถึง บุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประสิทธิภาพ นั้นเอง

## ลักษณะของผู้นำ

ได้มีผู้ศึกษาถึงลักษณะผู้นำไปในหลายแนวทาง ทั้งในด้านคุณลักษณะ บทบาท หน้าที่ ฯลฯ แต่ในความเป็นจริงนั้นเราสามารถที่จะแบ่งผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะคือ

1. ผู้นำแบบเป็นทางการ (Formal Leaders) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน เพราะเป็นผู้บังคับบัญชานั้นคือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า

หรือให้มีอำนาจ หน้าที่ในการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดตามกฎหมายระเบียบขององค์กร

2. ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal Leaders) คือผู้นำที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา เพราะไม่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าในองค์กร แต่สมาชิกในหน่วยให้การยอมรับ และยกย่องให้เป็นผู้นำ เพราะเขามีคุณสมบัติบางประการที่หน่วยงานหรือสมาชิกในองค์กร ต้องการ ให้การยอมรับ หรือให้ความไว้วางใจ เช่น ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ มนุษย์สัมพันธ์ เป็นต้น

ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของผู้นำไม่ว่าจะเป็นแบบทางการ หรือ ไม่เป็นทางการ ก็คือ จะต้องมีความกล้าหาญ มีใจเื้อนใจ ในการปกครองต่างๆเช่นกฎระเบียบ ข้อบังคับ การให้คำแนะนำให้โทษ ฯลฯ นอกจากนี้ผู้นำยังมีเรื่องของวิสัยทัศน์ ความซื่อสัตย์ การจัดความสำคัญก่อนหลัง ความสามารถในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการสื่อสารที่ดีและมีวินัย

## ผู้นำกับการจูงใจในองค์กร

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

### 1. การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน (Rewards)

การให้รางวัลจะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และยังเพิ่มขวัญและกำลังใจให้มากขึ้น โดยรางวัลตอบแทนที่ดีนั้นต้องสามารถตอบสนอง ความต้องการขั้นพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยของพนักงานได้ เพื่อที่จะพนักงานจะทุ่มเท ความสามารถในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ และยังรางวัลที่ให้นั้นสามารถตอบสนอง ความต้องการขั้นสูงของพนักงานได้มากเท่าไร ความจริงจังในการทำงานของพนักงาน ก็จะมีมากขึ้นด้วย ดังนั้นคุณลักษณะของรางวัลที่จะให้จึงมีดังนี้ คือ

1.1 มีความสำคัญต่อผู้ที่ได้รับ (Importance)

1.2 มีการจัดสรรอย่างเป็นธรรม (Equitable Distribution)

1.3 พนักงานทุกคนควรรู้เห็นอย่างกระจ่างชัด (Visibility)

1.4 มีความยืดหยุ่น (Flexibility) อย่างไรก็ตามรางวัลตอบแทนที่ผู้นำหรือผู้บริหารพึงให้แก่พนักงานนั้น อาจให้ในรูปของตัวเงิน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น หรืออาจให้ในรูปของ รางวัล ที่มีได้อยู่ในรูปของตัวเงิน เช่น การมอบรางวัลดีเด่น ประกาศเกียรติคุณ ยกย่องชมเชย หรือ ส่งไปฝึกอบรมความรู้เพิ่มเติม ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำมักจะให้รางวัลทั้งในรูปตัวเงิน และที่ไม่ได้อยู่ในรูปตัวเงินควบคู่กันไป

### 2. การจูงใจด้วยงาน

ในการที่จะจูงใจพนักงานด้วยงานนั้น ควรทราบก่อนว่าลักษณะงานที่จะจูงใจให้ พนักงานในองค์กรปฏิบัติตามเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ควรมีลักษณะ ที่ท้าทาย ความสามารถและจูงใจให้พนักงานรักที่จะปฏิบัติ

และควรเป็นงานที่ทำให้เขา เกิดความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำที่ดีต้องสามารถที่จะดึงเอาความสำคัญของลักษณะงานมา เป็นตัวกระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักและสนุกกับงานที่ทำอยู่ โดยมีวิธีการดังนี้

2.1 การเพิ่มความสำคัญของงาน (Job Enrichment) ซึ่งการเพิ่มความสำคัญของงานนี้ โดยปกติแล้วจะมีสองวิธี คือ การเพิ่มความสำคัญของงานตามแนวนอน(Horizontal Job Enrichment) และการเพิ่มความสำคัญของงานตามแนวตั้ง (Vertical Job Enrichment) ซึ่งการเพิ่มตาม แนวนอน นั้นเป็นการขยายขอบเขตของงานให้กว้างขึ้นให้เขามี ความ รับผิดชอบมากขึ้น อันจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความสำคัญ ในหน้าที่ของตนเองและรู้สึกว่า มีความเจริญเติบโตและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่วนการเพิ่มในแนวตั้งนั้นเป็นการลดอำนาจในการบังคับบัญชา จากผู้นำให้น้อยลง เพื่อที่เขาจะสามารถทำงานได้อย่างเสรีหรือมอบหมายงานเฉพาะอย่างที่เขามีความชำนาญเป็นพิเศษ เป็นต้น

2.2 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation )เป็นการให้โอกาสพนักงานได้มีการโยกย้ายไปทำงานอื่น และเรียนรู้งานใหม่ โดยจัดตารางเวลาการทำงานในแต่ละหน้าที่ล่วงหน้าให้เหมาะสม เพื่อลดความจำเจในการทำงาน อีกทั้ง ยังทำให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์มากขึ้น

2.3 การขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement) เป็นการเพิ่มหน้าที่ของพนักงานให้มากขึ้น เพื่อลดความเบื่อหน่ายและเพิ่มความสนใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งการขยายขอบเขตของงานนี้จะเพิ่ม จำนวนหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับเดียวกันของพนักงาน เช่น จากพนักงานถ่ายเอกสารก็เพิ่มหน้าที่ให้เป็น พนักงานเดินเอกสารด้วย เป็นต้น เพื่อไม่ให้เขาเกิดความรู้สึกเบื่องานที่ทำ และบางครั้งอาจจะให้เขาแสดงความ คิดเห็นในงานที่เขาทำด้วย

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

### 3. การจูงใจด้วยวัฒนธรรมขององค์กร

องค์กรทุกแห่งจะจูงใจพนักงานของตนไปในทางที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ วัฒนธรรมองค์กรนั้นย่อมาหมายถึง พฤติกรรม ค่านิยม และความเชื่อของบุคคลในองค์กร ซึ่งในเรื่องนี้นั้น เราต้องหยิบยกประเทศญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาเป็นแบบในการศึกษา โดยญี่ปุ่นนั้นเป็น ประเทศที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการบริหาร เนื่องจากค่านิยมและความเชื่อของคนญี่ปุ่นที่

มีต่อประเทศชาติ สังคม องค์กร และหมู่คณะ คนญี่ปุ่นมีความเชื่อที่ว่าประเทศเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พนักงานก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรโดยพนักงานทุกคนจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือ ส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแน่นแฟ้น หากองค์กรล้ม พนักงานก็จะหมดที่พึ่ง ทุกคนจะอยู่กับองค์กรตลอดชีวิต ดังนั้นพนักงานญี่ปุ่นหรือบุคลากรในองค์กรญี่ปุ่นจะมีความ จงรัก รักดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งจะต่างกับอเมริกาคือ คนอเมริกันจะเป็นคนที่รักเสรีภาพ ไม่ผูกพันตนเองกับองค์กร ชอบพึ่งตนเอง ย้ายงานบ่อย อย่างไรก็ตามอย่างไรก็ดี คนอเมริกัน มีจริยธรรมในการทำงาน และไม่ดูถูกงาน สำหรับคนไทยแล้วมีความเป็นปัจเจกนิยมคล้ายกับอเมริกา แต่ข้อแตกต่างที่สำคัญคือ คนอเมริกันจะทำงานเป็นทีมได้ดีกว่าคนไทยคนไทยมักมีความฉลาดและมีความสามารถเฉพาะตัว เวลาทำงานจึงมักขาดความร่วมมือประสานงานอย่างไรก็ดี ผู้นำจำเป็นต้องรู้ว่าควรใช้วัฒนธรรมองค์กรที่ตนเองมีอยู่ให้เป็นประโยชน์เช่นไร คงจะเป็นเรื่องที่ยากที่จะตอบว่าแบบใดเหมาะสมที่สุด ซึ่งก็คงต้องขึ้นอยู่กับองค์กรนั้น ๆ เองว่า เป็นเช่นไร แต่ทว่าการจูงใจโดยการบริหารที่เน้นวัฒนธรรมองค์กร นั้นควรจะคำนึงถึงปัจจัยสองระดับ คือ ระดับบุคคล และระดับองค์กร อันได้แก่ เรื่องของการสร้างเป้าหมาย การวางแผน การติดต่อประสานงาน การประเมินผล และการสร้างความเชื่อถือซึ่งกันและกัน



## ความเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำ

ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง ภาวะผู้นำถือเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยผลักดัน ให้องค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงต้องได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง จากเดิมที่ผู้นำมีหน้าที่ในการวางแผนและบริหารเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้เท่านั้น แต่สำหรับในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร สภาพแวดล้อม (Environment) มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ดังนั้น นอกจากความสามารถ ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ผู้นำยังต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยอาศัย เทคโนโลยีทางด้านข้อมูลข่าวสารต่างๆเป็นเครื่องมือในการที่จะรวบรวมข้อมูลต่างๆทั้งด้าน ความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง ความต้องการของลูกค้า ปัญหาอื่นๆที่มีผลต่อธุรกิจหรือ องค์กร ฯลฯ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนและดำเนินงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่เรียกว่า "Integrated leadership" กล่าวคือ เป็นการใช้องค์กรต่างๆที่ได้รับจากทั้งในองค์กร และนอกองค์กรเพื่อใช้ในการวางแผนและดำเนินการภายใต้กรอบทางด้านคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก โดยเน้นไปที่กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความได้เปรียบและรักษาความเป็นผู้นำในตลาดไว้ โดยพิจารณาจากสิ่งสำคัญ 2 ประการคือ

1. ภาวะผู้นำ ที่จะมีส่วนช่วยในการเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจ ทีมงานในองค์กร การสื่อสารในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการสร้างภาวะผู้นำนั้น ต้องอาศัยความตั้งใจ ความพยายาม รวมถึงประสบการณ์ของตัวผู้นำเอง

2. การใช้ระบบการรวบรวมข้อมูลสำคัญๆต่างๆทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร , ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ต่างๆ ที่เรียกว่า Control panel เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา องค์กรอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วนี้ ทำให้เกิดปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อองค์กร อย่างมากมายทั้งในด้านเทคโนโลยีที่สูงขึ้น ระยะเวลาในการผลิตสินค้าที่สั้นลง ความรู้และ ความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น การที่โลกเข้าสู่ยุคGlobalization ทำให้การติดต่อสื่อสาร เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว และเข้าถึงคนได้ทั่วโลกเช่น Internet และอื่นๆ อีกมาก ทำให้บทบาท ของผู้นำในอดีต หรือบุคคลเพียงคนเดียวไม่สามารถรับมือได้ ในยุคนี้จึงเน้น

การพัฒนาภาวะผู้นำควบคู่ไปกับการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญ และในขณะเดียวกัน การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ก็ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะการที่จะสื่อสารในเรื่องของภารกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมต่างๆ ขององค์กรไปสู่พนักงานที่อยู่ในองค์กร เนื่องจากหากพนักงาน เหล่านั้น มีความเข้าใจและมีความรู้ไปในทิศทางเดียวกันประสิทธิภาพขององค์กรก็จะเพิ่มมากขึ้นและเป็นการช่วยลดปัญหาต่างๆในองค์กรได้เป็นอย่างดี และผู้นำยังต้องพยายามจูงใจ พนักงานให้ เขาเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น ให้มีส่วนร่วมในทีมมีส่วนร่วมในความสำเร็จที่สำคัญ มีการแบ่งผลกำไร(Profit Sharing)อย่างเป็นธรรม ให้การยอมรับในตัวพนักงาน เป็นต้น ซึ่งจะส่งผล ให้เกิดความเข้าใจและแนวคิดในวัตถุประสงค์ขององค์กรในตัวพนักงานตรงกัน และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในที่สุด นอกจากนี้การ ที่ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องเกิดจากสภาพแวดล้อมในองค์กรมีส่วนช่วยสนับสนุน ดังนั้นผู้นำที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องต่อไปนี้

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