



หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

วิชาองค์การและการจัดการ (Organization & Management)

MPA 6204



รศ.ดร.นัทนิตา โชติพิทยานนท์





Modern Management Theory

- ทฤษฎีการจัดการสมัยปัจจุบันถูกพัฒนาขึ้นในปี ค.ศ.1950 เป็นการรวมทฤษฎีแบบสหวิทยาการ อาทิ สังคมวิทยา จิตวิทยา เศรษฐศาสตร์ การวิจัยปฏิบัติงาน และสาขาอื่นๆ มาผสมผสานกันที่เรียกว่า **เศรษฐศาสตร์สังคม** (Socioeconomic)
- การบริหารจัดการองค์การจึงมีการผสมผสานหลากหลายรายละเอียดเข้ามา โดยเฉพาะการนำเอาหลักคณิตศาสตร์เข้ามาใช้ในระบบการคำนวณต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงสุด ไปจนถึงการบริหารงานบุคคลที่มีความซับซ้อนมากขึ้น เน้นการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างกลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารจัดการออกมาหลากหลายรูปแบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงที่สุด

Modern Management Theory



ทฤษฎีระบบ (System Theory)



**ทฤษฎีการบริหารงานตามสถานการณ์
ทฤษฎีภาวะผู้นำ**



ทฤษฎีการบริหารงานตามวัตถุประสงค์



แนวคิดการจัดการความเสี่ยงองค์กร



ทฤษฎีการพัฒนาองค์กร

កុមារ្យីឌើនេបប

(System Theory)





ทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory)

- **ระบบ** คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกันและสัมพันธ์ซึ่งกัน ซึ่งกำหนดวิธีการปฏิบัติให้เป็นเอกภาพ หรือ บรรลุ วัตถุประสงค์
- **ระบบ** คือ การรวมตัวของสิ่งหลายสิ่ง เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยแต่ละ สิ่งนั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือขึ้นต่อกันและกัน หรือมีผลกระทบต่อกัน และกัน เพื่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่ง
- **ระบบ** คือ ภาพส่วนรวมของโครงสร้างหรือของกระบวนการอย่างหนึ่งที่มีการจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ที่รวมกันอยู่ในโครงการหรือกระบวนการนั้น เป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ที่ใช้ในการวางแผนและดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

ประเภทของระบบ



ระบบปิด (Closed System)

- ระบบที่มีความสมบูรณ์ภายในตัวเอง ไม่พยายามผูกพันกับระบบอื่นใด และแยกตนเองออกจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ในสังคม
- องค์กรแบบปิด (Closed System) จะไม่เกี่ยวข้องและไม่ได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม
- ระบบมีความสัมพันธ์กับปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก องค์กรน้อยที่สุด ให้ความสนใจเฉพาะระบบภายใน องค์กรเท่านั้น
- ดำเนินการอยู่ในขอบเขตของตนเอง โดยไม่เปิดรับอิทธิพลหรือข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมภายนอก
- ระบบที่ ไม่แลกเปลี่ยนข้อมูล ทรัพยากร หรือพลังงานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก



ระบบเปิด (Open System)

- ระบบที่ต้องอาศัยการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคล องค์กร หรือ หน่วยงานอื่นๆ ในลักษณะเป็นการ แลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นมีความสมดุล รวมทั้ง สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปมีผล หรือ อิทธิพลต่อการทำงานขององค์กรเช่นกัน
- องค์กรแบบเปิด (Open System) จะได้รับอิทธิพลอย่างมากจากสิ่งแวดล้อม
- การทำงานขึ้นอยู่กับปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก องค์กรอย่างมาก
- ระบบหรือองค์กรที่มีการ แลกเปลี่ยนข้อมูล พลังงาน ทรัพยากร และผลลัพธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก อย่างต่อเนื่อง
- องค์กรมีการรับรู้ ปรับตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ และเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ลักษณะสำคัญของระบบปิด



ไม่รับข้อมูลจากภายนอก เน้นการควบคุมภายใน

- การตัดสินใจทั้งหมดเกิดขึ้นภายในองค์กร
- มุ่งประสิทธิภาพและความถูกต้องมากกว่าความยืดหยุ่น

มีขอบเขตชัดเจน ยึดตามกฎระเบียบแน่นอน

- แยกตนเองออกจากสิ่งแวดล้อมอย่างเด็ดขาด
- ทุกอย่างดำเนินตามขั้นตอน ไม่ยืดหยุ่น

ขาดการเรียนรู้จากภายนอก

- ไม่ปรับตัวจากผลสะท้อนหรือข้อมูลใหม่ ๆ จากสิ่งแวดล้อม

ตัวอย่างระบบปิด (CLOSED SYSTEM)

ในเชิงองค์การ

ภาครัฐ

- ตัวอย่าง หน่วยงานราชการที่มีระเบียบการทำงานตายตัว เช่น ระบบอนุมัติหนังสือราชการที่ต้องผ่านหลายชั้น
- การตัดสินใจอยู่ภายในระบบราชการเท่านั้น
- ไม่เปิดรับข้อเสนอจากภาคประชาชนหรือเอกชน
- มุ่ง “ถูกต้องตามระเบียบ” มากกว่า “ตอบสนองต่อสถานการณ์”
- ทำให้ระบบมีความซ้ำและขาดการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมหรือเทคโนโลยี

ภาคเอกชน

- ตัวอย่าง โรงงานอุตสาหกรรมยุคเก่าที่ใช้สายการผลิตแบบเดิม ๆ และไม่รับฟังข้อมูลตลาดหรือความต้องการลูกค้า
- การผลิตตามแผนที่วางไว้โดยไม่สนใจแนวโน้มตลาด
- ไม่ปรับปรุงกระบวนการผลิตตามเทคโนโลยีใหม่
- ทำให้สูญเสียความสามารถในการแข่งขันเมื่อสภาพตลาดเปลี่ยน

ลักษณะสำคัญของระบบเปิด



เปิดรับปัจจัยจากภายนอก (INPUTS) มีการเรียนรู้ (LEARNING)

- รับทรัพยากร ข้อมูล ความรู้ หรือข้อเสนอแนะจากภายนอกเข้าสู่ระบบ
- เปิดรับนวัตกรรม ความคิดใหม่ และการเรียนรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มีกระบวนการภายใน (PROCESS) และปรับตัวได้ (ADAPTIVE)

- นำข้อมูลและทรัพยากรมาประมวลผล เพื่อสร้างผลผลิตหรือบริการ
- องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองตามสภาพแวดล้อมภายนอก

ส่งผลลัพธ์ (OUTPUTS) มีการรับ FEEDBACK

- ผลลัพธ์ของระบบจะส่งกลับออกไปยังสิ่งแวดล้อม เช่น บริการ ผลิตภัณฑ์ หรือคุณค่าทางสังคม
- รับข้อมูลย้อนกลับจากสิ่งแวดล้อมเพื่อนำมาปรับปรุงระบบ

ตัวอย่างระบบเปิด (OPEN SYSTEM) ในเชิงองค์การ



ภาครัฐ

- ตัวอย่าง กระทรวงสาธารณสุข ดำเนินการแบบ “เปิดรับข้อมูลและความร่วมมือ” เพื่อพัฒนาระบบสุขภาพแห่งชาติอย่างครอบคลุม
- แลกเปลี่ยนข้อมูลสุขภาพกับหน่วยงานอื่น เช่น สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) และโรงพยาบาลเอกชน
- เปิดรับข้อมูลจากประชาชนผ่านแอปพลิเคชัน “หมอพร้อม” เพื่อวางแผนบริการด้านวัคซีนและสาธารณสุข
- ใช้ข้อมูลจากภายนอก เช่น ข้อมูลโรคระบาดจากองค์การอนามัยโลก (WHO) เพื่อปรับแผนนโยบาย
- ทำให้มีระบบสุขภาพที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองเร็วต่อสถานการณ์ เช่น การบริหารวัคซีน COVID-19 และการแจ้งเตือนสุขภาพผ่านช่องทางออนไลน์

ภาคเอกชน

- ตัวอย่าง บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) หรือ AIS เปิดรับความร่วมมือจากพันธมิตรหลายภาคส่วน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ “Digital Service Provider”
- สร้างความร่วมมือกับสตาร์ทอัพผ่านโครงการ AIS The StartUp เพื่อพัฒนาบริการดิจิทัลใหม่ ๆ
- ร่วมมือกับหน่วยงานรัฐ เช่น DGA และกระทรวงดิจิทัลฯ เพื่อขับเคลื่อน Smart City และ 5G Ecosystem
- รับข้อมูลย้อนกลับจากผู้บริโภคผ่านระบบ Big Data เพื่อปรับปรุงประสบการณ์ลูกค้าแบบเรียลไทม์
- ทำให้ AIS กลายเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมบริการครบวงจร ทั้งในด้านเครือข่าย, IoT, Cloud และบริการสุขภาพดิจิทัล (AIS 5G for Health)



องค์ประกอบของแนวคิดเชิงระบบ

สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input)

ปัจจัยต่างๆ และองค์ประกอบแรกที่จะนำไปสู่การดำเนินงานของระบบ โดยรวมไปถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ อันเป็นที่ต้องการของระบบนั้นด้วย ในระบบองค์การ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ เครื่องมือ เครื่องจักร วัตถุดิบ เป็นต้น



กระบวนการ (Process)

เป็นองค์ประกอบที่สองของระบบ หมายถึง วิธีการต่างๆ ที่จะนำไปสู่ผลงานหรือผลผลิตของระบบ และในระบบองค์การ ได้แก่ วิธีการปฏิบัติต่าง ๆ การบริหารจัดการ การจัดโครงสร้างองค์การ เป็นต้น



ผลงาน หรือ ผลผลิต (Output)

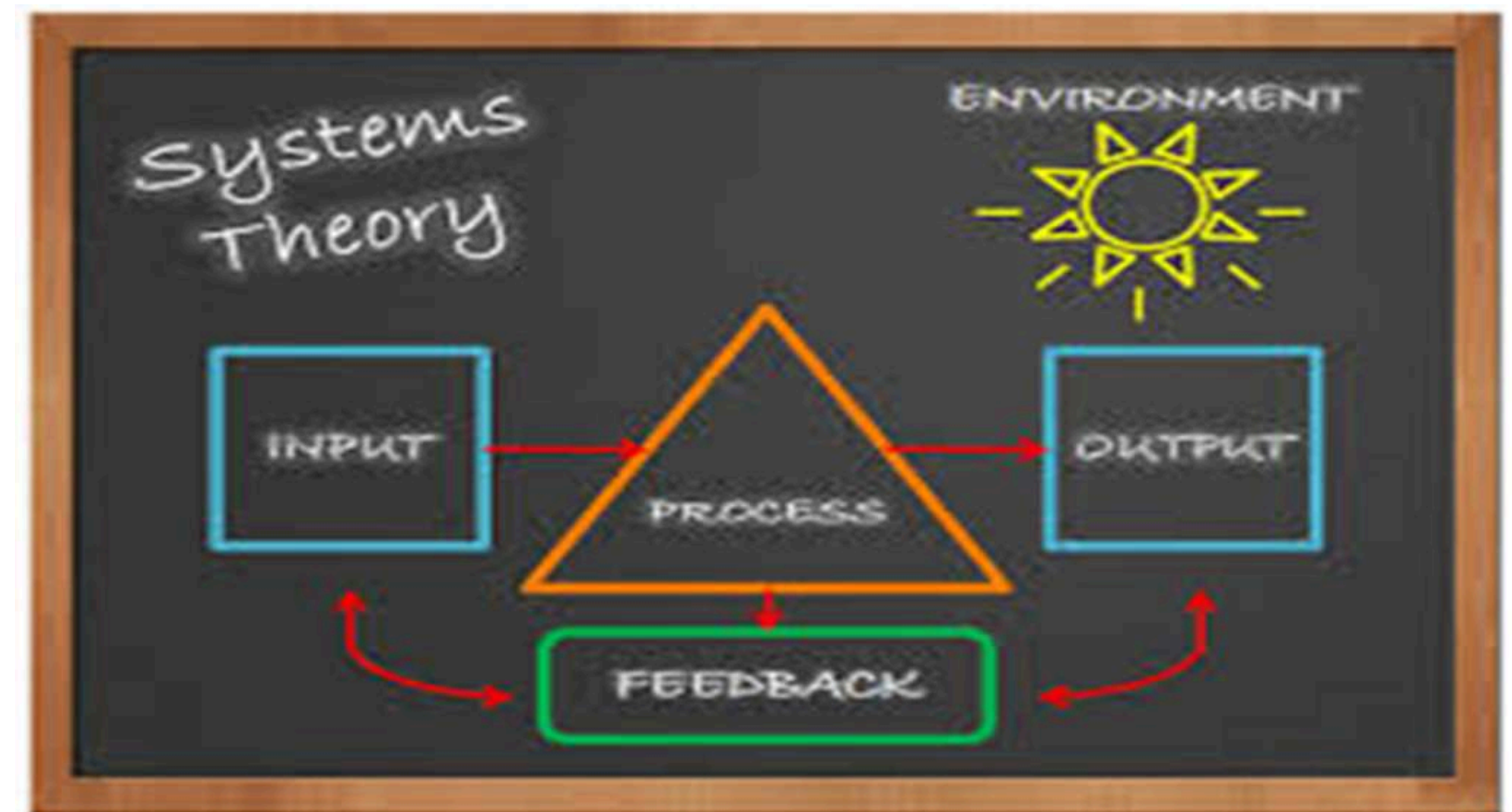
เป็นองค์ประกอบสุดท้ายของระบบ หมายถึง ความสำเร็จในลักษณะต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผล ในระบบองค์การ ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงาน ผลการไร ผลการดำเนินการ ยอดขาย การเจริญเติบโตขององค์การ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือประชาชน เป็นต้น





องค์ประกอบของแนวคิดเชิงระบบ

- โดยทั้ง 3 องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ขาดสิ่งใดไม่ได้
- นอกจากนั้นทั้ง 3 องค์ประกอบ ยังมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การด้วย
- ในขณะที่องค์การต้องดำเนินกิจกรรมนั้น สิ่งที่จะช่วยให้องค์การสามารถตรวจสอบว่า กิจกรรมต่าง ๆ นั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ มีส่วนใดที่ต้องแก้ไขปรับปรุงต้องอาศัย ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถปรับปรุง ตัวป้อน (Input) กระบวนการ (Process) เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น



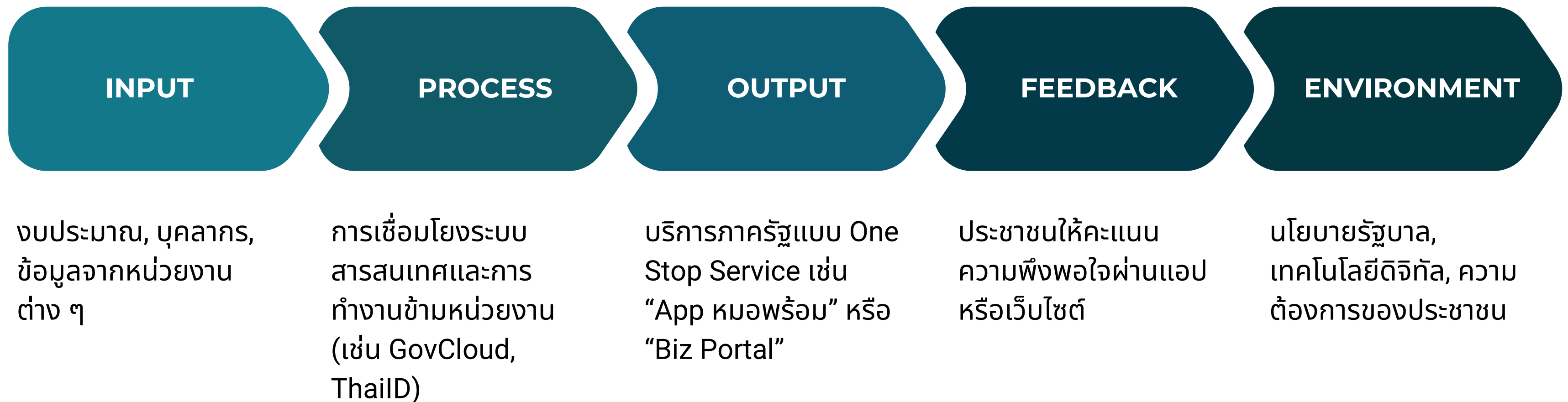
ตัวอย่างแนวคิดเชิงระบบ



ตัวอย่างแนวคิดเชิงระบบ ในภาครัฐ

กรณี: ระบบการจัดการภาครัฐแบบบูรณาการ

เป็นการบริหารที่มอง “รัฐบาลทั้งระบบ” ว่าเป็นองค์รวมเดียวกัน ไม่แยกกระทรวง
ทบวง กรม แต่เชื่อมโยงข้อมูล กระบวนการ และเป้าหมายร่วมกัน

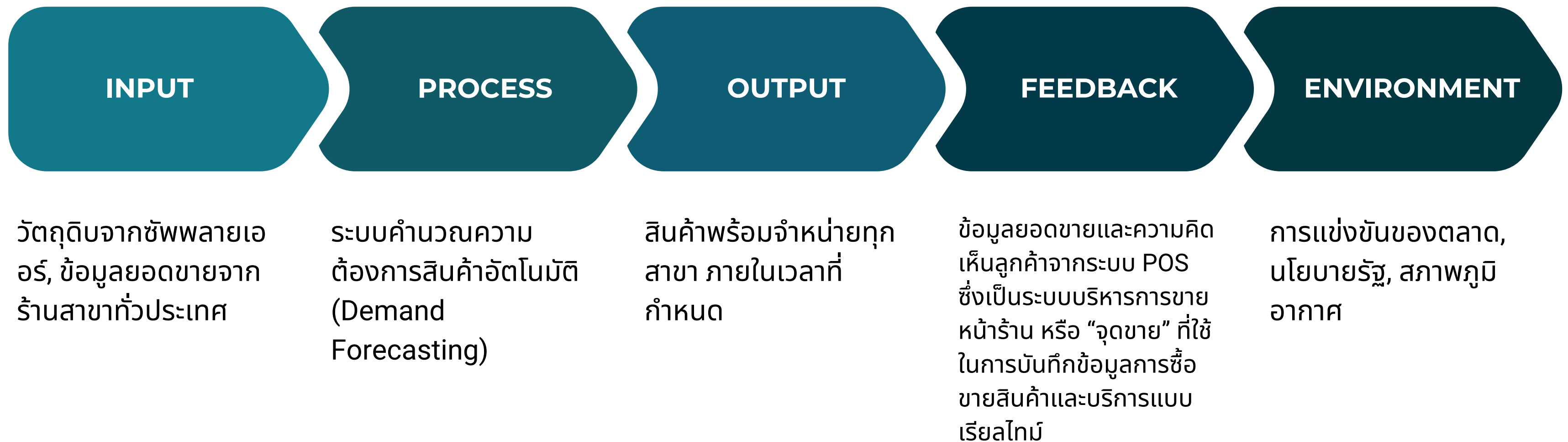


ตัวอย่างเชิงรูปธรรม: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (DGA) ใช้แนวคิดเชิงระบบในการพัฒนาระบบ “Digital Government”
ที่เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เช่น ภาษี, ทะเบียนบ้าน, และบัตรประชาชน เพื่อให้ประชาชนใช้บริการผ่านช่องทางเดียว

ตัวอย่างแนวคิดเชิงระบบ ในภาคเอกชน

กรณี: บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) – ระบบโลจิสติกส์ 7-Eleven

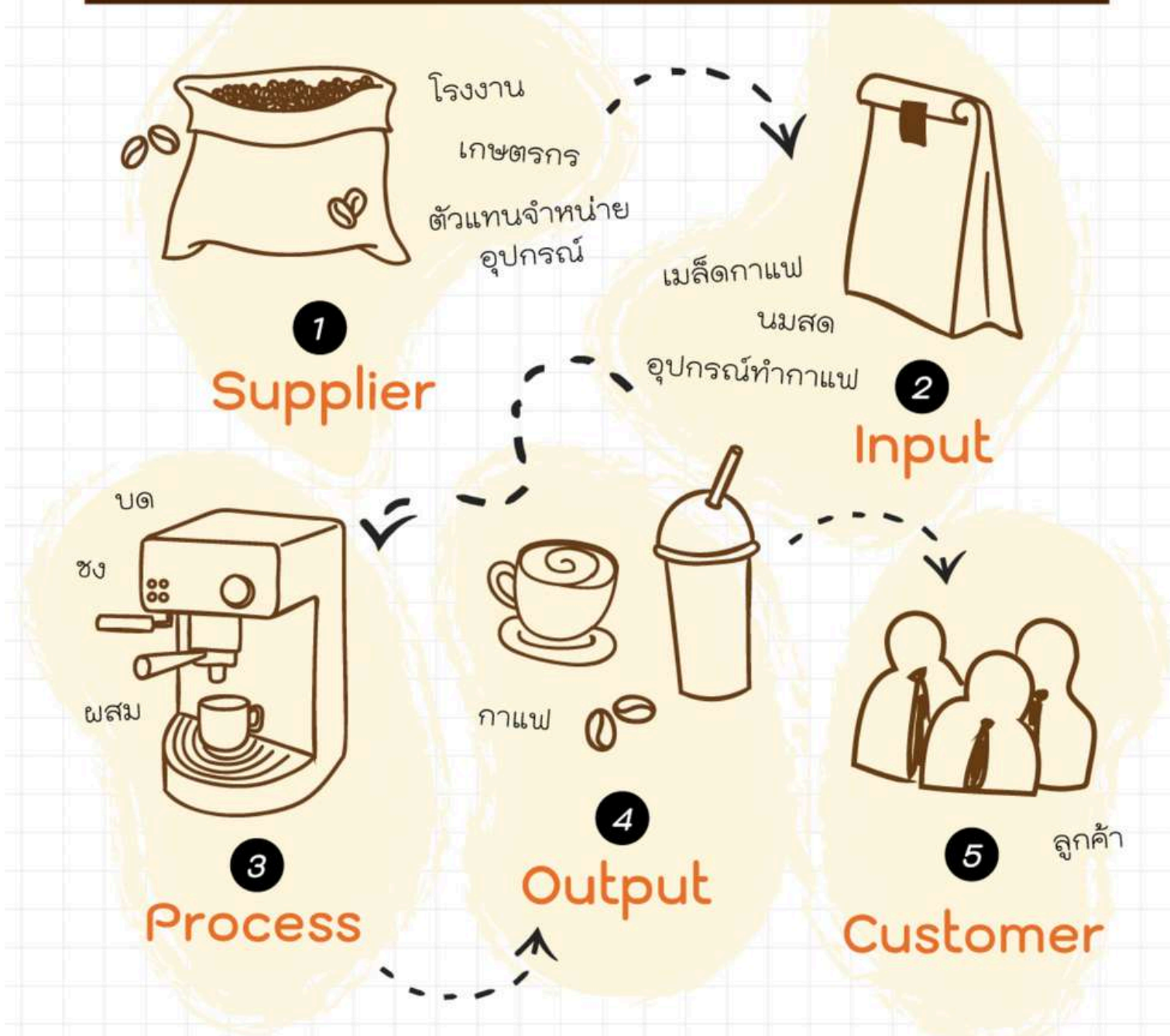
7-Eleven ใช้แนวคิดเชิงระบบในการบริหารซัพพลายเชน (Supply Chain System) เพื่อให้สินค้าส่งถึงสาขาทั่วประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ



ผลลัพธ์ของแนวคิดเชิงระบบของ 7-Eleven: ช่วยลดต้นทุนโลจิสติกส์, ลดของเสีย, และสามารถตอบสนองต่อความต้องการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทั่วประเทศ จำนวนทั้งสิ้น 15,245 สาขา (สิ้นปี 2567)

"SIPOC" ปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงาน

เข้าใจภาพรวมกระบวนการอย่างถ่องแท้ด้วย SIPOC



S – Supplier

ผู้ส่งมอบสิ่งของหรือข้อมูลที่จะต้องนำไปผ่านกระบวนการ



I – Input

ปัจจัยต่างๆ ที่จะนำไปสู่การดำเนินงานของระบบ



P – Process

วิธีการต่างๆ ที่จะนำไปสู่ผลงานหรือผลผลิตของระบบ



O – Output

ผลงาน หรือ ผลผลิตของระบบที่ผ่านกระบวนการต่างๆ

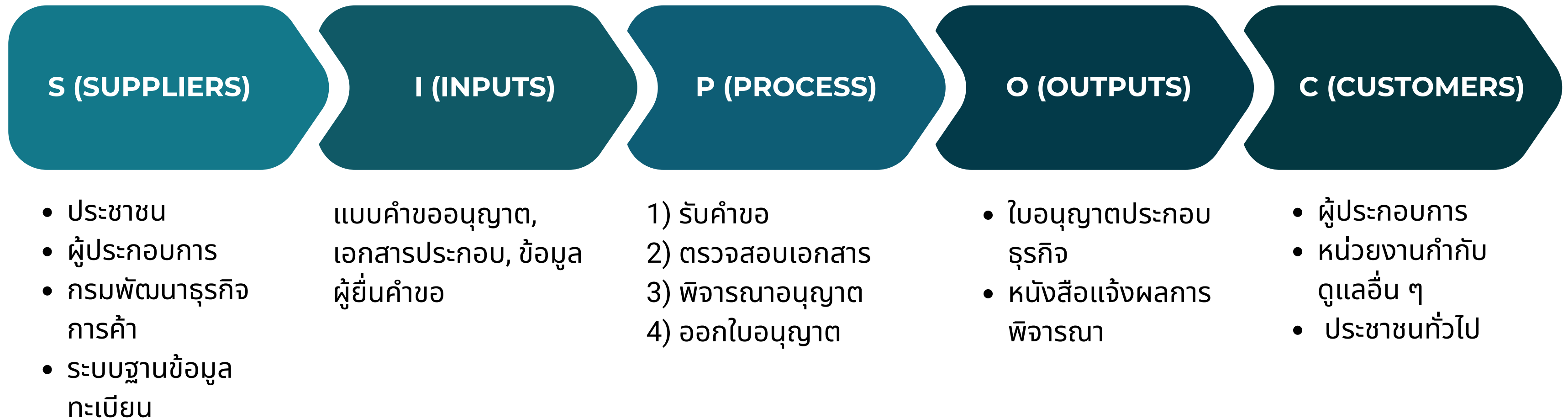


C – Customer

ลูกค้า หรือ ประชาชน ผู้กำหนดความต้องการของสินค้า บริการ หรือข้อมูลต่าง ๆ

ตัวอย่าง SIPOC ในภาครัฐ

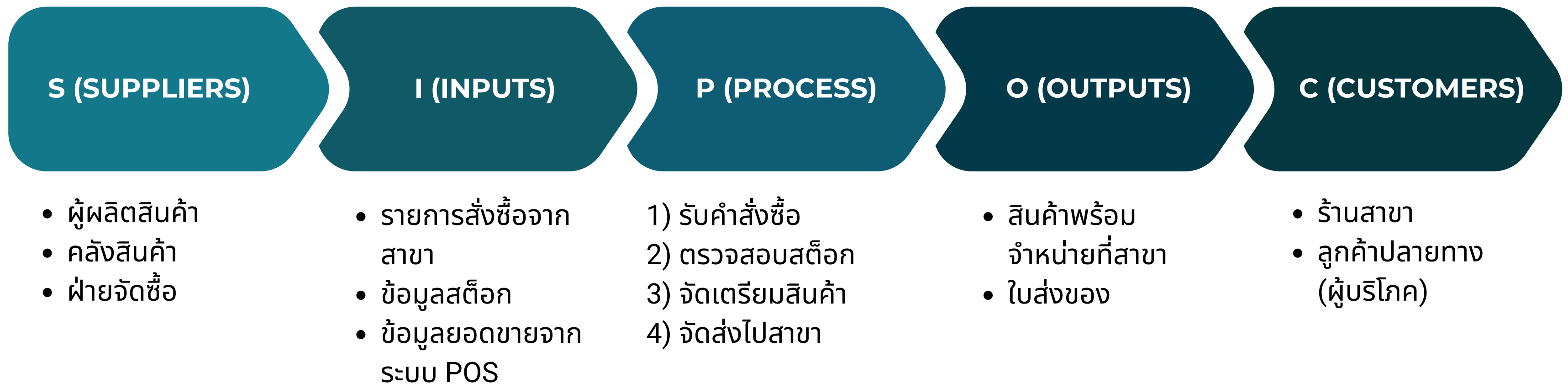
กรณี: การให้บริการออกใบอนุญาตประกอบธุรกิจ



การปรับปรุงระบบ (Process Improvement): เชื่อมข้อมูลระหว่างหน่วยงานผ่านระบบดิจิทัล (Open Data / e-License) ลดเอกสารกระดาษ ย่นระยะเวลาอนุมัติจาก 7 วันเหลือ 2 วัน

ตัวอย่าง SIPOC ในภาคเอกชน

กรณี: ระบบจัดการคำสั่งซื้อของบริษัท 7-Eleven (CP ALL)



- **การปรับปรุงระบบ (Process Improvement):** ใช้ระบบ POS Feedback และ Demand Forecasting คาดการณ์ยอดขาย เชื่อมระบบคลังสินค้าแบบอัตโนมัติ (Warehouse Automation) ลดของเสียและลดเวลาการจัดส่ง

SIPOC กับการพัฒนาองค์การสมัยใหม่

แนวคิด SIPOC สนับสนุนหลัก “การบริหารเชิงระบบ” (Systems Management) และสอดคล้องกับแนวคิด Continuous Improvement (Kaizen) รวมถึงกรอบ Digital Transformation ในภาครัฐและเอกชน เช่น

- ภาครัฐ ใช้ SIPOC วิเคราะห์การให้บริการประชาชน เพื่อพัฒนา GovTech / e-Service
- ภาคเอกชน ใช้ SIPOC ในการปรับกระบวนการผลิต, การตลาด, โลจิสติกส์ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น



ประโยชน์ของการใช้ SIPOC



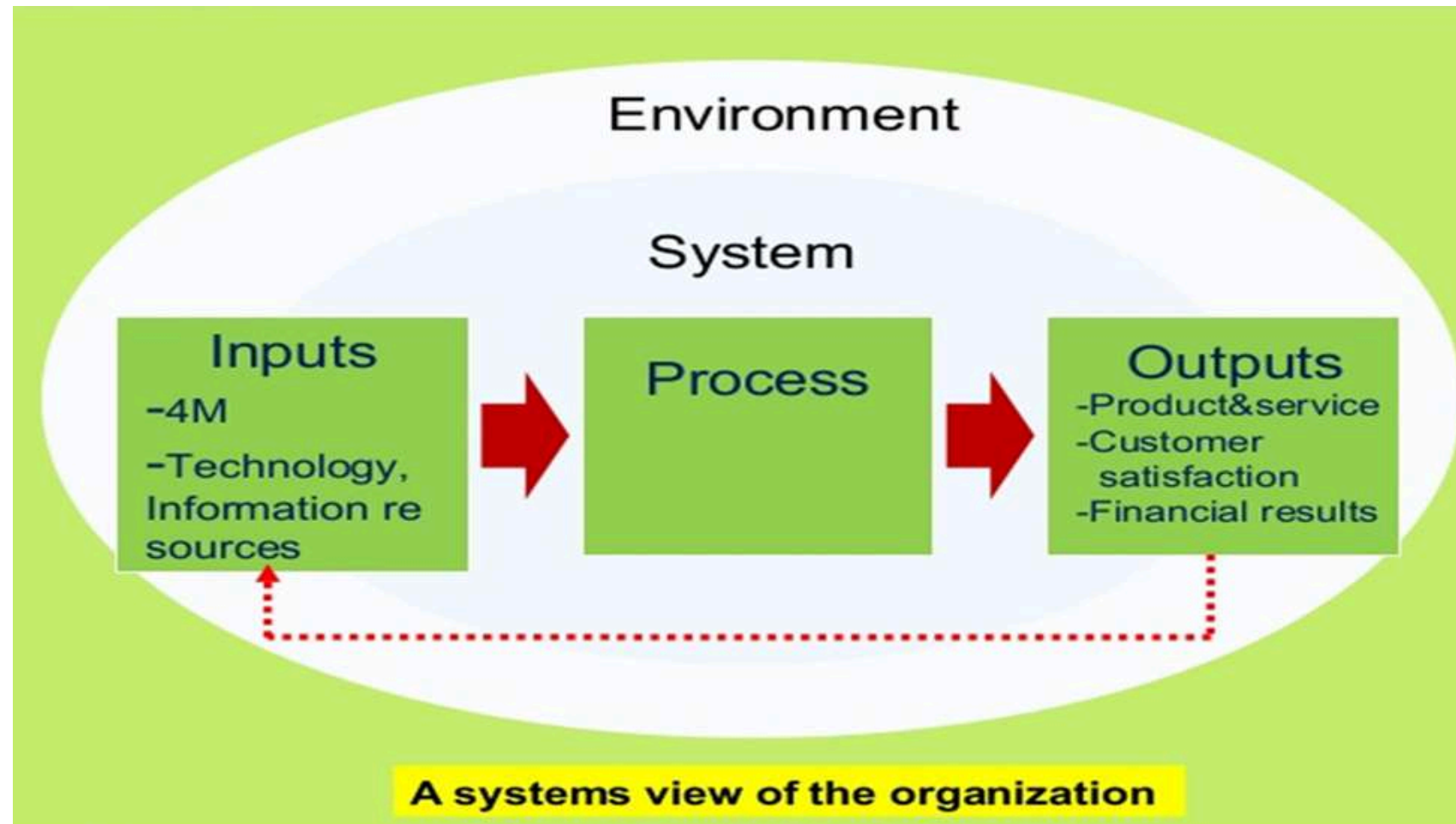
มองเห็นภาพรวมของกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ ระบุจุดคอขวด (BOTTLENECKS) หรือความซ้ำซ้อนในขั้นตอน

ช่วยให้หน่วยงาน “เข้าใจบทบาทของตนเอง” ภายในระบบ และใช้เป็นเครื่องมือเริ่มต้นก่อนปรับปรุงกระบวนการ

สื่อสารระหว่างหน่วยงานได้ง่าย เพราะมีภาพรวมร่วมกัน



ขั้นตอนของการวิเคราะห์ระบบ



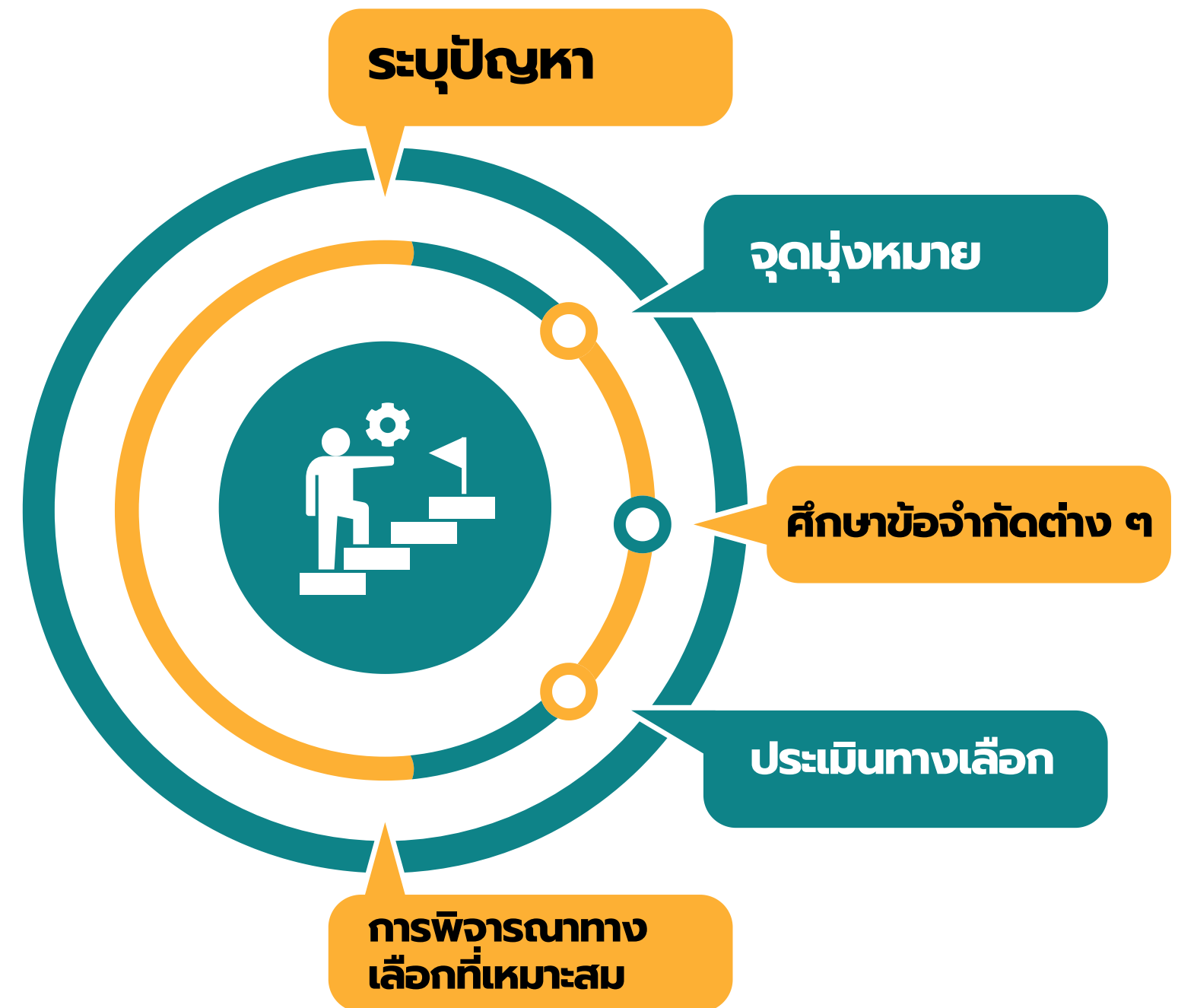
- ระบุปัญหา (Identify Problem)
- จุดมุ่งหมาย (Objectives)
- ศึกษาข้อจำกัดต่าง ๆ (Constraints)
- ประเมินทางเลือก (Alternatives)
- พิจารณาทางเลือกที่เหมาะสม (Selection)
- การทดลองปฏิบัติ (Implementation)
- การประเมินผล (Evaluation)
- การปรับปรุงแก้ไข (Modification)

การวิเคราะห์กระบวนการย่อย ๆ ในระบบ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอยู่ 3 ด้านหลัก คือ

- **T – Time** : จะสามารถปรับปรุงกระบวนการการทำงานให้รวดเร็วขึ้นได้อย่างไร
- **Q – Quality** : จะสามารถปรับปรุงกระบวนการการทำงานให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ดีขึ้นได้อย่างไร
- **C – Cost** : จะสามารถปรับปรุงกระบวนการการทำงาน โดยลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นได้อย่างไร

ขั้นตอนของการวิเคราะห์ระบบ

- **ระบุปัญหา** : กำหนดปัญหาในขั้นนี้ต้องศึกษาให้ต้องแก้ไขก่อนว่าอะไรคือปัญหา ที่ควรแก้ไข
- **จุดมุ่งหมาย** : กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เพื่อการแก้ไขปัญหานั้น ๆ ว่าจะให้ได้ผลในทางใด มีปริมาณและคุณภาพเพียงใด ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์นี้ควรคำนึงถึงความสามารถในการปฏิบัติได้จริง
- **ศึกษาข้อจำกัดต่าง ๆ** : พิจารณาข้อจำกัดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น
- **ประเมินทางเลือก** : ค้นหาและเลือกวิธีการต่างๆ ที่จะใช้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ควรมองด้วยใจกว้างขวาง และเป็นธรรมชาติ หลีกเลี่ยงอคติ พิจารณาข้อดีข้อเสีย และข้อจำกัดต่าง ๆ
- **การพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสม** : เลือกวิธีที่ดีที่สุดจากชั้นที่ 4 เพื่อนำไปทดลองในขั้นต่อไป
- **การทดลองปฏิบัติ** : ลงมือปฏิบัติตามวิธีการนั้น การทดลองนี้ควรกระทำกับกลุ่มเล็กๆ ก่อนถ้าได้ผลดีจึงค่อยขยายการปฏิบัติงานให้กว้างขวางออกไป
- **การประเมินผล** : การประเมินดูว่าการปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายเพียงใด ยังมีสิ่งใดขาดตกบกพร่อง จะได้นำไปปรับปรุงแก้ไข
- **การปรับปรุงแก้ไข** : นำผลการประเมินมาแก้ไข ปรับปรุงจนกว่าจะได้ผลดีจึงจะขยายการปฏิบัติหรือยึดถือเป็นแบบอย่างต่อไป



การวิเคราะห์กระบวนการย่อยในระบบด้วยกรอบ T-Q-C

กรณีศึกษา: กระบวนการออกใบอนุญาตประกอบธุรกิจออนไลน์

T – TIME (เวลา)

- ขั้นตอนตรวจสอบเอกสารใช้เวลา 7 วัน
- ตัวอย่างการปรับปรุง : นำระบบ e-Submission ให้ผู้ประกอบการอัปโหลดเอกสารออนไลน์และตรวจสอบอัตโนมัติ
- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น คือ ลดเวลาพิจารณาเหลือ 2 วัน

Q – QUALITY (คุณภาพ)

- ข้อมูลที่ยื่นมักไม่ครบ ทำให้ต้องส่งกลับ
- ตัวอย่างการปรับปรุง : สร้าง Checklist Digital Form ให้ผู้ยื่นกรอกครบทุกช่องก่อนกดส่ง
- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น คือ ลดอัตราความผิดพลาดของข้อมูล 60%

C – COST (ต้นทุน)

- ใช้กระดาษจำนวนมาก และต้องจัดเก็บเอกสาร
- ตัวอย่างการปรับปรุง : ใช้ระบบ e-License เก็บเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์
- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น คือ ลดค่าใช้จ่ายเอกสารและจัดเก็บปีละกว่า 1 ล้านบาท



1

2

3

จากการวิเคราะห์และปรับปรุงทั้ง 3 ด้าน ทำให้หน่วยงานสามารถให้บริการประชาชนได้รวดเร็ว ถูกต้อง และประหยัดงบประมาณ สอดคล้องกับแนวคิด “ภาครัฐดิจิทัล (Digital Government)”



สรุปแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบ

- การศึกษาวิธีการเชิงระบบเป็นกระบวนการหนึ่งที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานในองค์การประเภทต่างๆ โดยพิจารณาการบริหารแบบองค์รวม ที่มีเป้าหมาย กระบวนการ ระบบย่อย และองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กัน มีการปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนข่าวสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการบริหาร
- ประโยชน์จากการใช้วิธีการเชิงระบบ จะช่วยตรวจสอบการดำเนินงานว่าเป็นไปตามขั้นตอนที่วางไว้หรือไม่ ช่วยให้การดำเนินงานตามระบบบรรลุตามเป้าหมาย โดยใช้เวลาดังงบประมาณ และบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าที่สุด

ทฤษฎีการบริหารงาน ตามสถานการณ์

(Situational or
Contingency Approach)



ทฤษฎีการบริหารงานตามสถานการณ์

- เริ่มมีบทบาทสำคัญประมาณปลายปี ค.ศ. 1960 เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากความคิดที่ว่า องค์กรที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสภาพความเป็นจริงขององค์กร ตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของมนุษย์
- ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์มีธรรมชาติขององค์การ เป็นตัวแปรและเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์ และระเบียบแบบแผน มีลักษณะเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง สภาพแวดล้อม เป้าหมายขององค์การ โดยส่วนรวมและเป้าหมายของสมาชิกทุกคนในองค์การ
- มีข้อสมมติฐานว่า องค์กรที่เหมาะสมที่สุดคือ องค์กรที่มีโครงสร้างและรูปแบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมนั้น ๆ ซึ่งรวมถึงสภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ การสนับสนุน และความต้องการของสมาชิกในองค์กรนั้นด้วย



ทฤษฎีการบริหารงานตามสถานการณ์

- เป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือเป็นแนวคิดซึ่งเป็นทางเลือกของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้างและระบบควบคุมองค์การ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ
- เป็นวิธีการที่กล่าวถึงองค์การที่มีลักษณะแตกต่างกันซึ่งต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันด้วย
- ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นการประสานประสานแนวคิดในการบริหารจัดการที่สำคัญ 4 ประการคือ (1) แนวคิดแบบดั้งเดิม (2) แนวคิดเชิงพฤติกรรม (3) แนวคิดเชิงปริมาณ (4) แนวคิดเชิงระบบ



ทฤษฎีการบริหารงานตามสถานการณ์

- Fred E. Fiedler ได้เสนอแนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ เป็นทฤษฎีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับในเชิงสภาพข้อเท็จจริง โดยการเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาขององค์การและการบริหาร ไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด
- สถานการณ์ต่าง ๆ จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้การบริหารแบบใดในสภาวะการณ์เช่นนั้น สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจและรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม
- ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด โดยเป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระบบว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน
- มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งต้องคำนึงถึงหลักมนุษยและแรงจูงใจ บางครั้งต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์การเป็นหลัก การบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ





ทฤษฎีการบริหารงานตามสถานการณ์

- เป็นแนวคิดที่เน้นผู้บริหารให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อมในสถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์การผู้บริหารควรคำนึงถึงความเหมาะสมในการตัดสินใจดำเนินงานภายใต้สถานการณ์เหล่านี้ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและความพึงพอใจของพนักงาน
- วิธีการบริหารเชิงสถานการณ์ได้ถูกนำมาใช้ในกิจกรรมการบริหาร 3 ประเภทได้แก่

การเป็นผู้นำและภาวะผู้นำ



การจัดองค์การ



การสร้างแรงจูงใจ





นิยาม “ผู้นำ” (Leader)

- บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่างๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (McFarland, 1979)
- ผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ (Huse, 1978)
- บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติตามภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ (Yukl, 1989)
- บุคคลที่มาจาก การเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง หรือการยกย่องขึ้นมาของกลุ่ม เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
- บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด



นิยาม “ผู้นำ” (Leader)

- บุคคลผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ
- เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ
- ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้มีการเขียนชื่อผู้นำแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานและองค์การที่บุคคลนั้นอยู่

คุณลักษณะของผู้นำ

Vision

มีความคิดกว้างไกล
มีทิศทาง

Creativity

มีความคิด
สร้างสรรค์ ในการ
บริหารองค์การ

Courage

มีความกล้า กล้า
คิด กล้าทำ กล้า
ตัดสินใจ

Energy

มีพลังและมุ่งมั่น ใน
การทำงาน

High Moral Integrity

มีคุณธรรมสูง

Ability to Motivate Other

ทำให้ผู้ตามเกิด
ศรัทธา

Self Discipline

มีระเบียบวินัยใน
ตนเอง

Change Agent

ก่อให้เกิดการ
เปลี่ยนแปลง

Project Orientation

ปรับปรุงระบบงาน
เพื่อให้เกิดการ
พัฒนา

Encouragement

มีการให้กำลังใจ
ผู้ตามหรือสมาชิก
ในองค์การ

Empowerment

มอบหมายงานอย่าง
มีประสิทธิภาพ

Communication

สื่อสารอย่างมี
ประสิทธิภาพตรง
ประเด็น แม่นยำ
เหมาะสม



นิยาม “ภาวะผู้นำ” (Leadership)

- ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวก หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ (McFarland, 1979)
- ศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ (Schwartz, 1980)
- เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้้นำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง
- ความสามารถในการนำ จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำเป็นองค์ประกอบที่ จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
- เป็นความสามารถในการสร้างแรงขับเคลื่อนเชิงบวก เพื่อนำทีมไปสู่ผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมยินยอมและเต็มใจของผู้ตาม
- เป็นเรื่องของลักษณะ บุคลิก ตลอดจนวุฒิภาวะทางอารมณ์เมื่อเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ

ความแตกต่างระหว่าง “ผู้นำ” กับ “ภาวะผู้นำ”

หลายคนมักเข้าใจว่า “ผู้นำ” (Leader) กับ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) เป็นสิ่งเดียวกัน แต่แท้จริงแล้ว มีความหมายและมิติที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง

	ผู้นำ (Leader)	ภาวะผู้นำ (Leadership)
นิยาม	บุคคลผู้มีตำแหน่งหรือบทบาทในการนำคนอื่นไปสู่เป้าหมาย	กระบวนการหรือความสามารถในการจูงใจ ชี้นำ และสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น
ลักษณะ	เป็น “ตัวบุคคล” ที่มีบทบาทเฉพาะในองค์กร	เป็น “คุณลักษณะ” หรือ “พฤติกรรม” ที่อาจอยู่ในใครก็ได้
จุดเน้น	ตัวบุคคล	การกระทำ/อิทธิพล
ได้มาโดย	ตำแหน่ง / บทบาททางการ	การยอมรับจากผู้อื่น / ความสามารถที่แสดงออก
วัตถุประสงค์	นำพาทีมให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	สร้างแรงบันดาลใจ ให้คนร่วมมือ และพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

ตัวอย่างจริงในบริบทไทย

ดร.ประเสริฐ บุญสัมพันธ์
อดีต CEO ปตท.



มีทั้งตำแหน่ง “ผู้นำ” และมี “ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์” ที่ขับเคลื่อนองค์กรจากรัฐวิสาหกิจสู่บริษัทพลังงานระดับโลก

ศ.ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์



แม้ไม่มีตำแหน่งบริหารในภาครัฐ แต่เป็น “ผู้นำทางความคิด” (Thought Leader) ที่มีภาวะผู้นำในการพัฒนาทุนมนุษย์ ก่อตั้งสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ก่อตั้งมูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน
(อสม.)



แม้ไม่มีตำแหน่งบริหาร แต่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนงานสาธารณสุขระดับชุมชน เป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานรัฐกับประชาชน สร้างแรงจูงใจให้คนในหมู่บ้านร่วมมือในการดูแลสุขภาพ นำข้อมูลพื้นที่รายงานต่อกระทรวงสาธารณสุข



ภาวะผู้นำ
ไม่ใช่เรื่องของ
ตำแหน่ง

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ



แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach)

เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นค้นหารูปแบบและลักษณะผู้นำที่ได้จากการบริหารในสถานการณ์จริง ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์จะต้องสร้างรูปแบบผู้นำด้วยการมีแนวทางเฉพาะเจาะจง ตามแนวคิดของนักทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์



แนวคิดเชิงอำนาจ-อิทธิพล (Power-Influence Approach)

เน้นลักษณะอำนาจของผู้นำ รูปแบบของอำนาจลักษณะการอำนาจ ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคม (The Base of Social Power) ที่อธิบายถึงปรากฏการณ์ของอำนาจและอิทธิพลในความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้ใช้อำนาจกับปฏิกิริยาของผู้รับอำนาจ



แนวคิดเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะที่นักวิชาการได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพไว้ ว่าควรมีคุณลักษณะอย่างไร



แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ มุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำในมิติต่าง ๆ



แนวคิดเชิงบูรณาการ (Integrative Approach)

เป็นแนวคิดการวิจัยที่มุ่งเน้นการบูรณาการกรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้ทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว



ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

- นักทฤษฎี Hersey & Blanchard
- เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้น ในระยะแรกเรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ
- โดยแนวคิดพื้นฐานสำคัญคือ สถานการณ์ที่แตกต่าง ย่อมต้องการลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรปรับวิธีการจัดการให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้
- อธิบายถึงลักษณะของผู้ตามอันเป็นปัจจัยสำคัญของสถานการณ์ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการใช้บทบาทการนำตามสถานการณ์ขององค์กร มี 2 ด้าน คือ
 - ความสามารถ (Ability) ดูจากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงาน
 - ความเต็มใจ (Willingness) ที่จะทำงานสำเร็จ ดูจากความเชื่อมั่น ความผูกพัน และแรงจูงใจที่จะทำงาน

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

- แนวคิดนี้ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แกนหลัก คือ “พฤติกรรมที่มุ่งเน้นงาน (Task Behavior)” และ “พฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behavior)”
- โดยเฉพาะอย่างยิ่งขึ้นอยู่กับ “ระดับความพร้อมของผู้ตาม (Follower Readiness)” เช่น ความสามารถ (Ability) และความเต็มใจ/แรงจูงใจ (Willingness) ซึ่งผู้นำแต่ละคนย่อมแสดงพฤติกรรมที่ผสมทั้ง 2 อย่างเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดรูปแบบการนำที่แตกต่างกัน
- สรุปรายละเอียดของ “ผู้นำ 4 ประเภท” ดังนี้
 - 1. ผู้นำแบบสั่งการ
 - 2. ผู้นำแบบขายความคิด/ชี้แนะแนวทาง
 - 3. ผู้นำแบบสนับสนุนและมีส่วนร่วม
 - 4. ผู้นำแบบมอบหมาย



ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)



ผู้นำแบบสั่งให้ทำ (Telling/Directing)

- เป็นผู้นำที่ใช้วิธีออกคำสั่ง บอกให้ทำ มีระบุขั้นตอนวิธีการทำงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามรู้ว่าจะต้องทำอะไร ยังไง เมื่อไหร่ และทำอย่างไร นอกจากนี้ยังมีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด เน้นผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก โดยไม่ได้เน้นการเสริมสร้างความสัมพันธ์มากนัก วิธีการนี้มักถูกเลือกใช้เมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤต หรือทีมที่ถูกก่อตั้งใหม่เพื่อการปฏิบัติการแบบชั่วคราว
- **เหมาะสำหรับ:** ผู้ตามที่ยังขาดความสามารถและขาดแรงจูงใจในการทำงาน



ผู้นำที่ขายความคิด (Selling)

- ผู้นำที่ขายความคิด จะแนะนำแนวทางและชี้แนะวิธีการปฏิบัติงานให้กับทีม เหมือนเป็นผู้สอนงาน ผู้นำประเภทนี้จะใช้การสื่อสารทั้ง 2 ทาง จะมีการอธิบายการตัดสินใจของตนเองให้ทีมงานเข้าใจ และเปิดโอกาสให้ซักถามข้อสงสัย เหมาะกับทีมที่มีความกระตือรือร้นแต่อาจจะยังขาดประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญในการทำงาน การใช้วิธีนี้จะช่วยเพิ่มความสำเร็จและประสิทธิภาพในการทำงานได้
- **เหมาะสำหรับ:** ผู้ตามที่ยังขาดความสามารถแต่มีแรงจูงใจในการทำงาน



ผู้นำที่สนับสนุนและมีส่วนร่วม (Supporting & Participating)

- ผู้นำประเภทนี้จะมีส่วนร่วมกับทีมงานค่อนข้างมาก มีการรับฟังความเห็นและข้อเสนอแนะ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ของทีมงานอย่างจริงจัง ให้ความเป็นกันเองค่อนข้างสูง มีส่วนในการตัดสินใจร่วมกับทีมงาน แต่ไม่ถึงขนาดเข้าไปควบคุมการทำงาน คอยอำนวยความสะดวก ช่วยเหลือทีมทั้งทางตรงทางอ้อม เพื่อให้ทีมงานได้ใช้ศักยภาพที่มีได้อย่างเต็มที่
- **เหมาะสำหรับ:** ผู้ตามที่มีความสามารถแต่อาจขาดแรงจูงใจในการทำงาน



ผู้นำที่มอบหมายงาน (Delegating)

- ผู้นำที่มีการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจให้กับทีมงาน โดยให้อิสระค่อนข้างมาก ให้คำแนะนำและความช่วยเหลือเพียงเล็กน้อย ส่วนมากผู้นำจะใช้วิธีนี้กับทีมงานที่ไว้ใจ มีความสามารถ มีประสบการณ์สูง หรือเป็นส่วนงานที่อยู่ตัวแล้ว มีระบบการทำงานที่ชัดเจนแล้ว ทีมงานอาจมีการขอความช่วยเหลือจากผู้นำเป็นครั้งคราวเมื่อเกิดปัญหา
- **เหมาะสำหรับ:** ผู้ตามที่มีความสามารถสูงและมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่แล้ว

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)



ผู้นำแบบสั่งให้ทำ (Telling/Directing)

- มุ่งเน้นงานสูง มุ่งเน้นความสัมพันธ์ต่ำ
- ผู้นำจะบอก “ทำอะไร อย่างไร เมื่อไร” อย่างชัดเจน
- ใช้กับผู้ตามที่ยังไม่มีความรู้/ประสบการณ์ และต้องการคำแนะนำใกล้ชิด
- ตัวอย่างภาครัฐ : เจ้าหน้าที่ใหม่ที่เพิ่งเข้ารับราชการ ต้องให้หัวหน้าชี้แจงวิธีปฏิบัติราชการอย่างละเอียด
- ตัวอย่างภาคเอกชน : พนักงานใหม่ในสายการผลิตที่ต้องทำตามมาตรฐานความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด



ผู้นำแบบชี้แนะ/ขายความคิด (Selling)

- มุ่งเน้นงานสูง มุ่งเน้นความสัมพันธ์สูง
- ผู้นำยังคงกำหนดทิศทาง แต่ให้เหตุผลและให้คำปรึกษา
- ใช้กับผู้ตามมีแรงจูงใจดีแต่ยังขาดความชำนาญ
- ตัวอย่างภาครัฐ : หัวหน้าฝ่ายสาธารณสุขที่ฝึกเจ้าหน้าที่ภาคสนามรุ่นใหม่ โดยให้คำแนะนำและเสริมแรงบวก
- ตัวอย่างภาคเอกชน : ผู้จัดการร้าน 7-11 ที่สอนพนักงานใหม่พร้อมให้คำชมเมื่อทำถูกต้อง



ผู้นำที่สนับสนุนและมีส่วนร่วม (Supporting & Participating)

- มุ่งเน้นงานต่ำ มุ่งเน้นความสัมพันธ์สูง
- ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- ใช้กับผู้ตามมีความสามารถ แต่ขาดความมั่นใจ หรือขาดแรงจูงใจบางส่วน
- ตัวอย่างภาครัฐ : หัวหน้ากลุ่มงานในเทศบาลที่ให้เจ้าหน้าที่ร่วมวางแผนกิจกรรมชุมชน
- ตัวอย่างภาคเอกชน : หัวหน้าทีมออกแบบผลิตภัณฑ์ ที่เปิดให้ทีมเสนอไอเดียและตัดสินใจร่วมกัน



ผู้นำที่มอบหมายงาน (Delegating)

- มุ่งเน้นงานต่ำ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ต่ำ
- ผู้นำมอบหมายงานทั้งหมดให้ผู้ตามที่มีความสามารถและความรับผิดชอบสูง
- ใช้กับผู้ตามมีทั้งทักษะและแรงจูงใจ พร้อมทำงานอย่างอิสระ
- ตัวอย่างภาครัฐ : ผู้อำนวยการที่มอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มงานบริหารโครงการได้เอง โดยไม่ต้องควบคุมใกล้ชิด
- ตัวอย่างภาคเอกชน : ผู้จัดการโครงการโอทีที่ให้หัวหน้าทีมดูแลระบบและรายงานผลเฉพาะประเด็นสำคัญ

สรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

Situational Leadership Theory : SLT
Hersey & Blanchard

ความพร้อม (Readiness) = ความสามารถ (Ability) + ความเต็มใจ (Willingness)

Low	Moderate		High
M1	M2	M3	M4
Unable Unwilling	Unable Willing	Able Unwilling	Able Willing

- **ลูกน้องแบบ M1** (วุฒิภาวะต่ำ, ความสามารถน้อย, ขาดความรับผิดชอบ)
 - **ผู้นำแบบ S1** (Telling/Directing) การสั่งการสั่งและกำกับอย่างใกล้ชิด
- **ลูกน้องแบบ M2** (วุฒิภาวะปานกลาง, มีความตั้งใจแต่ขาดประสบการณ์)
 - **ผู้นำแบบ S2** (Selling) การขายความคิด สอนและให้คำแนะนำ
- **ลูกน้องแบบ M3** (วุฒิภาวะค่อนข้างสูง แต่ยังขาดความมั่นใจ ขาดแรงจูงใจ)
 - **ผู้นำแบบ S3** (Supporting & Participating) การส่งเสริมและการให้คำปรึกษา ชวนให้มีส่วนร่วมวางแผน
- **ลูกน้องแบบ M4** (วุฒิภาวะสูง ความมั่นใจสูง มีความรับผิดชอบ)
 - **ผู้นำแบบ S4** (Delegating) การมอบหมายงาน ให้อำนาจตัดสินใจไว้วางใจ ให้เกียรติ และให้ดูแลเอง

ระดับความพร้อมของผู้ตาม (M1 – M4)

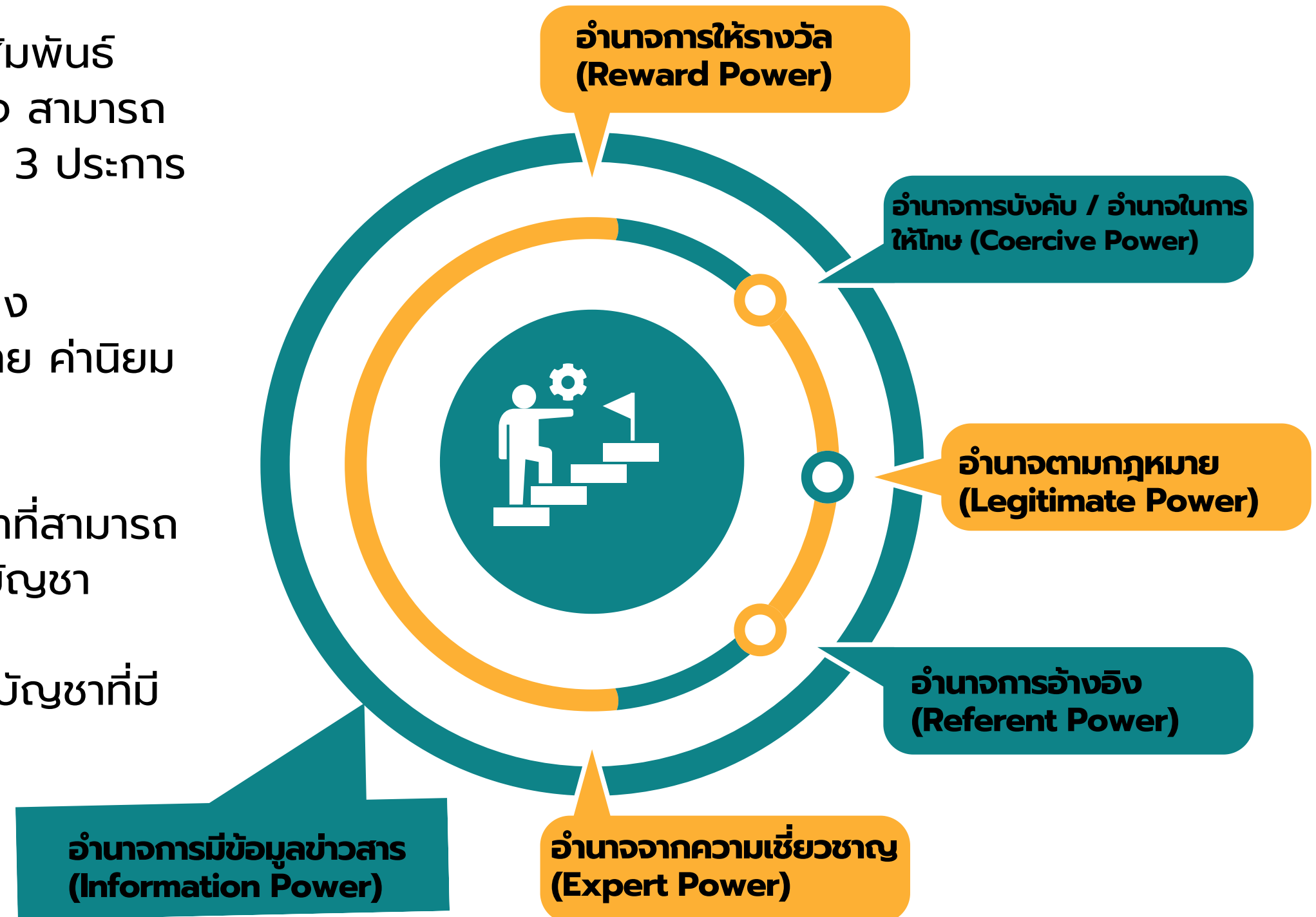
- **ความพร้อมของผู้ตาม (Readiness)** หมายถึง ระดับที่บุคคล “สามารถ” และ “เต็มใจ” ที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- **ความสามารถ (Ability)** หมายถึง ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตาม “ทำได้” มากหรือน้อยเพียงใด
- **ความเต็มใจ (Willingness)** หมายถึง แรงจูงใจ ความมุ่งมั่น และความมั่นใจที่จะทำงานนั้น ผู้ตาม “อยากทำ” แค่ไหน

- **M1 – Low Readiness** : ผู้ตามยังไม่เข้าใจงาน ไม่มั่นใจ หรือไม่อยากทำ
- **M2 – Moderate Readiness (ต้น)** : ผู้ตามยังเรียนรู้ไม่เก่ง แต่ตั้งใจและอยากทำ
- **M3 – Moderate Readiness (ปลาย)** : ผู้ตามทำงานได้ แต่ขาดแรงผลักดัน หรือรู้สึกเบื่อ
- **M4 – High Readiness** : ผู้ตามพร้อมทั้งความรู้และใจ พร้อมทำงานด้วยตนเอง

แนวคิดเชิงอำนาจ-อิทธิพล (Power-Influence Approach)

อธิบายถึงปรากฏการณ์ของอำนาจและอิทธิพลในความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้ใช้อำนาจกับปฏิกิริยาของผู้รับอำนาจ สามารถอธิบายอำนาจและอิทธิพลที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงได้ 3 ประการ

- 1) การเปลี่ยนแปลงทางจิตวิทยาเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในเรื่องของความคิดเห็น ทัศนคติเป้าหมาย ค่านิยม และความต้องการที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยาบุคคล
- 2) อิทธิพลทางสังคมเป็นอิทธิพลของผู้บังคับบัญชาที่สามารถควบคุมและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) อำนาจทางสังคม เป็นความสามารถของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา



แนวคิดเชิงอำนาจ-อิทธิพล (Power-Influence Approach)

อำนาจการให้รางวัล (Reward Power)

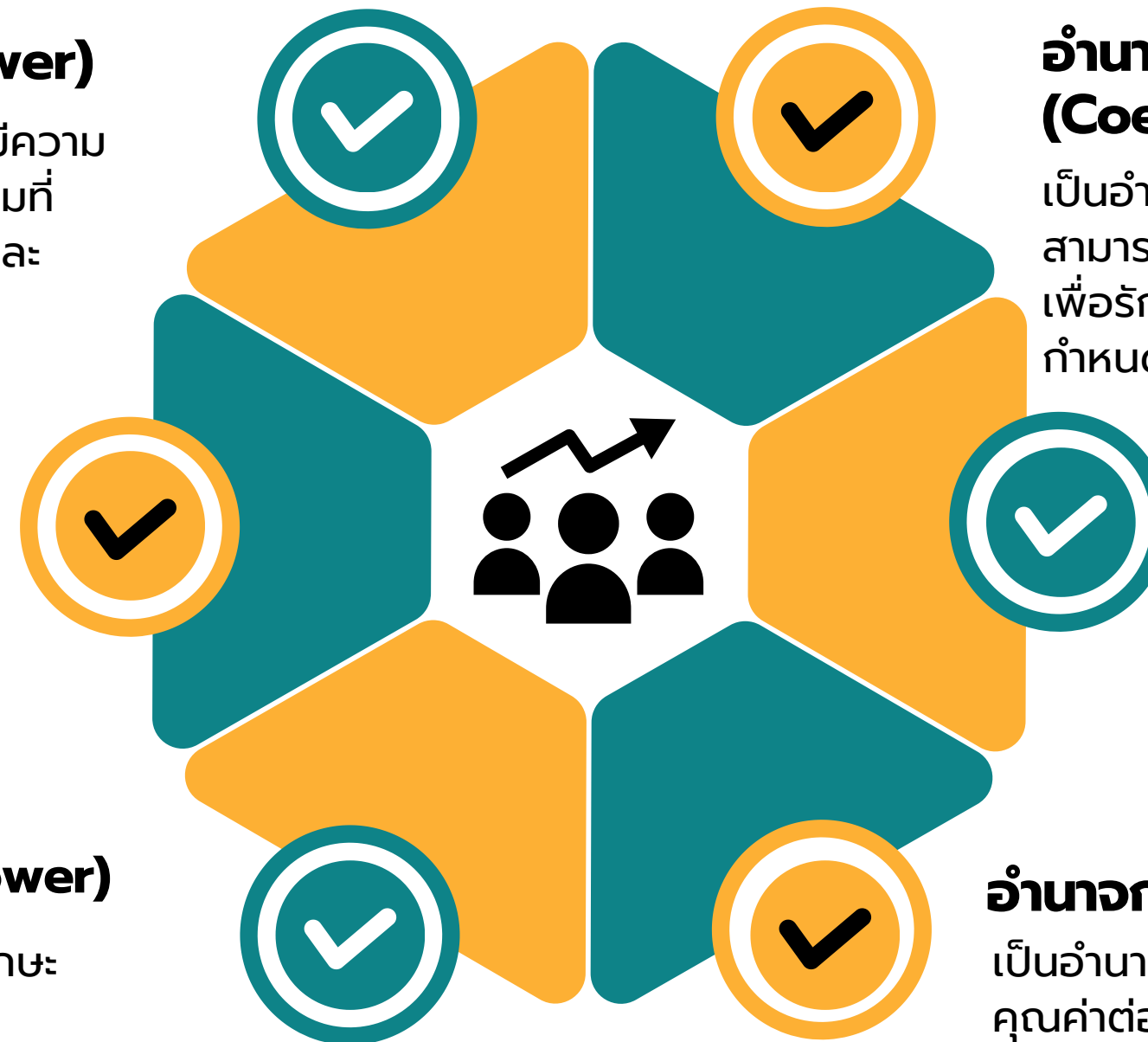
เป็นอำนาจที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าคุณบังคับบัญชาสามารถที่จะให้รางวัลตอบแทนการยินยอมปฏิบัติตามที่การแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนาอย่างเหมาะสมและยุติธรรม

อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)

เป็นอำนาจที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าคุณบังคับบัญชาเป็นอำนาจที่มาจากตำแหน่ง ที่มีพื้นฐานมาจากกฎระเบียบ ข้อบังคับคำสั่งขององค์การ ที่ทำให้การใช้ อำนาจมีความชอบธรรม ใต้ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย

อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power)

เป็นอำนาจที่เกิดจากองค์ความรู้ในสาขาวิชาชีพ มีทักษะ ความชำนาญ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความสามารถในทางวิชาการ ความเชี่ยวชาญของผู้ นำจะทำให้ผู้ ใต้บังคับบัญชายอมทำตาม เพราะเชื่อว่าผู้นำมีความ สามารถเหนือตน



อำนาจการบังคับ / อำนาจในการให้โทษ (Coercive Power)

เป็นอำนาจที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าคุณบังคับบัญชาสามารถที่จะบังคับให้ปฏิบัติตาม หรือลงโทษผู้ที่ไม่ปฏิบัติตาม เพื่อรักษามาตรฐานหรือกำกับดูแลให้มีแนวทางปฏิบัติตามที่ได้ กำหนดไว้

อำนาจการอ้างอิง (Referent Power)

เป็นอำนาจที่เกิดจากคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่ผู้ใต้บังคับ บัญชายึดถือเอาเป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่ผู้บริหาร แสดงออกมาด้วย ความรู้สึกประทับใจ ด้วยความรักใคร่ เคารพยกย่องนับถือ ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี และยอมรับ ว่าสิ่งที่ผู้นำได้กระทำนั้นถูกต้องเหมาะสม

อำนาจที่มีข้อมูลข่าวสาร (Information Power)

เป็นอำนาจที่เกิดจากผู้นำมีการใช้ข่าวสารข้อมูลที่มีประโยชน์และมี คุณค่าต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการบริหารงาน ในการตัดสินใจดำเนินการ ในการสั่งการ ใช้เป็นข้อมูลวางแผนปฏิบัติงานของหน่วย งาน ตลอดจนใช้ในการสนองความต้องการบริโภคข่าวสารข้อมูล ของบุคลากรในหน่วยงานอันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของ บุคคลนั้น



การใช้อำนาจของผู้บริหาร

การใช้อำนาจของผู้บริหาร แบ่งได้ 8 ประเภท ดังนี้ (ธนิตย์ ทองทวย, (2549)

- **1. อำนาจตามกฎหมาย** เป็นอำนาจที่เกิดจากการมีกฎหมายรองรับในตำแหน่งของผู้บริหารหรือการมีกฎหมายรองรับการกระทำและปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยผู้บริหารมีสิทธิตามกฎหมายอย่างเต็มที่ในการใช้อำนาจประเภทนี้ทั้งนี้ต้องไม่ขัดกับกฎระเบียบ ข้อกฎหมาย ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม และวัฒนธรรม ดังนั้น ผู้บริหารต้องเลือกใช้อำนาจตามกฎหมายนี้ให้เหมาะสมกับตำแหน่งเพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- **2. อำนาจการให้รางวัล** เป็นอำนาจประเภทหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารสามารถจะให้รางวัลแก่บุคลากรในความรับผิดชอบที่ให้ความร่วมมือช่วยกันปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมกับบุคคล เพื่อให้เกิดการรับรู้พฤติกรรมที่เคยได้รับรางวัลเป็นพฤติกรรมที่มีคุณค่า มีผลทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน
- **3. อำนาจการบังคับ** เป็นอำนาจของผู้บริหารที่สามารถให้คุณให้โทษ สามารถ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัวและยอมปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษ เช่น การว่ากล่าวตักเตือน การตำหนิ การสอบสวนทางวินัย ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดเงินเดือน เป็นต้น



การใช้อำนาจของผู้บริหาร

- **4. อำนาจอ้างอิง** เป็นอำนาจของผู้บริหารที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายึดถือเป็นแบบอย่าง เคารพรัก นับถือ ศรัทธา ทำให้เกิดความพยายามลอกเลียนแบบการกระทำ ด้วยความสมัครใจ และยอมปฏิบัติตาม
- **5. อำนาจความเชี่ยวชาญ** เป็นอำนาจของผู้บริหารที่เกิดจากความสามารถทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและปฏิบัติตามด้วยความศรัทธา
- **6. อำนาจสารสนเทศ** อำนาจของผู้บริหารที่มีความรอบรู้ในข้อมูลข่าวสารมากกว่าคนอื่น และข่าวสารนั้นเป็นที่ยอมรับและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานยิ่ง เพราะการมีระบบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย ถูกต้อง รวดเร็ว จะได้เปรียบ ทั้งมีผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและปฏิบัติตาม
- **7. อำนาจการพึ่งพา** เป็นอำนาจของผู้บริหารที่มีอิทธิพลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เมื่อรับรู้ว่าคุณบริหารเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นที่มีความสำคัญมีชื่อเสียงภายในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน
- **8. อำนาจร่วมปรึกษาหารือ** เป็นอำนาจของผู้บริหารที่สามารถใช้วิธีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการประชุม ปรึกษาหารือ การแก้ปัญหาร่วมกัน เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปที่ดีมีเหตุผล เกิดการยอมรับและยอมปฏิบัติตาม



พฤติกรรมตอบสนองต่อการใช้อำนาจ

1. เกิดความผูกพัน (Commitment)

- เป็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกิดจากการยอมรับ เลื่อมใสศรัทธา ต่อผู้นำ และพยายามเลียนแบบอย่างของผู้นำที่มีแรงจูงใจในงานจะสูง ถ้า ผู้ใต้บังคับบัญชายึดมั่นให้ความสำคัญในตัวผู้นำสูง ทำให้ใช้ความพยายาม ในการทำงาน เอาใจใส่งานมากเป็นพิเศษ เพื่อให้งานสำเร็จเป็นอย่างดี โดย ไม่เหน็ดเหนื่อยทั้งนี้เพื่อให้เป็นที่ถูกใจผู้นำของตน
- พฤติกรรมที่เห็นได้ เช่น ทำงานเกินหน้าที่ (Extra-role behavior) เสนอ แนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้งานดีขึ้น ปกป้องผู้นำและองค์กรเมื่อถูกวิจารณ์ รู้สึก ภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีม
- ตัวอย่างสถานการณ์ **ภาครัฐ** : เจ้าหน้าที่เทศบาลเลื่อมใสในผู้อำนวยการก องสาธารณสุขที่ทำงานเสียสละและลงพื้นที่ด้วยตนเอง ลูกทีมจึงสมัครใจ อยู่ทำงานล่วงเวลาเพื่อให้งานโครงการกำจัดขยะแล้วเสร็จ แม้ไม่ได้รับค่า ล่วงเวลาเพิ่มเติม
- ตัวอย่างสถานการณ์ **ภาคเอกชน** : หัวหน้าฝ่ายขายในบริษัทพลังงานราย ใหญ่มีความเป็นผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) ลูกทีมชื่นชม และเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ของหัวหน้า จึงทุ่มเททำยอดขายทะลุเป้าโดยไม่ต้อง สั่งการ
- **ผลต่อองค์กร** คือ ผลงานสูง บรรยากาศดี



พฤติกรรมตอบสนองต่อการใช้อำนาจ

2. ยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance)

- ผู้ใต้บังคับบัญชายอมทำตามคำสั่ง เพราะ “จำเป็นต้องทำ” หรือ “ตามหน้าที่” ไม่ได้เกิดจากแรงบันดาลใจหรือศรัทธา แต่เป็นการทำตามกฎระเบียบ หรือแรงจูงใจภายนอก เช่น เงินเดือน หรือรางวัล เมื่อหมดแรงจูงใจ ก็จะหยุดทำหรือทำเท่าที่จำเป็น
- พฤติกรรมที่เห็นได้ เช่น ทำงานตามคำสั่งตรงไปตรงมา ไม่ขัดคำสั่ง แต่ไม่เพิ่มความพยายามเกินจำเป็น ไม่คิดริเริ่มหรือนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ปฏิบัติงานในกรอบเวลาและขอบเขตหน้าที่เท่านั้น
- ตัวอย่างสถานการณ์ **ภาครัฐ** : เจ้าหน้าที่กรมหนึ่งได้รับคำสั่งให้อยู่ประชุมช่วงเย็น แต่เป็นเวลานานเกินราชการ เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ยอมอยู่ประชุมเพราะ “เกรงใจหัวหน้า” แต่ไม่มีใครเสนอความคิดเห็นหรือช่วยมากนัก เป็นการ “ยินยอมปฏิบัติตาม” เพื่อรักษาความสัมพันธ์หรือหน้าที่ ไม่ได้เกิดจากแรงจูงใจภายใน
- ตัวอย่างสถานการณ์ **ภาคเอกชน** : พนักงานในบริษัทค้าปลีกได้รับคำสั่งให้จัดชั้นวางสินค้าใหม่ ทุกคนทำตามแผนที่หัวหน้ากำหนด แต่เมื่อหมดเวลาเลิกงาน ก็หยุดทันทีและไม่อยู่ทำต่อ ทำเพราะต้องทำ ไม่ได้เกิดจากความผูกพัน
- **ผลต่อองค์การ** คือ ผลงานปานกลาง

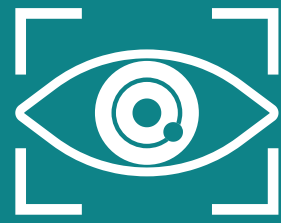


พฤติกรรมตอบสนองต่อการใช้อำนาจ

3. ต่อต้าน (Resistance)

- เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสู้ คัดค้านต่อคำสั่งหรือคัดค้านความต้องการของผู้นำ ซึ่งอาจแสดงออกด้วยการวางเฉยไม่ปฏิบัติ หรือการทำงานนั้นช้าลง หรือการทิ้งงานเพื่อไม่ให้งานเสร็จตามที่หัวหน้าต้องการ อาจแสดงออกแบบตรงไปตรงมา (โต้แย้ง ต่อต้าน) หรือแบบเงียบ ๆ (เฉยเมย ไม่ร่วมมือ)
- พฤติกรรมที่เห็นได้ เช่น ต่อต้านคำสั่งโดยตรง หรือแสดงความไม่พอใจทำงานช้ากว่ากำหนด หรือองใจผิดพลาด ขาดงานบ่อย หรือขอลาโดยไม่มีเหตุผล แสดงพฤติกรรมเงียบเฉย ไม่ร่วมมือกับทีม
- ตัวอย่างสถานการณ์ **ภาครัฐ** : หัวหน้าฝ่ายใหม่เข้ามาเปลี่ยนระบบการทำงาน โดยไม่ฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่เก่า เจ้าหน้าที่บางคนรู้สึกไม่พอใจและแสดงออกด้วยการ “ทำงานช้า” หรือ “ไม่ส่งรายงานตามเวลา” เป็นการต่อต้านแบบ Passive Resistance (ต่อต้านเงียบ)
- ตัวอย่างสถานการณ์ **ภาคเอกชน** : ฝ่ายบริหารบริษัทประกาศลดโบนัสโดยไม่ชี้แจงเหตุผล พนักงานรู้สึกไม่เป็นธรรม บางคนเริ่มหยุดงานบ่อย หรือทำงานแบบไม่ใส่ใจ เป็น “Active Resistance” ที่สะท้อนความไม่ยอมรับในผู้นำ
- **ผลต่อองค์กร คือ ผลงานต่ำ บรรยากาศแย่**

แนวปฏิบัติในการใช้อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power)



วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้นำ

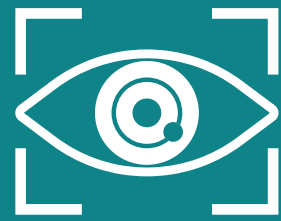
- พยายามค้นหาให้พบว่าสิ่งที่จำเป็นและสิ่งที่ต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาคือ อะไร
- หาหนทางให้ตนเองมีอำนาจกำกับควบคุมการให้รางวัลยิ่งขึ้น
- ต้องแน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่ใครคือผู้มีอำนาจให้คุณ
- อย่ารับปากให้สัญญาเกินกว่าอำนาจที่ตนเองมี
- ระวางอย่าให้รางวัลเป็นเครื่องต่อรอง
- หลีกเลี่ยงการใช้แรงจูงใจด้วยวิธีและกลไกที่ซับซ้อน
- อย่าใช้การให้รางวัลเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวของตนเอง



วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ

- ให้ชนิดรางวัลที่ตรงกับความต้องการเฉพาะบุคคล
- เน้นความเป็นธรรมและระบบคุณธรรมในการให้คุณ ให้รางวัล
- อธิบายเกณฑ์ของการให้รางวัลเปิดเผยต่อบุคลากรทุกคน
- จัดสรรรางวัลให้ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนด
- เลือกใช้การให้รางวัลอื่นที่เป็นเชิงสัญลักษณ์เพื่อเสริมพลังให้เกิดพฤติกรรมอันพึงปรารถนา

แนวปฏิบัติในการใช้อำนาจในการบังคับ (Coercive Power)



วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้นำ

- กำหนดวิธีการลงโทษที่สมเหตุสมผลได้ต่อพฤติกรรมที่ไม่อาจยอมรับได้
- ต้องแน่ใจว่าตนมีอำนาจในการลงโทษนั้น
- หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์โกรธ ข่มขู่ หรือทำให้อาย
- ระวังอย่าให้การลงโทษเป็นเครื่องต่อรอง
- เลือกเฉพาะการลงโทษที่ชอบด้วยกฎหมาย



วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ

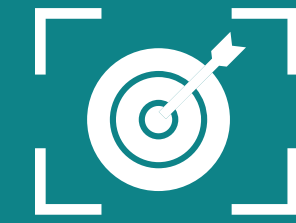
- แจ้งให้บุคคลเป้าหมายทราบกฎระเบียบการลงโทษ
- ใช้มาตรการตักเตือนล่วงหน้าอย่างเพียงพอก่อนลงโทษ
- ต้องอ่านสถานการณ์ให้ทะลุปรุโปร่งก่อนการลงโทษ
- ควบคุมอารมณ์ให้สุขุมเยือกเย็น แสดงความพร้อมให้การช่วยเหลือที่ปรารถนาดีและไม่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน
- กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษโดยไม่จำเป็น
- ขอคำแนะนำจากบุคคลเป้าหมาย ถึงวิธีการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น
- การลงโทษบุคคลควรทำอย่างระโหฐานเฉพาะตัว

แนวปฏิบัติในการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power)



วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้นำ

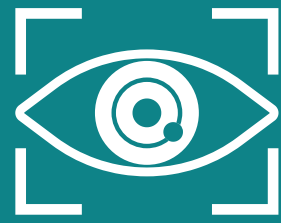
- แสวงหาความรู้และทักษะใหม่ๆ อยู่เสมอ
- รับรู้และตามให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงงานด้านเทคนิคและเทคโนโลยี
- พัฒนาแหล่งข้อมูลข่าวสารให้กว้างขวาง
- ใช้สัญลักษณ์เพื่อบ่งบอกถึงความชำนาญการของตน
- แสดงความสามารถให้ประจักษ์ด้วยการแก้ปัญหายาก ๆ และมีความท้าทาย
- ใจร้อนและพูดจาขาดความระมัดระวัง
- ไม่กล่าวเท็จหรือใช้ข้อเท็จจริงที่ทำให้ผิดพลาด
- อย่าเปลี่ยนจุดยืนในเรื่องต่าง ๆ



วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ

- อธิบายเหตุผลที่ขอคำร้องของและข้อเสนอต่างๆ
- อธิบายให้ทราบถึงความสำคัญของคำขอร้องนั้น
- แสดงหลักฐานให้เห็นว่าข้อเสนอที่เสนอมาประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน
- รับฟังความวิตกกังวลของบุคคลเป้าหมายอย่างตั้งใจ
- ให้การเคารพต่อบุคคลเป้าหมาย (ไม่หยิ่งยโส)

แนวทางปฏิบัติในการใช้อำนาจจากการอ้างอิง (Referent Power)



วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้นำ

- แสดงการยอมรับและให้การนับถือเชิงบวก
- แสดงออกด้วยการสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือ
- อย่าถือโอกาสใช้คน เพื่อการต่อรองเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว
- ช่วยปกป้องประโยชน์ที่ถูกต้องของผู้อื่น โดยการสนับสนุนในโอกาสเหมาะสม
- รักษาคำพูดและคำมั่นสัญญา
- แสดงการเสียสละส่วนตัวเพื่อแสดงให้เห็นถึงความกังวลที่มีต่อคนอื่น
- แสดงออกอย่างจริงจังในการผูกมิตร



วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ

- แสดงออกด้วยการขอร้องส่วนตัวเมื่อถึงคราวจำเป็น
- ชี้ให้เห็นว่าคำร้องขอนั้นสำคัญต่อบุคคลเป้าหมาย
- อย่าร้องขอความชอบพอเกินขอบเขตของมิตรภาพที่ควรเป็น
- แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสม (Role Modeling)



ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ Trait Theory of Leadership

- เป็นแนวคิดในสมัยเริ่มต้นเมื่อมีผู้ให้ความสนใจศึกษาเรื่องของผู้นำและภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยมีความเชื่อว่าผู้นำที่ดีจะมีคุณสมบัติเฉพาะที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป หรือเกิดขึ้นมาเพื่อจะเป็ผู้นำหรือปกครองผู้อื่น
- เป็นทฤษฎีที่อธิบายคุณลักษณะพื้นฐานทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่ควรจะมี จะประกอบไปด้วยคุณลักษณะคังนี้ คือ มีความเฉลียวฉลาด มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น มีความรอบรู้ในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความซื่อสัตย์สุจริตและซื่อตรง และอื่น ๆ
- ผู้นำจะมีคุณลักษณะบางอย่างที่พิเศษโดดเด่นกว่าผู้ตาม การมีคุณลักษณะดังกล่าวมิได้ช่วยทำให้บุคคลมีโอกาสเป็นผู้นำเพิ่มขึ้น แต่จะต้องรู้จักเลือกใช้คุณลักษณะต่างๆ ให้ถูกกาลเทศะ หรือเหมาะกับสถานการณ์ด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากยังไม่มีที่ยืนยันเป็นข้อสรุปได้ว่า คุณลักษณะใดบ้างที่จะทำให้ผู้นำคนนั้น ๆ เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้

ผู้นำหรือผู้บริหารควรมีหลัก “Leadership”

- **L = LOVE** : รักความยุติธรรม หน้าทีการทำงาน ความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา
- **E = EDUCATION & EXPERIENCE** : ผู้นำต้องมีการศึกษาและประสบการณ์สูง
- **A = ADAPTABILITY** : ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม
- **D = DECISIVENESS** : มีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถตัดสินใจปัญหาได้รวดเร็ว
- **E = ENTHUSIASM** : มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและจริงใจ
- **R= RESPONSIBILITY** : มีความรับผิดชอบในผู้อื่นและรับผิดชอบงาน
- **S = SACRIFICE & SINCERE** : เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
- **H = HARMONIZE** : เสริมสร้างความสามัคคีและความเข้าใจอันดีต่อเพื่อนร่วมงาน
- **I = INTELLECTUAL CAPACITY** : มีความคิดริเริ่ม ฉลาด มีไหวพริบ ทันคนทันเหตุการณ์
- **P = PERSUASIVENESS** : ความสามารถในการดึงใจคน มีทักษะในการสื่อสาร

คุณลักษณะผู้นำ ตามทฤษฎีของ Bass

Desire to achieve

ความปรารถนาที่จะทำงานให้สำเร็จ

Desire to influence others

for common good

ความปรารถนาที่จะโน้มน้าวผู้อื่น
เพื่อประโยชน์ส่วนรวม

High energy level

มีพลังสูง

Persistence

มีความพากเพียรอดสาหัส

Task competence

ขีดความสามารถตามลักษณะงาน

TRAIT THEORY OF LEADERSHIP

Bass, 1990

Interpersonal skills

ทักษะระหว่างบุคคล

Self-confidence

มีความเชื่อมั่นในตนเอง

Willingness to act

ความเต็มใจที่จะกระทำ

Tolerance for stress

ความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด

Flexibility

มีความยืดหยุ่น

ความหมายและตัวอย่างในภาครัฐและเอกชน

คุณลักษณะผู้นำ ตามทฤษฎีของ BASS

DESIRE TO ACHIEVE : ความปรารถนาที่จะทำงานให้สำเร็จ

- ผู้นำต้องมีแรงผลักดันภายใน (Achievement Motivation) ที่อยากเห็นผลลัพธ์ชัดเจน ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค
- ตัวอย่าง ภาครัฐ : ปลัดกระทรวงพลังงานที่ผลักดันโครงการ “พลังงานสะอาดในชุมชน” จนสำเร็จแม้เจอแรงต้านจากหลายฝ่าย
- ตัวอย่าง ภาคเอกชน : CEO ของ SCG ที่มุ่งสู่เป้าหมาย “องค์กร Net Zero” ด้วยการลงทุนในเทคโนโลยีเขียวอย่างต่อเนื่อง

DESIRE TO INFLUENCE OTHERS FOR COMMON GOOD : ความปรารถนาที่จะโน้มน้าวผู้อื่นเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

- ผู้นำไม่ได้ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่โน้มน้าวผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรและสังคม
- ตัวอย่าง ภาครัฐ : ผู้ว่าราชการจังหวัดที่ชักชวนภาคธุรกิจและประชาชนร่วมกันจัดการปัญหาขยะ
- ตัวอย่าง ภาคเอกชน : ผู้บริหารบริษัทซีพีที่สื่อสาร “3 ประโยชน์เพื่อชาติ ประชาชน และบริษัท” เพื่อสร้างจิตสำนึกสาธารณะในองค์กร



ความหมายและตัวอย่างในภาครัฐและเอกชน

คุณลักษณะผู้นำ ตามทฤษฎีของ BASS

HIGH ENERGY LEVEL : มีพลังสูง

- ผู้นำต้องกระฉับกระเฉง มีพลังในการทำงาน และสามารถสร้างพลังเชิงบวกให้กับทีม
- ตัวอย่าง ภาครัฐ : นายอำเภอที่ลงพื้นที่ทุกวัน สร้างแรงกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ทำงานแข่งกับเวลา
- ตัวอย่าง ภาคเอกชน : ผู้จัดการโรงงานที่เดินตรวจงานเองทุกเช้า เพื่อสร้างวินัยและแรงจูงใจให้ทีมงาน

PERSISTENCE — มีความพากเพียรอดสาหัส

- ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งมั่นแก้ปัญหาจนบรรลุเป้าหมาย
- ตัวอย่าง ภาครัฐ : ข้าราชการกรมชลประทานที่ทำงานภาคสนามในพื้นที่ห่างไกล เพื่อผลักดันโครงการน้ำให้สำเร็จ
- ตัวอย่าง ภาคเอกชน : ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพไทยที่ทดลองผลิตภัณฑ์หลายครั้งจนได้ต้นแบบที่ตอบโจทย์ตลาด



ความหมายและตัวอย่างในภาครัฐและเอกชน

คุณลักษณะผู้นำ ตามทฤษฎีของ BASS

TASK COMPETENCE : ขีดความสามารถตามลักษณะงาน

- ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจในงานของตน มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
- ตัวอย่าง ภาครัฐ : ผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผนฯ ที่เชี่ยวชาญด้านวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเศรษฐกิจ
- ตัวอย่าง ภาคเอกชน : CFO ของธนาคารที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน

INTERPERSONAL SKILLS : ทักษะระหว่างบุคคล

- ผู้นำต้องสื่อสารได้ดี ฟังผู้อื่นเป็น เข้าใจความรู้สึกและสามารถสร้างความร่วมมือในทีม
- ตัวอย่าง ภาครัฐ : หัวหน้าส่วนราชการที่เปิดเวทีรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ระดับล่างก่อนตัดสินใจ
- ตัวอย่าง ภาคเอกชน : ผู้จัดการฝ่ายขายที่ดูแลลูกทีมเหมือนครอบครัว ทำให้ทีมมีความสามัคคีและยอดขายสูงขึ้น



ความหมายและตัวอย่างในภาครัฐและเอกชน

คุณลักษณะผู้นำ ตามทฤษฎีของ BASS

SELF-CONFIDENCE : ความเชื่อมั่นในตนเอง

- ผู้นำต้องเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบผลลัพธ์
- ตัวอย่าง ภาครัฐ : ผู้นำท้องถิ่นที่กล้าเสนอแนวทางพัฒนาชุมชนใหม่ ๆ แม้ขัดกับแนวคิดเดิมของส่วนกลาง
- ตัวอย่าง ภาคเอกชน : CEO ที่กล้าปรับโมเดลธุรกิจจากออฟไลน์สู่ดิจิทัลเต็มรูปแบบในช่วงโควิด-19

WILLINGNESS TO ACT : ความเต็มใจที่จะกระทำ

- ผู้นำต้องไม่เพียงแต่คิด แต่ “ลงมือทำ” มีความกระตือรือร้นในการริเริ่มและขับเคลื่อนงาน
- ตัวอย่าง ภาครัฐ : ปลัด อบต. ที่ริเริ่มโครงการ “อบต.ดิจิทัล” เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลผ่านออนไลน์
- ตัวอย่าง ภาคเอกชน : ผู้จัดการที่ไม่รอคำสั่งจากเบื้องบน แต่ริเริ่มจัดกิจกรรมการตลาดในพื้นที่ด้วยตนเอง



ความหมายและตัวอย่างในภาครัฐและเอกชน

คุณลักษณะผู้นำ ตามทฤษฎีของ BASS

TOLERANCE FOR STRESS : ความสามารถในการจัดการกับความเครียด

- ผู้นำต้องควบคุมอารมณ์ได้ดี แม้ในสถานการณ์กดดันสูง
- ตัวอย่าง ภาครัฐ : หัวหน้าทีมกู้ภัยที่ต้องตัดสินใจรวดเร็วท่ามกลางวิกฤตโดยไม่แสดงอารมณ์
- ตัวอย่าง ภาคเอกชน : ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการของสายการบินเอกชน ในช่วงเทศกาลท่องเที่ยว มีเที่ยวบินล่าช้าหลายไฟลต์และผู้โดยสารจำนวนมากแสดงความไม่พอใจ ซึ่งต้องเผชิญกับทั้งแรงกดดันจากผู้โดยสาร เสียงตำหนิจากฝ่ายบริหาร แต่ยังคงตั้งสติ พุดกับผู้โดยสารด้วยน้ำเสียงสุภาพ อธิบายเหตุผลอย่างโปร่งใส และจัดทีมพนักงานให้บริการน้ำ-อาหารแก่ผู้โดยสารที่รออยู่

FLEXIBILITY : มีความยืดหยุ่น

- ผู้นำที่ดีต้องปรับตัวได้ตามสถานการณ์ ยืดหยุ่นกับคนและบริบทที่แตกต่าง
- ตัวอย่าง ภาครัฐ : นายอำเภอที่บริหารงานท้องที่ในยุคดิจิทัล เมื่อเกิดสถานการณ์โควิด-19 ที่ทำให้ประชาชนไม่สามารถมารับบริการด้วยตนเองได้ จึงตัดสินใจปรับระบบการทำงานจาก “การให้บริการแบบ Walk-in มาเป็น “บริการออนไลน์แบบครบวงจร (E-Service)” ผ่านช่องทาง LINE Official และเว็บไซต์ อำเภอ ให้เจ้าหน้าที่สลับเวลาทำงาน เพื่อรองรับประชาชนได้ตลอดวัน
- ตัวอย่าง ภาคเอกชน : ผู้บริหารบริษัทท่องเที่ยวที่เผชิญวิกฤตนักท่องเที่ยวลดลงหลังโควิด-19 ได้ปรับกลยุทธ์โดยเปลี่ยนจาก “ทัวร์ต่างประเทศ” มาเป็น “แพ็คเกจท่องเที่ยวในประเทศ” และ “ทัวร์เชิงสุขภาพ (Wellness Tour)” รวมถึงสร้างความร่วมมือกับโรงพยาบาลและรีสอร์ทเพื่อเปิดตลาดใหม่ในกลุ่มผู้สูงวัย





คุณลักษณะผู้นำ (LEADER TRAITS)

ผู้ที่จะเป็นผู้นำ ต้องมีคุณลักษณะดังนี้

- มีความรู้ ความสามารถสูง
- เป็นตัวอย่างที่ดี นำเคารพนับถือ
- มีความกล้าหาญ กล้าคิด กล้าทำ
- มีความกระตือรือร้น ท้าความเปลี่ยนแปลง
- มีลักษณะท่าทางดี นำเลื่อมใส
- มีคุณธรรม จริยธรรม
- มีจุดยืน มีระเบียบวินัย แต่บางครั้งต้องยืดหยุ่น
- มีวุฒิภาวะสูง และวางตัวเหมาะสม



แนวคิดภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

- มุ่งศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญมีดังนี้
 - ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies)
 - ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies)
 - ทฤษฎีภาวะผู้นำของเคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) แห่งมหาวิทยาลัย ไอโอวา (University of Iowa)
 - ภาวะผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid)

ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies)

- การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน มุ่งเน้นหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับกระบวนการกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งผลงานของกลุ่มจะใช้เป็นเกณฑ์ในการแยกผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือมีประสิทธิภพน้อย
- การศึกษาสรุปพฤติกรรมผู้นำ มี 3 แบบ ดังนี้

พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-Oriented Behavior)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ใช้เวลาและความพยายามในการทำงานเหมือนกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่จะมุ่งไปที่ภาระหน้าที่ของผู้นำซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดทำตารางการทำงาน ช่วยประสานกิจกรรมต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ รวมทั้งเทคนิควิธีการทำงาน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแนะนำให้ลูกน้องตั้งเป้าหมายของงานที่ท้าทายและเป็นไปได้



พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน (Relationship-Oriented Behavior)

- ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้นำที่ห่วงใย สนับสนุน และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังศรัทธาเชื่อมั่น และมีความเป็นเพื่อน พยายามเข้าใจปัญหาของลูกน้อง ช่วยเหลือลูกน้องให้มีการพัฒนาในอาชีพ และสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ควบคุมลูกน้องใกล้ชิด ดูแลอยู่ห่าง ๆ อย่างให้เกียรติ ผู้นำจะตั้งเป้าหมายและให้คำแนะนำ และให้อิสระในการทำงาน

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)

ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี ส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประกอบการตัดสินใจ และกระตุ้นการมีส่วนร่วม เหมาะสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการทำงานสูง



ตัวอย่าง ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (THE MICHIGAN LEADERSHIP STUDIES)



พฤติกรรมมุ่งงาน (TASK-ORIENTED BEHAVIOR)

ผู้อำนวยการกองคลังของเทศบาล กำหนดเป้าหมายชัดเจนว่ารายงานการใช้จ่ายต้องส่งภายในวันที่ 10 ของทุกเดือน ตรวจสอบความถูกต้องตามระเบียบการเงินทุกขั้นตอน และติดตามผลการทำงานของเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง ทำให้งานเสร็จตรงเวลา โปร่งใส แต่เจ้าหน้าที่รู้สึกกดดันสูง

พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน (RELATIONSHIP-ORIENTED BEHAVIOR)

หัวหน้าสำนักงานเขตที่ดูแลเจ้าหน้าที่หลายฝ่าย เปิดเวทีประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นก่อนออกนโยบาย รับฟังปัญหาของเจ้าหน้าที่ และจัดกิจกรรมสร้างทีม (Team Building) เพื่อสร้างความสามัคคี ทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกผูกพันและเต็มใจทำงาน แต่บางครั้งการตัดสินใจล่าช้าเพราะต้องคำนึงถึงหลายฝ่าย

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PARTICIPATIVE LEADERSHIP)

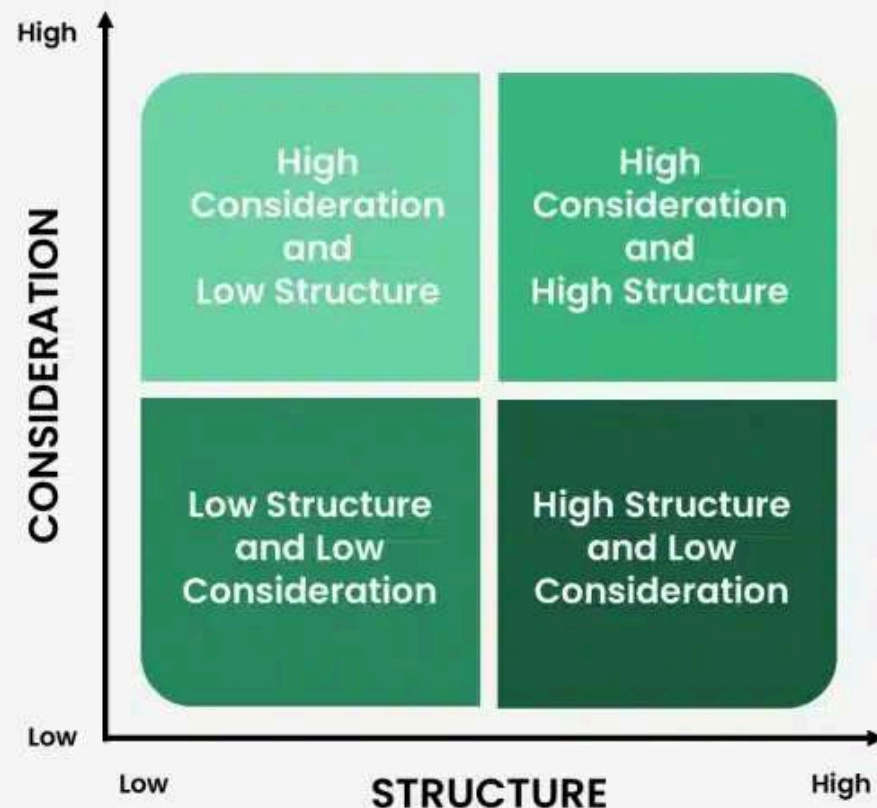
ปลัดจังหวัดที่ต้องวางแผนยุทธศาสตร์พัฒนาจังหวัด ก่อนตัดสินใจจัดงบประมาณ ได้เชิญผู้แทนภาคส่วนต่าง ๆ ภาคธุรกิจ ภาคประชาชน และหน่วยงานท้องถิ่น เข้าร่วมประชุมระดมความคิดเห็น เพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมกำหนดทิศทาง ส่งผลให้แผนพัฒนาจังหวัดได้รับการยอมรับกว้างขวางและสามารถดำเนินการได้จริง เพราะทุกภาคส่วนรู้สึกมีส่วนร่วม

ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies)

- ช่วงปี ค.ศ. 1945 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาแบบเจาะลึกเพื่อหาพฤติกรรมผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ พบว่า พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่นั้นแยกออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

Ohio State Leadership Studies

Dimensions of Leader Behaviour



พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งโครงสร้าง / มุ่งงาน / มุ่งกิจสัมพันธ์ (Structure)

พฤติกรรมที่ผู้นำจัดโครงสร้างและขอบเขตงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้แก่

- การมอบหมายงาน
- การจัดทำมาตรฐานงาน
- การประเมินการปฏิบัติงาน
- การเสาะหาวิธีการทำงานและแก้ไขปัญหาคือ



พฤติกรรมมุ่งสร้างน้ำใจ / มุ่งคน / มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration)

เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงความเป็นเพื่อน สนับสนุน และสนใจในความเป็นอยู่และสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้ง การยอมรับ รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ให้คำปรึกษา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies)



พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งโครงสร้าง / มุ่งงาน / มุ่งกิจสัมพันธ์ (Structure)

- คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งให้การทำงานเป็นระบบ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน วางแผนงาน แบ่งหน้าที่ กำหนดขั้นตอน และติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด
- ผู้นำลักษณะนี้ให้ความสำคัญกับ “ความถูกต้องของงาน” “มาตรฐานผลงาน” และ “การควบคุมกระบวนการ”

ตัวอย่างในภาครัฐ

- ผู้อำนวยการกองแผนงานของกระทรวงการคลัง กำหนดระยะเวลาและรูปแบบรายงานงบประมาณอย่างละเอียด จัดประชุมวางแผนทุกสัปดาห์เพื่อควบคุมความก้าวหน้า และตรวจสอบคุณภาพงานก่อนส่งต่อไปปลัดกระทรวง
- ผลลัพธ์: งานมีมาตรฐานสูง ตรงตามกรอบเวลา แต่ทีมงานอาจรู้สึกกดดัน

ตัวอย่างในภาคเอกชน

- ผู้จัดการฝ่ายผลิตของบริษัทอาหารสำเร็จรูป กำหนดเป้าหมายการผลิตต่อวัน กำหนดขั้นตอนความปลอดภัย และใช้ระบบตรวจสอบคุณภาพ (QC) ทุกชั่วโมง เน้นความรวดเร็วและความถูกต้องของกระบวนการผลิต
- ผลลัพธ์: ผลผลิตมีประสิทธิภาพสูง ลดของเสียในสายการผลิต แต่บรรยากาศการทำงานอาจเคร่งครัด

ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies)



พฤติกรรมมุ่งสร้างน้ำใจ / มุ่งคน (Consideration / Relationship-Oriented Behavior)

- คือ พฤติกรรมของผู้นำที่เน้น “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล” ให้ความสำคัญกับความรู้สึก ความต้องการ และความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเห็นอกเห็นใจ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และให้กำลังใจเสมอ
- ผู้นำลักษณะนี้มักสร้าง “ความไว้วางใจ” และ “ความผูกพัน” ในทีมงานได้ดี

ตัวอย่างในภาครัฐ

- หัวหน้าสำนักงานเขต ที่มักพูดคุยกับเจ้าหน้าที่อย่างเป็นกันเอง สอบถามความเป็นอยู่ ให้คำแนะนำในการทำงาน และเปิดโอกาสให้เสนอแนวคิดใหม่ ๆ เมื่อลูกน้องมีปัญหาส่วนตัวก็ให้การช่วยเหลืออย่างจริงใจ
- ผลลัพธ์: ทีมงานรู้สึกผูกพันและมีแรงจูงใจในการทำงาน แม้อาจขาดความเข้มงวดด้านระเบียบอยู่บ้าง

ตัวอย่างในภาคเอกชน

- ผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทสื่อโฆษณา เมื่อทีมทำงานหนักก่อนการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ ผู้นำจัดกิจกรรมเลี้ยงขอบคุณ พูดให้กำลังใจ และเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม
- ผลลัพธ์: ทีมมีขวัญกำลังใจดี มีความคิดสร้างสรรค์ และพร้อมร่วมมือในการทำงานครั้งต่อไป

ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies)



ตัวอย่างผู้นำที่ผสมทั้งสองมิติได้ดี (Balanced Leadership)

- ผู้อำนวยการโรงพยาบาลของรัฐ ใช้พฤติกรรม “มุ่งโครงสร้าง” ในการจัดระบบเวชแพथย์และการควบคุมคุณภาพการรักษา พร้อมใช้พฤติกรรม “มุ่งน้ำใจ” โดยการดูแลสวัสดิการแพथย์และพยาบาล พุดให้กำลังใจในช่วงวิกฤตโควิด-19
- ผลลัพธ์: ทั้งประสิทธิภาพงานและขวัญกำลังใจของบุคลากรเพิ่มขึ้นพร้อมกัน

สรุป

- “มุ่งงาน” คือ ผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมายและระบบ
- “มุ่งคน” คือ ผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยความสัมพันธ์และความเข้าใจ
- ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ได้เลือกเพียงด้านใดด้านหนึ่ง แต่คือผู้ที่ “รู้ว่าเมื่อใดควร เข้มงวดกับงาน และเมื่อใดควรอ่อนโยนกับคน”

ผู้นำที่เน้นคน กับ เน้นงาน

การทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำและพนักงานในแบบนี้ จะช่วยให้ช่องว่างระหว่างผู้นำกับพนักงานลดลง จึงทำให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสบายใจ เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาด ก็สามารถร่วมกันปรึกษาหารือให้ปัญหาต่างๆ

ผู้นำแบบเน้นคน
(Consideration)

ผู้นำแบบเน้นงาน
(Structure)

จะทำให้เกิดช่องว่างระหว่างผู้นำและพนักงานห่างกัน เพราะผู้นำจะมุ่งเน้นไปที่จำนวนตัวเลขที่เพิ่มขึ้นของผลผลิต แต่ตัวพนักงานจะรู้สึกไม่มีความสุข เพราะจะทำให้เกิด แรงกดดัน หากไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้นำกำหนด

ผู้นำที่เน้นคน กับ เน้นงาน

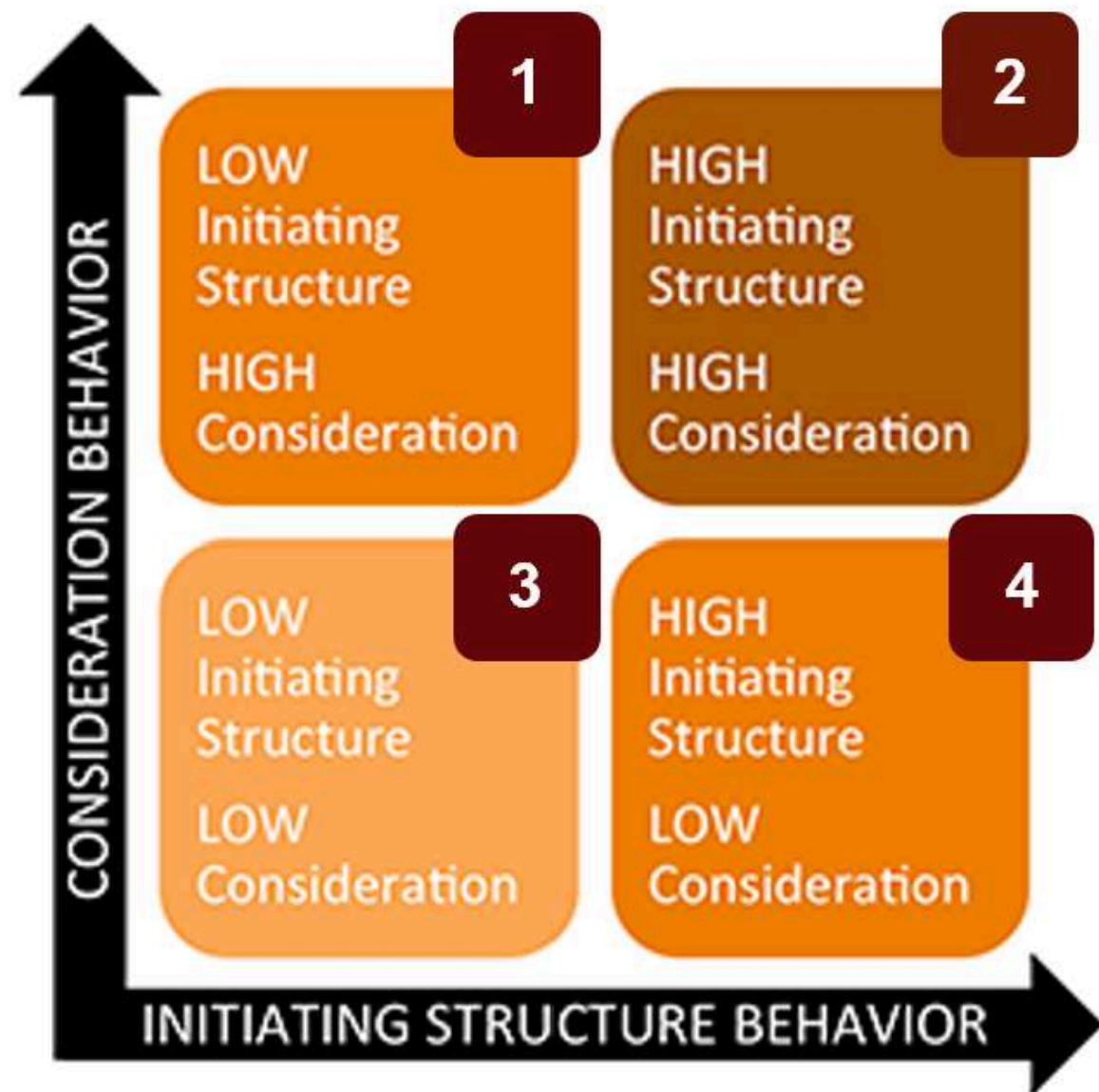
การเน้นรูปแบบทั้งสองนี้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กร

ว่าต้องการให้วัตถุประสงค์การทำงานเป็นไปในลักษณะใด

ซึ่งทั้งสองวิธีนี้ จะแตกต่างกันที่วิธีปฏิบัติ แต่แท้จริงแล้ว ผลท้ายที่สุดต่างก็มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิภาพงานที่ต้องการเพิ่มผลผลิตทั้งสิ้น



ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies)



1

ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์อย่างเดียว (มุ่งงานต่ำ – มุ่งคนสูง)

- ผู้นำที่เน้นรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นหลัก แต่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ของงาน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ ความรู้สึกของทีม เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม บริหารด้วยความเข้าใจ และความไว้วางใจมากกว่ากฎระเบียบ
- **ข้อดี:** ทีมอบอุ่น มีแรงจูงใจสูง **ข้อเสีย:** ขาดการควบคุม งานอาจล่าช้า

2

ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและสัมพันธ์ (มุ่งงานสูง – มุ่งคนสูง)

- ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งผลลัพธ์จากงาน แต่ยังคงรักษาความสัมพันธ์ในที่ทำงานเพราะเชื่อว่ามีผลต่อผลลัพธ์ของงาน เป็นผู้นำที่ “สมดุล” ระหว่างผลงานกับความสัมพันธ์ ตั้งเป้าหมายชัดเจน ควบคุมงานได้ แต่ยังให้ความใส่ใจ ดูแลทีม สร้างแรงบันดาลใจ
- **ข้อดี:** งานมีประสิทธิภาพและทีมมีขวัญกำลังใจดี **ข้อเสีย:** ต้องใช้พลังและเวลาในการบริหารทั้งสองด้าน

3

ผู้นำที่ไม่มุ่งงานและไม่มุ่งสัมพันธ์ (มุ่งงานต่ำ – มุ่งคนต่ำ)

- ผู้นำที่ไม่ให้ความใส่ใจทั้งผลของงานและความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ขาดความชัดเจนทั้งด้านงานและความสัมพันธ์ ไม่กำหนดเป้าหมาย ไม่ติดตามผล ปล่อยให้ลูกทีมทำงานตามสบายโดยไม่มีแนวทาง
- **ข้อดี:** ให้ความอิสระแก่ทีม (ในบางบริบทอาจกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์) **ข้อเสีย:** งานขาดทิศทาง ทีมรู้สึกขาดผู้นำ

4

ผู้นำที่มุ่งงานเพียงอย่างเดียว (มุ่งงานสูง – มุ่งคนต่ำ)

- ผู้นำที่ให้ความสนใจเพียงแค่ผลลัพธ์ของงานโดยไม่สนใจความสัมพันธ์กับพนักงานหรือทีมงาน เข้มงวดกับงาน วางกฎระเบียบชัดเจน สั่งการแบบบนลงล่าง สนใจผลลัพธ์มากกว่าความรู้สึกของคน
- **ข้อดี:** งานเสร็จเร็ว มีประสิทธิภาพ **ข้อเสีย:** ทีมงานเครียด ขาดแรงจูงใจ

สรุปผลการศึกษาวิจัย พบว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้งแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งคน มีแนวโน้มที่ผู้ปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จ และมีความพอใจสูงกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำที่อ่อนด้านใดด้านหนึ่ง หรืออ่อนทั้งสองด้าน อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้งแบบมุ่งงาน และมุ่งคน ไม่ได้หมายความว่า จะมีผลเป็นบวกเสมอ ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จะทำให้มีอัตราความไม่พอใจ การขาดงาน การเข้าออกจากงานจะสูงตามไปด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำของเคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) แห่งมหาวิทยาลัย ไอโอวา (University of Iowa)

แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 สไตล์ ดังนี้



ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic style)

เป็นผู้นำที่ชอบใช้อำนาจโดยวิธีการออกคำสั่ง ควบคุมผู้ปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด ยึดถือกฎระเบียบ ขอบบังคับ เป็นเครื่องมือควบคุมการทำงาน มักจะตัดสินใจด้วยตนเองแต่ผู้เดียว ไม่ฟังความคิดเห็นของคนรอบข้าง

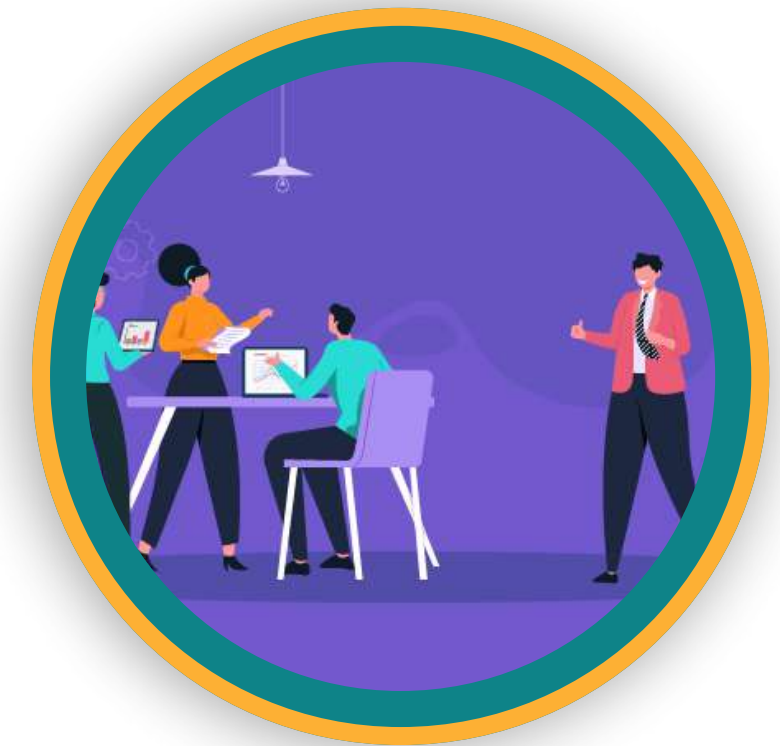
- จุดเด่นคือ “อำนาจ – ระเบียบ – ผลลัพธ์”
- ผู้นำเน้น “การควบคุม” มากกว่า “การจูงใจ”



ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic style)

เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการโต้ตอบระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้การชี้แนะ การช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น

- จุดเด่นคือ “การมีส่วนร่วม (Participation)” และ “การสื่อสารสองทาง (Two-way communication)”



ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez - faire style)

เป็นผู้นำที่ให้อิสระในการทำงานและการตัดสินใจ มีการมอบหมายงานแต่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามสบาย ผู้นำจะเป็นเพียงผู้คอยชี้แนะและให้คำแนะนำในบางโอกาส

- จุดเด่นคือ “อิสระในการทำงาน (Autonomy)” และ “ความไว้วางใจ (Trust)”

ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic style)

ผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่ง (commanding and order giving) เป็นสำคัญ

ผู้นำชนิดนี้มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเอง เป็นส่วนมาก

ไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากนัก



สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะเป็นไปในลักษณะที่ว่าเป็นเจ้านาย (boss) อย่างเด่นชัด

ผู้นำจะใช้อำนาจเป็นอย่างมากและจะสร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ผู้นำนิยมใช้การให้รางวัลและลงโทษ

ผู้นำแบบเผด็จการจะมีอำนาจสูงสุดที่ตัวผู้นำ

ลักษณะสำคัญของผู้นำแบบเผด็จการ

1. ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว
2. มีการกำหนดกฎเกณฑ์และขั้นตอนที่ชัดเจน
3. ใช้การบังคับบัญชาและการควบคุมอย่างใกล้ชิด
4. คาดหวังให้ผู้ตามเชื่อฟังและทำตามคำสั่งทันที
5. ไม่เน้นการสื่อสารสองทาง

ตัวอย่าง ผู้นำแบบเผด็จการ (AUTOCRATIC STYLE)

สถานการณ์ที่เหมาะสมกับผู้นำแบบเผด็จการ

- ภาวะวิกฤตหรือฉุกเฉิน (Crisis Situation)
- งานที่มีความเสี่ยงสูง เช่น ความปลอดภัย การแพทย์ การทหาร
- หน่วยงานที่ต้องการความมีวินัยและความถูกต้องสูง
- องค์กรที่มีบุคลากรใหม่หรือยังขาดประสบการณ์

ตัวอย่างในภาครัฐ

หัวหน้าหน่วยงานความมั่นคง ที่ต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็วในภาวะวิกฤติ เช่น การอพยพประชาชนในสถานการณ์ภัยพิบัติ ผู้นำออกคำสั่งทันทีโดยไม่ปรึกษาทีม เช่น “ให้เคลื่อนย้ายประชาชนในพื้นที่เสี่ยงภายใน 2 ชั่วโมง” ควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด และไม่อนุญาตให้มีการถกเถียงระหว่างปฏิบัติการ

- ผลลัพธ์: การตัดสินใจรวดเร็ว ป้องกันความเสียหายได้ทัน่วงที
- ข้อเสีย: ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจรู้สึกถูกบังคับ ไม่กล้าเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ

ตัวอย่างในภาคเอกชน

ผู้จัดการฝ่ายผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมเคมี เนื่องจากความปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญสูงสุด ผู้นำจึงกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างเข้มงวดและไม่อนุญาตให้เบี่ยงเบนจากขั้นตอน ผู้นำตัดสินใจทุกอย่างเอง เช่น การหยุดสายการผลิตทันทีเมื่อพบความเสี่ยง พนักงานต้องปฏิบัติตามคำสั่งโดยเคร่งครัด หากฝ่าฝืนจะถูกลงโทษตามระเบียบ

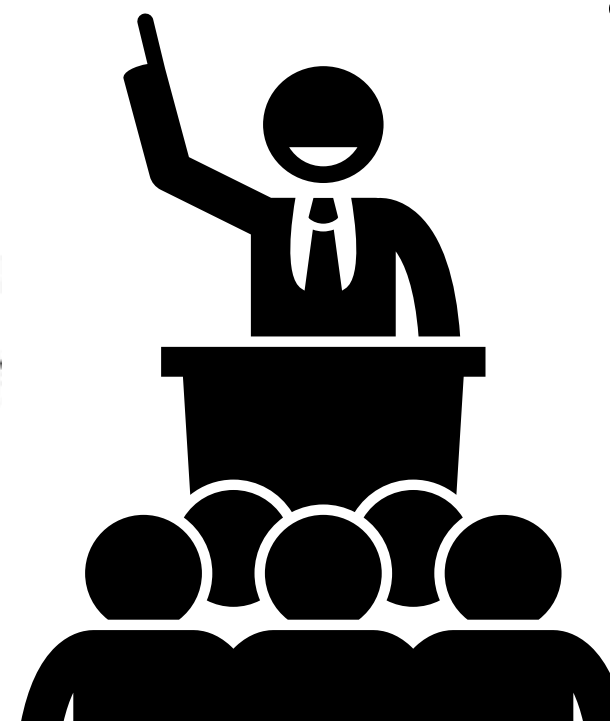
- ผลลัพธ์: โรงงานปลอดภัยและมีประสิทธิภาพสูง
- ข้อเสีย: พนักงานอาจขาดแรงจูงใจในการเสนอแนวคิดใหม่หรือปรับปรุงงาน

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic style)

ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้
อยู่ใต้บังคับบัญชามากกว่า

เปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาส
แสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วย

การแก้ไขปัญหาต่างๆ จึงมักให้โอกาสทุกฝ่าย
เข้ามาร่วมพิจารณา



ไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่

ผู้นำชนิดนี้จะพยายามส่งเสริมให้คนงานออกความคิดเห็น

มีโอกาสร่วมตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ได้

ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นผู้นำที่ทำงานโดยอาศัย
ความร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ลักษณะสำคัญของผู้นำแบบประชาธิปไตย

1. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. เน้นการสื่อสารแบบสองทาง
3. ให้ความสำคัญกับบุคลากรและความสัมพันธ์ภายในทีม
4. เคารพความคิดเห็นและศักดิ์ศรีของผู้อื่น
5. มอบหมายงานอย่างมีอิสระและความรับผิดชอบ
6. เน้นการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลและเหตุผล
7. สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและปลอดภัยทางจิตใจ

ตัวอย่าง ผู้นำแบบประชาธิปไตย (DEMOCRATIC STYLE)

สถานการณ์ที่เหมาะสมกับผู้นำแบบประชาธิปไตย

- สถานการณ์ที่ต้องการการมีส่วนร่วมและการยอมรับจากทีม
- สถานการณ์ที่ต้องการแนวคิดสร้างสรรค์และการระดมสมอง
- สถานการณ์ที่ต้องการสร้างทีมและแรงจูงใจ
- สถานการณ์ที่องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และ
รับผิดชอบสูง

ตัวอย่างในภาครัฐ

นายกเทศมนตรี ที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของประชาชน ก่อนตัดสินใจสร้างสวนสาธารณะ ได้จัดเวทีประชาคมให้ประชาชนร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานที่และรูปแบบของสวน จากนั้นจึงนำข้อเสนอไปประกอบการตัดสินใจในที่ประชุมสภาเทศบาล

- ผลลัพธ์: โครงการได้รับการยอมรับจากชุมชนลดการต่อต้าน และเกิดความร่วมมือระหว่างภาครัฐ-ประชาชน
- ข้อเสีย: กระบวนการตัดสินใจใช้เวลานาน เนื่องจากต้องรวบรวมความคิดเห็นจากหลายฝ่ายก่อนสรุปผล

ตัวอย่างในภาคเอกชน

ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ของบริษัทผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค จัดประชุมทีมทุกเดือนเพื่อให้พนักงานเสนอแผนการตลาดใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้โหวตแนวทางที่จะนำไปทดลองตลาดจริง และแบ่งหน้าที่ตามความสมัครใจ

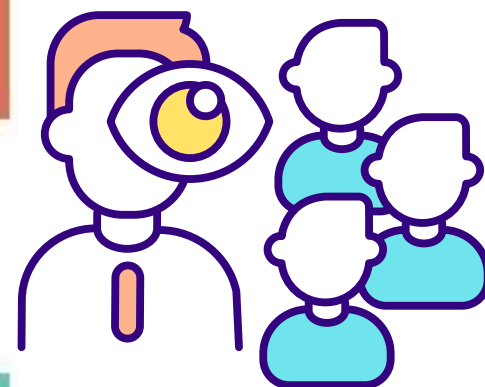
- ผลลัพธ์: ทีมมีส่วนร่วม รู้สึกเป็นเจ้าของโครงการ (Ownership) และผลงานดีขึ้นเพราะทุกคนร่วมคิดร่วมทำ
- ข้อเสีย: กระบวนการตัดสินใจล่าช้า เนื่องจากต้องผ่านการปรึกษาและโหวตจากหลายฝ่าย และอาจเกิดความขัดแย้งภายในทีม เมื่อมีความคิดเห็นที่ต่างกัน

ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez - faire style)

มีการปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีอิสระเต็มที่

ปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใด ๆ ตามใจชอบได้

ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้จะถูกมอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างเต็มที่



ลักษณะสำคัญของผู้นำแบบประชาธิปไตย

1. ให้อิสระในการตัดสินใจและการทำงาน
2. ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและผู้สนับสนุน
3. เชื่อมั่นในความสามารถและความรับผิดชอบของทีม
4. ไม่ควบคุมหรือแทรกแซงการทำงานมากเกินไป
5. มอบหมายงานโดยมุ่งผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ
6. สร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อมั่นและความคิดสร้างสรรค์

ตัวอย่าง ผู้นำแบบเสรีนิยม (LAISSEZ - FAIRE STYLE)

ตัวอย่างในภาครัฐ

ผู้อำนวยการสำนักนวัตกรรมภาครัฐ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล – DGA) มอบหมายให้ทีมพัฒนาแอปพลิเคชัน “บริการภาครัฐออนไลน์” ออกแบบและดำเนินการเอง โดยไม่ได้กำหนดวิธีการหรือกรอบแนวทางชัดเจน เพียงกำหนดเป้าหมายว่า “ต้องเปิดให้บริการภายใน 6 เดือน”

- ผลลัพธ์: ทีมงานมีอิสระสูง เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาแอปที่ตอบโจทย์ผู้ใช้งาน เกิดนวัตกรรมใหม่ เช่น การเชื่อมระบบ e-Services แบบอัตโนมัติ
- ข้อเสีย: การประสานงานระหว่างหน่วยงานล่าช้า เพราะขาดการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักอย่างชัดเจน

สถานการณ์ที่เหมาะสมกับผู้นำแบบเสรีนิยม

- สถานการณ์ที่ทีมมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูง
- สถานการณ์ที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- สถานการณ์ที่ต้องการการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่และความรับผิดชอบตนเอง
- สถานการณ์ที่ระบบการทำงานชัดเจนและมีมาตรฐานสูง
- สถานการณ์ที่ต้องการสร้างแรงจูงใจและความภาคภูมิใจในงาน

ตัวอย่างในภาคเอกชน

CEO ของบริษัทสตาร์ทอัพด้านเทคโนโลยี AI ให้อิสระแก่ทีมพัฒนา (Developer) และนักออกแบบ (UX/UI Designer) คิดและสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยตนเอง โดยไม่ได้กำหนดกรอบเวลา ขึ้นตอน หรือวิธีการอย่างเข้มงวด CEO ทำหน้าที่เพียงให้คำปรึกษาและสนับสนุนงบประมาณเมื่อทีมร้องขอ

- ผลลัพธ์: ทีมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์สูง สร้างนวัตกรรมที่โดดเด่นในตลาด บรรยากาศการทำงานยืดหยุ่น เป็นกันเอง และเกิดแรงจูงใจภายในสูง
- ข้อเสีย: ขาดการควบคุมเวลาและทิศทางของโครงการ ทำให้บางโปรเจกต์เสร็จช้าและเกินงบประมาณ

ตารางสรุปพฤติกรรมของผู้นำของ (Kurt Lewin)

การศึกษากาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา



ผู้นำแบบเผด็จการ

- ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดนโยบายทุกอย่าง
- เทคนิควิธีการทำงานและกิจกรรมจะถูกสั่งโดยผู้นำ
- ผู้นำจะคอยสั่งงานแต่ละอย่าง และจะคอยกำกับผู้ทำงานแต่ละคน
- ในการตีหรือชมงานของกลุ่มผู้นำจะใช้วิธีว่ากล่าวตัวบุคคลโดยตรงและจะพยายามวางตัวเป็นทางการ



ผู้นำแบบประชาธิปไตย

- นโยบายต่าง ๆ จะกำหนดขึ้นโดยการปรึกษาและตัดสินใจภายในกลุ่ม
- กิจกรรมจะถูกกำหนดขึ้นจากการปรึกษาของกลุ่ม โดยผู้นำจะให้แนวทางเลือก
- สมาชิกในกลุ่มจะมีโอกาสเลือกผู้ทำงานร่วม และการแบ่งงานภายในกลุ่มโดยวิธีตกลงกันเอง
- ในการตีหรือชม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงไม่ว่ากล่าวตัวบุคคล



ผู้นำแบบเสรีนิยม

- กลุ่มหรือแต่ละคนจะมีเสรีภาพในการตัดสินใจ
- ผู้นำจะจัดหาวัตถุดิบให้และยังจะคอยให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อต้องการ
- ผู้นำจะไม่เข้ายุ่งเกี่ยวใด ๆ
- ผู้นำจะไม่พยายามพูดถึงกิจกรรมของสมาชิก และจะไม่พยายามเข้าไปกำกับกลุ่ม

ลักษณะผู้นำตามแนวคิดของ Rensis Likert

นักจิตวิทยาชื่อดัง Rensis Likert (1961) ได้จำแนก รูปแบบภาวะผู้นำไว้ 4 แบบ (Four Leadership Systems) โดยเน้นที่ “ระดับการใช้อำนาจ” และ “การมีส่วนร่วมของผู้ตาม” ซึ่งแต่ละแบบสะท้อน ทักษะของผู้นำต่อบุคลากร และกระบวนการตัดสินใจในองค์กร

ผู้นำแบบใช้อำนาจ

(Explorative-Authoritative)

- ผู้บริหารใช้อำนาจเพด็จการสูง ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย
- การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบน
- ลักษณะผู้นำที่ใช้อำนาจควบคุม



ผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา

(Benevolent-Authoritative)

- ใช้การปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ
- การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจ แต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา
- ลักษณะผู้นำที่เข้มงวดแต่มีเมตตา

ผู้นำแบบปรึกษาหารือ

(Consultative-Democratic)

- ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษบ้างนาน ๆ ครั้ง และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม
- มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง จากระดับล่างขึ้นบน และจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน และยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารจะเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน
- ลักษณะผู้นำที่รับฟังความเห็นก่อนตัดสินใจ

ผู้นำแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

(Participative-Democratic)

- ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกันในการประเมินความก้าวหน้า
- การติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกัน หรือในกลุ่มผู้ร่วมงาน สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน
- ลักษณะผู้นำที่ร่วมตัดสินใจอย่างแท้จริง

ตัวอย่างลักษณะผู้นำตามแนวคิดของ RENSIS LIKERT



ผู้นำแบบใช้อำนาจ

- เช่น ผู้บังคับบัญชาระดับสูงในหน่วยงานราชการบางแห่ง ออกคำสั่งอย่างเด็ดขาดโดยไม่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่แสดงความคิดเห็นเจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติตามเท่านั้น
- ผลลัพธ์: งานเสร็จตามคำสั่ง แต่บุคลากรขาดแรงจูงใจ และเกิดความกลัวมากกว่าความเคารพ

ผู้นำแบบปรึกษาหารือ

- เช่น ปลัดกระทรวงสาธารณสุขมีแนวคิดปรับปรุงระบบ “คลินิกหมอครอบครัว” ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ก่อนตัดสินใจ ได้จัดประชุมระดมความคิดเห็นจากโรงพยาบาลชุมชน อสม. แพทย์ พยาบาล และประชาชน เพื่อรับฟังปัญหา
- ผลลัพธ์: ระบบบริการมีประสิทธิภาพมากขึ้น บุคลากรมีแรงจูงใจ และประชาชนพึงพอใจต่อการบริการของรัฐ

ผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา

- เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนที่เข้มงวดกับระเบียบวินัย แต่ดูแลครูและนักเรียนอย่างอบอุ่น เช่น ให้คำปรึกษา จัดทุนช่วยเหลือ
- ผลลัพธ์: โรงเรียนมีระเบียบและบรรยากาศอบอุ่น แต่การตัดสินใจสำคัญยังขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการเพียงคนเดียว

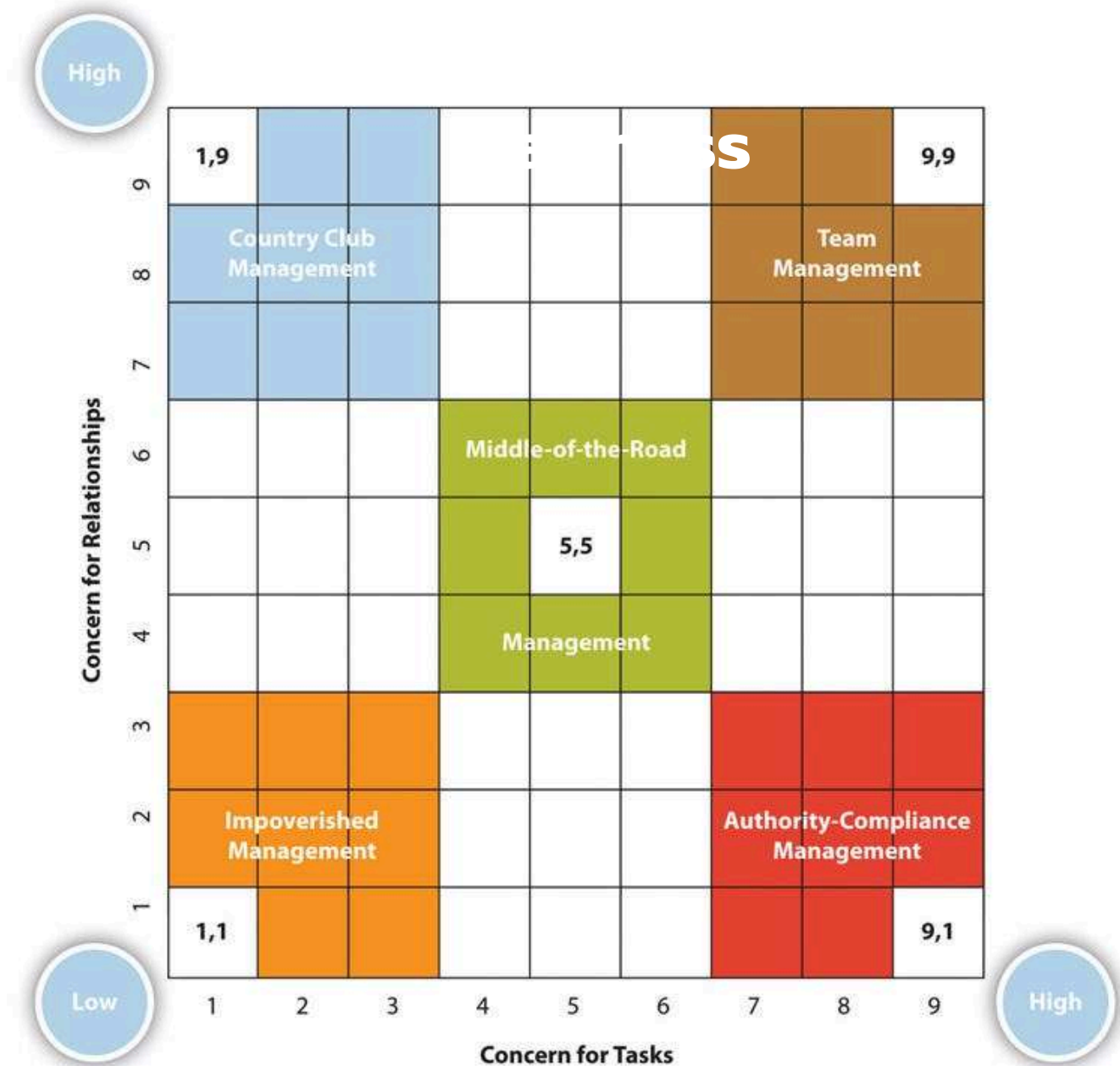
ผู้นำแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

- เช่น ผู้ว่าราชการจังหวัดที่จัด “ทีมยุทธศาสตร์จังหวัดแบบบูรณาการ” เชิญทุกภาคส่วน (ราชการ เอกชน ประชาชน มหาวิทยาลัย) มาร่วมกำหนดทิศทางการพัฒนา
- ผลลัพธ์: ได้แผนงานที่ตอบโจทย์พื้นที่จริง ทุกฝ่ายเกิดความเป็นเจ้าของร่วม (Ownership) และขับเคลื่อนต่อเนื่อง

ภาวะผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid)

แนวคิดตาข่ายภาวะผู้นำ ถูกพัฒนาโดย Robert R. Blake และ Jane S. Mouton (1964) เพื่ออธิบาย “รูปแบบพฤติกรรมผู้นำ” ตามความสัมพันธ์ระหว่าง “การมุ่งงาน (Concern for Production)” และ “การมุ่งคน (Concern for People)” เป็นการอธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ

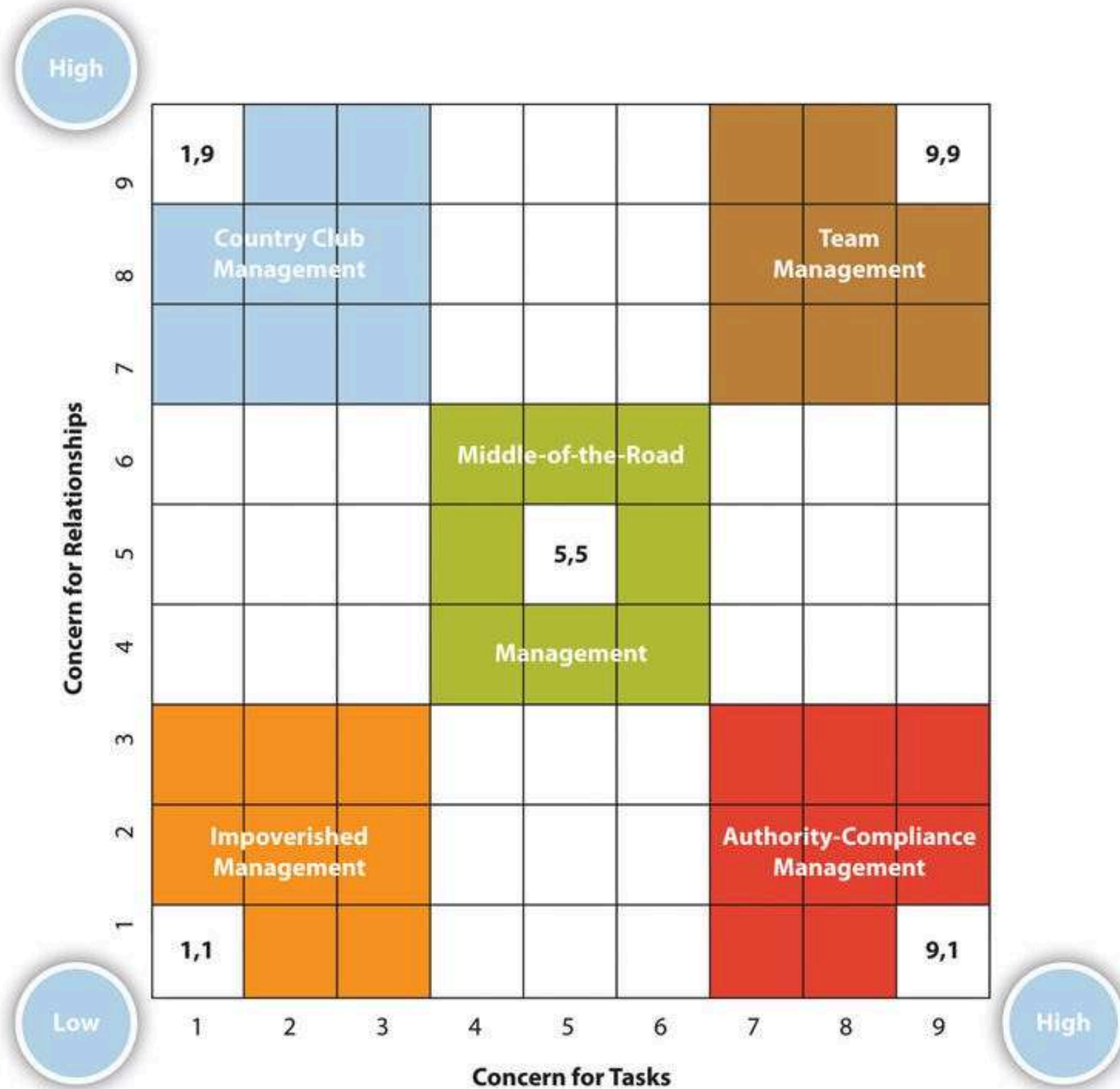
- **มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับงาน/การผลิต (Concern for Tasks/Production)** หมายถึง การที่ผู้นำสนใจในสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวกับงาน คุณภาพของการตัดสินใจเลือกนโยบาย วิธีการและกระบวนการผลิต การให้ทีมงานวิจัยเกี่ยวกับการผลิต คุณภาพของการบริการ งานที่มีประสิทธิภาพ และปริมาณของผลผลิต
- **มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจต่อคนผลิตหรือต่อผู้ปฏิบัติงาน (Concern for People)** คือ การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเต็มใจยอมรับในเป้าหมายของงาน ผู้นำยอมรับและยกย่องในเกียรติของลูกน้อง ศรัทธาในความรับผิดชอบระหว่างลูกน้องกับตนเอง จัดสภาพการทำงานที่ดีให้ และพยายามสร้างความพอใจในการมีความสัมพันธ์ที่ดี



ตารางนี้ใช้แกนสองมิติ ดังนี้

- แกนแนวนอน (X-axis): ระดับ “การมุ่งงาน” (Concern for Production) → จากน้อย (1) ไปมาก (9)
 - แกนแนวตั้ง (Y-axis): ระดับ “การมุ่งคน” (Concern for People) → จากน้อย (1) ไปมาก (9)
- เมื่อผสมกัน จะเกิด “ผู้นำ 5 แบบหลัก (Five Leadership Styles)” ซึ่งสะท้อนทัศนคติและพฤติกรรมของผู้นำในแต่ละบริบท

The Managerial Grid



แบบ 1,9 การจัดการที่เน้นการสมาคม

- ใส่ใจคนมาก แต่งานไม่สำเร็จ

แบบ 9,9 การจัดการแบบเน้นการทำงานเป็นทีม

- สมดุลระหว่างงานและคน ถือว่า "ดีที่สุด"

แบบ 5,5 การจัดการแบบเดินสายกลาง

- ประนีประนอมระหว่างงานกับคน

แบบ 1,1 การจัดการแบบปล่อยตามสบาย

- ผู้นำไม่สนใจทั้งงานและคน

แบบ 9,1 การจัดการแบบเน้นมุ่งเผด็จการ อำนาจและการเชื่อฟัง

- เข้มงวดเรื่องงาน แต่ละเลยคน

