

การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

Leading the Organization by Senior Leaders in Managing the Organization Effectively

วิสุวรรณ เรืองตะวัน

มหาวิทยาลัยปทุมธานี

Wisuwat Rueangtawan

Pathumthani University, Thailand

E-mail1: Wisuwatueang@hotmail.com

Received: October 29, 2023; Revised: November 21, 2023; Accepted: November 22, 2023

บทคัดย่อ

ผู้นำเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถคาดการณ์อนาคตกำหนดทิศทาง วิเคราะห์และการตัดสินใจดำเนินการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับร่วมปฏิบัติงาน ทฤษฎีภาวะผู้นำดังที่ได้กล่าวมาเป็นแนวคิดที่เกิดจากการวิเคราะห์วิจัย ภาวะผู้นำดังกล่าวจะพบว่า ภาวะผู้นำเป็นสภาพการ หรือสถานะของผู้นำ ที่แสดงออกให้เห็นประจักษ์ และดำเนินการ อันเป็นผลต่อกลุ่มสังคม มุ่งจะก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม และเป็นผลให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมที่มีความเข้มแข็งก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรทั้งในด้าน วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยี คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจ และด้าน ความสามารถ ที่จำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพต่อนักบริหาร ตรงกับกับ ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal-Situation Theory) เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ถึงผลการที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องกับ สถานการณ์ต่าง ๆ เป็นผลให้เกิดภาวะผู้นำได้ หรือเรียกว่า สถานการณ์สามารถสร้างผู้นำขึ้นมาได้ มักจะเป็นไปตามสถานการณ์นั้น หมายถึง ปฏิกริยาและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มสังคม สามารถสร้างภาวะผู้นำขึ้นมาได้

คำสำคัญ : ผู้นำ; การบริหารจัดการ; ประสิทธิภาพ

Abstract

Leaders are knowledgeable, capable, and have a broad vision. Able to predict the future and determine the direction Analyze and make decisions to lead to goal success. Be a leader in change and make co-workers agree to work together The leadership theory mentioned above is a concept that emerged from research analysis. Such leadership will be found Leadership is a condition of or the status of the leader that are manifested and acted upon as a result of social groups Aiming to bring about success according to the group's goals. And as a result, members are satisfied with their work. A strong culture will affect organizational effectiveness in terms of organizational culture, strategy, environment, and technology. Personality, motivation, and

ability characteristics that are necessary for the effectiveness of administrators, consistent with the theory of people and situations (Personal-Situation Theory) is a theory that arises from the analysis of the results of people's involvement in various situations resulting in leadership, also known as situations that can create leaders. It usually depends on the situation, meaning the reaction and environment of the social group. Able to create leadership

Keywords: Leadership; Management; Effectiveness

บทนำ

การบริหารงานในองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆต้องมีผู้นำในการดำเนินการซึ่งผู้นำถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผู้นำมีความสำคัญในการช่วยผลักดันและช่วยส่งเสริมให้ตัวแทนได้แสดงความสามารถ ผู้นำควรมีลักษณะขั้นพื้นฐาน อันได้แก่ สติปัญญา ความรอบรู้ ความเข้าใจในงาน ความคิดริเริ่ม การสู้กับปัญหา ความเชื่อมั่นในตนเอง และความปรารถนาที่จะได้รับในด้านความรับผิดชอบ และการดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจในการควบคุมจะเป็นตัวกำหนดให้ผู้นำแสดงความสามารถ และภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ซึ่งการใช้อิทธิพลดังกล่าว จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด อยู่ที่ผู้นำนั้นมีทักษะหรือศิลปะของการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นตั้งใจและกระตือรือร้นหรือไม่ ผู้นำควรกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายที่แน่ชัดเพราะว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจให้เกิดประสิทธิผล

บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถชี้นำ สั่งการ มีอิทธิพลให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ขณะเดียวกันก็ต้องสามารถทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำด้วย ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถหรือเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นและได้รับยกย่องว่าเป็นผู้นำ เป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนทำให้องค์กรหรือหน่วยงานประสบผลสำเร็จหรือความล้มเหลว สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้หรือไม่ในภาวะสังคมปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล มีการติดต่อที่ดีในองค์กร องค์กรจึงสามารถที่จะแข่งขันกับผู้อื่นได้ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้สอดคล้องกับความเห็นของ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549 : 30) ที่ได้กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน ผู้ดลบันดาลใจ ผู้สร้างพลังร่วม ผู้สร้างแรงจูงใจในกระตุ้นก่อให้เกิดพลังการปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องว่าเป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2552) กล่าวว่าผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับการมอบหมายซึ่งอาจจะโดยมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง สามารถจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดปัญหา ขจัดความขัดแย้งมรณาเกิดขึ้นในกลุ่มและฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ

จนสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่สังคมคาดหวังไว้ ดังนั้นผู้เขียนบทความนี้จึงมีความมีความสนใจในประเด็นดังกล่าว

แนวคิดและทฤษฎีผู้นำองค์กร

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถหรือศิลปะการจูงใจให้ผู้อื่นคิดตามหรือปฏิบัติตาม ส่วนความเป็นผู้นำคือ สิ่งที่ผู้กระทำ ซึ่งก็คือ กระบวนการจูงใจให้กลุ่มหรือองค์การปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การนั้น

ผู้บริหารทุกคนถือได้ว่าเป็นผู้นำด้วย เพราะหนึ่งใน 4 หน้าที่ของผู้บริหารคือ “การนำ” ดังนั้นผู้บริหารควรเป็นผู้นำด้วย การศึกษาในเรื่องผู้นำและความเป็นผู้นำจึงศึกษาผู้บริหาร และเน้นผู้นำที่เป็นทางการ ซึ่งก็คือผู้บริหารขององค์การ การศึกษาวิจัยในหัวข้อผู้นำหรือความเป็นผู้นำมักมุ่งที่จะตอบคำถามว่า ผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพมีความหมายว่าอย่างไร ความหมายของ ภาวะผู้นำ (Leadership) Gibson, Ivancevich and Donnelly (1997) มองภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงต้องมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2548) กล่าวถึง ผู้นำว่า เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ผู้ที่ใช้เหตุผล และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้นั้นได้อย่างชาญฉลาด ใช้ความรู้ได้ถูกที่ ถูกคน ถูกเวลา สามารถวิเคราะห์หาคำตอบที่ดี ปัจจุบัน และคาดการณ์อนาคตได้ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีอุดมการณ์ในการดำเนินชีวิตที่ปรารถนา อุทิศตัวเพื่อการเผยแพร่แนวความคิดและถ่ายทอดสัจจะทางปัญญาที่เป็นประโยชน์แก่สังคมด้วยวิธีการต่าง ๆ และเป็นบุคคลสำคัญที่เป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลงประเทศได้ นอกจากนี้ สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2546) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือจำนวนผู้นำประเภทต่าง ๆ มีมากเท่าใด ยิ่งจะทำให้การพัฒนามีระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะผู้นำมักเป็นคนที่มีความรู้ การทำงานของผู้นำจึงมีความรู้หรือประสิทธิภาพไปด้วย ผู้นำจะสามารถรวบรวมคนได้เป็นจำนวนมาก กลายเป็นกลุ่มคนทำงานใหญ่ได้เป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ด้วยบารมีของผู้นำ ทำให้คนที่มารวมตัวกันทำงานอย่างทุ่มเทจนเกิดผลดีต่อการพัฒนา ขณะที่ พรทิพย์ สุประดิษฐ์ และรุจิรา อรรถสิทธิ์ (2548) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า ต้องมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำต้องมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง การมีส่วนร่วมต้องมีทิศทางและโครงสร้างของภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ผู้นำจะต้องเล่นบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาภายในกลุ่มเล็กและองค์กรชุมชน โครงการที่ดีจะสามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้กับผู้นำได้ ผู้นำที่มีศักยภาพแสดงออกถึงวิธีการนำ การตัดสินใจ และความเป็นเครือข่าย และครุฑ (2554) กล่าวว่า ผู้นำชุมชน หมายถึง บุคคลในชุมชนที่มีศักยภาพในการประสานความร่วมมือระหว่างบุคคลในชุมชน เป็นที่เคารพนับถือ ซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า

ผู้นำตามธรรมชาติ หรืออาจจะหมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ มีตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบตามกฎหมายในการดูแลสุขทุกข์ของประชาชนในพื้นที่ เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นต้น

จากข้อความดังกล่าวข้างต้น ผู้นำเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถคาดการณ์อนาคตกำหนดทิศทาง วิเคราะห์และการตัดสินใจดำเนินการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับร่วมปฏิบัติงาน

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

พงศศักดิ์ อังสิทธิ์ (2544) ได้รวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ทฤษฎีพันธุกรรม (Genetic Theory) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเกี่ยวกับพันธุกรรมถือว่าเป็นทฤษฎีดั้งเดิม โดยมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรมหรือเป็นผลมาจากยีน (Gene) ของบรรพบุรุษ ซึ่งส่งผลสืบทอดกันไปสู่ลูกหลานในรุ่นต่าง ๆ โดยถือว่าภาวะผู้นำความสามารถ บุคลิกภาพและสภาวะของผู้นำได้รับการถ่ายทอด เมื่อบรรพบุรุษมีภาวะผู้นำ และจะส่งให้เกิดภาวะผู้นำในรุ่นลูกหลานต่อไป ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีการวิเคราะห์ วิจัย ซึ่งระยะหลังพิสูจน์ได้ว่ามีส่วนเกี่ยวข้องอยู่พอสมควร แต่ไม่ได้เป็นไปทั้งหมด

2. ทฤษฎีลักษณะบ่งบอกของผู้นำ (Trait Theory) ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดตามหลักวิชาการที่ว่า ผู้ที่มีภาวะผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพื้นฐานที่แสดงออกให้เห็น ลักษณะที่ต้องแสดงออกให้เห็นมีหลายด้าน ได้แก่ 1) ลักษณะทางกายภาพ (Physical) ประกอบด้วย บุคลิกภาพ สุขภาพ อนามัย และความแข็งแรงของร่างกายที่เห็น 2) ลักษณะที่บ่งบอกถึงความฉลาด (Intelligence) มีสมองดี สามารถคิดพิจารณาปัญหา การวินิจฉัยและตัดสินใจ และดำเนินการได้ (3) ลักษณะด้านอารมณ์ (Temperament) แสดงซึ่งอารมณ์ การควบคุมตนเองอันเป็นภาวะผู้นำที่จะแสดงออกให้เห็นได้ และเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจของผู้นำ (4) ลักษณะทางด้านพฤติกรรม อุปนิสัย (Character) เป็นลักษณะของผู้นำที่แสดงออกเป็นประจำ และเป็นลักษณะประจำดั้งเดิม ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี ความเชื่อมั่นในตนเอง ความรับผิดชอบ ตลอดจนการสำนึกในหน้าที่ของตน (5) ลักษณะด้านศีลธรรม (Moral) การแสดงออกในการเป็นผู้ที่ประพฤติดีประพฤติชอบ ดำรงอยู่ในพรหมวิหารสี่ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุติตา อุเบกขา การมีอิทธิบาท 4 และสังคหวัตถุ 4 เป็นต้น ทฤษฎีนี้ได้รับการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง และเป็นทฤษฎีที่มีแนวโน้มที่สามารถจะยอมรับได้ในการเรียนรู้ถึงภาวะผู้นำ

3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal-Situation Theory) เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ถึงผลการที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นผลให้เกิดภาวะผู้นำได้ หรือเรียกว่าสถานการณ์สามารถสร้างผู้นำขึ้นมาได้ มักจะเป็นไปตามสถานการณ์นั้น หมายถึง ปฏิกริยาและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มสังคม สามารถสร้างภาวะผู้นำขึ้นมาได้ และถือว่าเป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์หลายแห่ง ถือว่า

สถานการณ์สร้างวีระบุรุษ แต่ทฤษฎีดังกล่าวเป็นเหตุการณ์เฉพาะมีระยะเวลาค่อนข้างจำกัด และหากไม่เกิดสถานการณ์ภาวะผู้นำก็อาจไม่เกิดขึ้น

4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction-Expectation Theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในสังคม ที่พบว่าคนในกลุ่มทางสังคมมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ และคาดหวังว่าจะสร้างภาวะผู้นำแก่สมาชิก ซึ่งจะสามารถนำกลุ่มทางสังคมได้ ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงเน้นให้เห็นถึงการทำการร่วมกันของมวลสมาชิก และเกิดผลต่อการสร้างภาวะผู้นำ ซึ่งหากไม่มีกิจกรรมไม่มีการทำงานร่วมกัน จะไม่สามารถสร้างภาวะผู้นำในตัวบุคคล

5. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theory) เป็นทฤษฎีที่เห็นความสำคัญไปยังภาวะผู้นำระดับบุคคล โดยบุคคลที่เกิดจากความนิยมของสมาชิกในสังคมนั้น จะเน้นการเกิดภาวะผู้นำตามกระแสของสังคมในระยะนั้น ๆ ก็ได้ อันแสดงถึงภาวะผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงสลายได้ เมื่อความนิยมเสื่อมถอยลง จากทฤษฎีภาวะผู้นำนี้ นับเป็นการวิจารณ์และวินิจฉัยการมีภาวะผู้นำของมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นสถานภาพของบุคคลที่แสดงออกถึงการมีอิทธิพล อำนาจ และการบังคับควบคุมมนุษย์ด้วยกันซึ่งอาจมีการแสดงออกในตนเองสิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ของสมาชิกในสังคม

6. ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นหน้าที่ของกลุ่มสังคม (Leadership as the function of the group) ทฤษฎีดังกล่าวนี้เน้นให้เห็นถึงบทบาทของกลุ่มในสังคม ซึ่งเป็นผู้กำหนดภาวะผู้นำ ตลอดจนชนิดของผู้ติดตามสภาพของสังคมนั้น ๆ โดยเน้นให้เห็นว่าภาวะผู้นำต้องสร้าง และพัฒนาขึ้นมาโดยกลุ่ม ไม่ใช่เรื่องเฉพาะของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ภาวะผู้นำจึงเป็นบทบาทของสมาชิกในกลุ่มทางสังคม เป็นผู้กำหนดสร้างและพัฒนาทำให้กลุ่มสังคมนั้น ๆ บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยหน้าที่ของกลุ่มมีพื้นฐาน 2 ประการคือ (1) การบรรลุจุดหมายของกลุ่ม (Group Goal Achievement) และ (2) การดำรงรักษาสภาพของกลุ่มให้คงอยู่และเจริญก้าวหน้าต่อไป (Group Maintenance) ทั้งนี้การที่จะดำเนินการได้ 2 ประการ ดังกล่าว บรรลุผลได้ต้องได้รับความเอาใจใส่ และได้รับความร่วมมือจากสมาชิกในกลุ่มเป็นสำคัญ

7. ทฤษฎีความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและสมาชิกกลุ่ม (Leadership and Group Member Relationship Theory) ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดที่เกิดจากภาวะผู้นำและการดำเนินงานในกลุ่มของสมาชิก โดยภาวะผู้นำจะเน้นผลต่อการดำเนินงานความร่วมมือของสมาชิก ผลสำเร็จของกลุ่มทฤษฎีนี้ จึงแบ่งแยกให้เห็นถึงภาวะผู้นำกับการงาน และความสัมพันธ์ของสมาชิกไว้ 2 ประการ คือ (1) ภาวะผู้นำกับการเน้นภาระงานเป็นหลัก (Task Oriented) กล่าวคือ การที่ผู้นำจะแสดงออกถึงการทำงานของกลุ่ม โดยมุ่งความสำเร็จของงานเป็นหลักใหญ่ ให้ถือสมาชิกเป็นรอง และ (2) ภาวะผู้นำกับการสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิก หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก (Interpersonal Oriented) เป็นการแสดงภาวะผู้นำยึดถือความสัมพันธ์ของสมาชิกเป็นหลัก ผลสำเร็จของงานเป็นรอง ซึ่งสองประเด็นดังกล่าวมีข้อดีและข้อเสียต่างกันไปโดยภาวะผู้นำที่ดี

ต้องพิจารณาทั้ง 2 ประเด็น เป็นหลักสำคัญ โดยจะต้องยึดว่างานและสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสำคัญเท่าเทียมกันและต้องดำเนินงานให้ดีที่สุด

8. ภาวะผู้นำและสถานการณ์จำเพาะ (Contingency Theory) ทฤษฎีนี้มุ่งวิเคราะห์ถึงแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำเกิดได้ตามสถานการณ์เฉพาะที่เกิดขึ้น ไม่มีความแน่นอน อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นภาวะผู้นำในทฤษฎีนี้จึงปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ซึ่งแสดงถึงอิทธิพลของสถานการณ์หรือสภาวะของสิ่งแวดล้อมที่มีต่อภาวะผู้นำ ถือว่าสังคมเป็นผู้กำหนดภาวะผู้นำก็ได้ หากสถานการณ์นั้นเปลี่ยน สังคมก็จะเปลี่ยนภาวะผู้นำก็ได้

ทฤษฎีภาวะผู้นำดังที่ได้กล่าวมาเป็นแนวคิดที่เกิดจากการวิเคราะห์วิจัย ภาวะผู้นำดังกล่าวจะพบว่า ภาวะผู้นำเป็นสภาพการ หรือสถานะของผู้นำ ที่แสดงออกให้เห็นประจักษ์ และดำเนินการ อันเป็นผลต่อกลุ่มสังคม มุ่งจะก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม และเป็นผลให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

องค์กรต่างๆ ล้วนมีความต้องการผู้นำที่มีประสิทธิผล เป็นประเด็นที่น่าสนใจในหัวข้อนี้คือ Leader Training และ Substitutes for Leadership (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2559) มีรายละเอียดดังนี้

1. การฝึกอบรมผู้นำ (Leader Training)

องค์กรธุรกิจทุกประเทศในโลก ยอมลงทุนมหาศาลเพื่อฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำ โดยไม่แน่ใจว่าการลงทุนดังกล่าวจะคุ้มค่าหรือไม่ ปัญหาสำคัญ คือ ตัวพนักงานที่เข้าอบรมและพัฒนา มีคุณสมบัติที่เหมาะสมหรือไม่ มีผลการศึกษาพบว่าผู้เข้าอบรมที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลในเรื่องความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเดิมของตนไปตามสถานการณ์และมีระดับแรงบรรดาลใจสูง จะมีโอกาสการพัฒนาเป็นผู้บริหารได้ดี การฝึกอบรมผู้นำจะเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์และการประเมินสถานการณ์ รวมทั้งทักษะ การสอน และการสร้างความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ

2. การทดแทนความเป็นผู้นำ (Substitutes for Leadership)

แม้จะมีความเชื่อว่ารูปแบบการเป็นผู้นำบางรูปแบบ สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ ในทางกลับกันบางสถานการณ์ความเป็นผู้นำอาจไม่มีความสำคัญ และพฤติกรรมของผู้นำก็ไม่มี ความหมายแต่อย่างใด หรืออาจกล่าวได้ว่าองค์ประกอบต่างๆ เช่น พนักงานที่ทำงาน งาน หรือปัจจัยอื่นๆ ภายในองค์กร ต่างก็สามารถปฏิบัติงานกันไปได้อย่างดีโดยไม่มีผู้นำมาบังคับบัญชาก็ได้ หรือทำหน้าที่แทนผู้นำนั่นเอง

สุรจิตย์ ผิวงาม (2558) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่ 1) ด้านวิสัยทัศน์ มีทักษะการวางแผนเพื่ออนาคต แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมี

อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) ด้านความรู้และทักษะ มีทักษะด้านใช้เทคโนโลยีที่ จัดการข้อมูลข่าวสารสนเทศ และใช้สื่อสังคมออนไลน์ เพื่อการศึกษา มีทักษะการจัดองค์กร และมีทักษะสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งได้ดี 3) ด้านบุคลิกภาพ มีความฉลาดทางอารมณ์ น่าเชื่อถือศรัทธา กระทำตนเป็นแบบอย่างมีความเป็นผู้นำ มีเจตคติที่ดีต่องาน ยืดหยุ่นปรับตัวได้อย่างเหมาะสม 4) ด้านจริยธรรมคุณธรรม ปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมจริยธรรมและบรรทัดฐานที่ดีของสังคม รวมทั้งมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพครู คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มีจิตสาธารณะและมีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม 2. ผลกระทบที่เกิดจากภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) ผลกระทบเชิงบวก (1) ด้านนักเรียน พบว่า มีวัฒนธรรมเรียนรู้ตลอดชีวิต มีระเบียบวินัย มีจิตสาธารณะ สุขภาพเรียบร้อย (2) ด้านผู้บริหารครูและบุคลากร พบว่า มีความพึงพอใจในงาน มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ การทำงานเป็นทีม มีความสุขในการทำงาน มีความสำเร็จในด้านวิชาชีพครูและการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (3) ด้านโรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีชื่อเสียงต้นแบบของนวัตกรรมทางการศึกษา ต้นแบบคุณธรรมนำความรู้

การสื่อสารในองค์กร

ผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจได้หากปราศจากข้อมูลจะต้องได้รับมาจากการติดต่อสื่อสาร ดังนั้น การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือการถ่ายทอดและทำความเข้าใจในความหมาย ดังนั้นการติดต่อสื่อสารที่ประสบผลสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถส่งต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจอย่างถูกต้อง การติดต่อสื่อสารอาจแบ่งเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล และการติดต่อสื่อสารขององค์กร

1. หน้าที่ของการติดต่อสื่อสาร มีความสำคัญต่อผู้บริหารและต่อองค์กร เพราะการติดต่อสื่อสารจะทำหน้าที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1) **Control** : ควบคุมพฤติกรรมของพนักงานในสายการบังคับบัญชาของทุกองค์การ การปฏิบัติงานของพนักงานตามที่กำหนดไว้ในคำอธิบายของลักษณะงาน จะต้องมีการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาลำดับถัดขึ้นไปการติดต่อสื่อสารตามการบังคับบัญชาที่เป็นทางการ จึงเป็นการควบคุมพฤติกรรมของพนักงานไปในตัว ในขณะที่เดียวกับการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการในกลุ่มเพื่อนร่วมงานหรือภายใต้ทีมงานที่รับผิดชอบงานร่วมกัน อาจมีการจัดแบ่งและควบคุมดูแลพฤติกรรมระหว่างพนักงานด้วยกัน

2) **Motivation** : จูงใจพนักงาน ในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องอธิบายรายละเอียดของงาน เป้าหมายของงาน ลักษณะที่ดีของผลงานที่ดี วิธีการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น รวมทั้งผลตอบแทนที่จะได้หากผลงานดีขึ้น การดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

3) **Emotional Expression** : การทำงานร่วมกันของพนักงานภายในหน่วยงานหรือทีมงานเป็นสังคมเล็กๆ ที่บรรดาพนักงานมีความร่วมมือผูกพัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และมีการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน จึงเป็นสถานที่พนักงานจะได้พูดคุยแสดงความรู้สึกต่างๆ ปรับทุกข์สุขกัน ตามธรรมชาติของสังคมมนุษย์

4) **Information** : พนักงานแต่ละคน แต่ละกลุ่มจำเป็นต้องได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ เกี่ยวกับงาน หน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน สิทธิประโยชน์ และข้อมูลข่าวสารอื่นๆ ทั้งเป็นลายลักษณ์อักษรหรือเป็นวาจา หรือรูปแบบการติดต่อสื่อสารอื่นๆ

การติดต่อสื่อสารขององค์กร

วิเชียร วิทยอุดม (2559) ได้กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารขององค์กร อาจแบ่งการพิจารณาได้สองเรื่อง คือ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรและเครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรแบ่งได้ออกเป็น 2 แบบ คือ

1. การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึงการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา หรือการติดต่อสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติในองค์กร
2. การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication) คือ การติดต่อสื่อสารที่ไม่ได้เป็นไปตามโครงสร้างของสายบังคับบัญชา เช่น การสนทนาในเรื่องส่วนตัว หรือเรื่องอื่นๆที่ไม่เกี่ยวข้องกับพนักงานในองค์กร การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการอาจทำให้เกิดผล 2 ประการ คือ 1) พนักงานมีโอกาสดำเนินการหรือสร้างสรรค์กัน และ 2) อาจมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทั้งในทางบวกหรือทางลบต่อองค์กร

รูปแบบทิศทาง (Direction) ของการติดต่อสื่อสาร ทิศทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร แบ่งออกเป็น แบบบนลงล่าง แบบล่างขึ้นบน แบบแนวราบ และแบบทแยงมุม

1. **Downward Communication** คือ การติดต่อสื่อสารจากผู้บริหารมายังพนักงานในรูปการแจ้งข่าวสาร คำสั่ง การประสานงานหรือการประเมินผลการทำงานของพนักงาน

2. **Upward Communication** คือ การติดต่อสื่อสารจากพนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชา ในรูปแบบการรายงานผลปฏิบัติงานหรือปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการเสนอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่างๆ ไปยังผู้บังคับบัญชา ของแต่ละองค์กร อาจมีมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานนั้นๆ

3. **Lateral Communication** คือ การติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานในระดับเดียวกันในองค์กร เป็นการติดต่อสื่อสารในแนวนอนเพื่อให้เกิดความร่วมมือ หรือประสานงานกันเพื่อประโยชน์ขององค์กร การติดต่อสื่อสารในระหว่างหน่วยงานในระดับเดียวกันจะทำให้องค์กรสามารถจัดการทำงานเป็นทีมแบบที่มีประสิทธิภาพ โดยระดมผู้ที่มีความสามารถจากหลายแผนกงานมาร่วมกันทำงานพิเศษขององค์กร

4. **Diagonal Communication** คือ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเดียวกัน ข้ามแผนกงาน และข้ามระดับสายงานการบังคับบัญชา เช่น เพื่อพนักงานวิเคราะห์เครื่องของแผนกเครดิตได้มีการติดต่อสื่อสารได้โดยตรงกับผู้จัดการการตลาดในส่วนภูมิภาค ในเรื่องเกี่ยวกับเครดิตกับลูกค้าการติดต่อสื่อสารแบบทแยงมุมจะเป็นประโยชน์โดยตรงกับองค์กร ปัจจุบันในองค์กรต่างๆ พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารกันอย่างทั่วถึงตลอดทั้งองค์กร

สภาพแวดล้อมขององค์กร

สภาพแวดล้อมขององค์กร คือ ปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย

1. เศรษฐกิจ (Economic) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product) อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ ระดับการว่างงาน ค่าจ้าง รายได้สุทธิส่วนบุคคล ตลาดหลักทรัพย์ ราคาพลังงาน ฯลฯ

2. ประชากร (Demographic) ได้แก่ แนวโน้มประชากร ช่วงอายุ เพศ อัตราการเกิด อายุขัย รายได้ อาชีพ ระดับการศึกษา

3. การเมือง/กฎหมาย (Political/Legal) ได้แก่ นโยบายรัฐบาล ความมั่นคงของรัฐบาล

4. เทคโนโลยี (Technological) เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมทางวิทยาศาสตร์ นวัตกรรมทางอุตสาหกรรม การวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการประดิษฐ์ใหม่ การติดต่อสื่อสารและเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล ฯลฯ

5. วัฒนธรรมสังคม (Sociocultural) เกี่ยวข้องกับรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปตาม ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ รสนิยม และพฤติกรรมของผู้บริโภค รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงสภาพดินฟ้า อากาศ และโรคภัยต่างๆ

6. โลกาภิวัตน์ (Globalization) เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยีระหว่างประเทศ ข้อตกลงทางการค้า เศรษฐกิจและความมั่นคงระหว่างประเทศ รวมทั้งปัญหาการร้าย

สภาพแวดล้อมขององค์กรดังกล่าวจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารองค์กรจึงต้องเฝ้าติดตาม ศึกษา วิเคราะห์แนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อที่จะได้ปรับกลยุทธ์การดำเนินงาน รวมทั้งทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์กร ทักษะ และทรัพยากรที่มีอยู่ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ให้องค์กรได้เจริญเติบโตและมีกำไรได้ในทุกสภาพแวดล้อมขององค์กรให้ผลกระทบในทางบวกต่อองค์กรมากที่สุด

วัฒนธรรมองค์การ

1. ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ คือ การสร้างนิยมและความเชื่อ ซึ่งสมาชิกในองค์การหรือหน่วยงานให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่กับองค์การ วัฒนธรรมองค์การแบบไหนที่มีอยู่ในองค์การที่สามารถจะค้นพบได้โดยการเรียนรู้ ตลอดจนรวมถึงตัวสัญลักษณ์และสถานการณ์พิเศษของตัวองค์การ ก็จะเป็นประโยชน์ต่อตัวองค์การได้เป็นอย่างมาก

วัฒนธรรมองค์การที่จะกล่าวถึงนี้เป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิดและการกระทำซึ่งมีการพัฒนาอยู่ในองค์การและใช้เป็นที่ช่วยแนะแนวทางพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การนั้นๆ ด้วย ถ้าอยู่ในกลุ่มธุรกิจระบบนี้จะหมายถึง วัฒนธรรมของบริษัท (Corporate culture) ในแต่ละองค์การก็จะมีผลกระทบเป็นอย่างมากกับผลการปฏิบัติงานขององค์การและคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน (วิเชียร วิทย์อุดม, 2559)

องค์การบางแห่งที่ฝังรากแน่นลึกและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เช่น ทุกคนรู้ถึงเป้าหมายขององค์การและต้องการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันนั้น ภาพในกลุ่มก็มีความต้องการทำงานที่มีบรรทัดฐานของขนบธรรมเนียมประเพณีและแบบแผนเป็นฉบับเดียวกัน ฯลฯ วัฒนธรรมที่ได้ถูกบรรจงสร้างขึ้นนี้ จะได้รับการดูแลให้เติบโตกับองค์การจนเป็นลักษณะหรือเอกลักษณ์เฉพาะตัว แม้กาลเวลาจะผ่านไปองค์การก็ยังคงมีวัฒนธรรมฝังแน่นและก็ยังเป็นองค์การชั้นนำ จริยอยู่วัฒนธรรมบางอย่างก็แปรเปลี่ยนไปและปรับตัวตามสภาพ ล้วนแต่ก็ยังคงเป็นที่ได้รับการยอมรับและยึดถืออยู่อย่างเหนียวแน่น

วัฒนธรรมอีกส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทศนคติ และประสิทธิผลโดยรวมของพนักงาน นอกจากนั้นวัฒนธรรมยังมีอิทธิพลหรือมีอำนาจอยู่เหนือองค์การ ไม่ว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นจะอ่อนหรือจะแข็งแกร่งเพียงใดก็ตาม ย่อมมีผลกระทบต่อทุกสิ่งเกิดขึ้นในองค์การนับตั้งแต่การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การตัดสินใจ ตลอดจนการแต่งกาย การกีฬาในที่ทำงาน ดังนั้นผู้นำที่ชาญฉลาดจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้และเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ ตลอดจนต้องเรียนรู้ถึงบทเรียนเก่าๆ ของวัฒนธรรมองค์การว่า มีความผูกพันคนไว้ด้วยกันอย่างไร ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จขององค์การและรักษาคุณสมบัติหรือรักษาคุณสมบัติหรือลักษณะที่ดีของการบริหารองค์การไว้ได้นาน

2. ความสำคัญวัฒนธรรมองค์การ

องค์การสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาก็เพื่อให้เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง โดยการสร้างค่านิยม ความเชื่อ ที่ถ่ายทอดต่อไป ตำนานเรื่องเล่าขาน สัญลักษณ์ อุดมการณ์ วีระบุรุษที่ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยกย่องเอาเป็นแบบอย่างมากมาย ฯลฯ วัฒนธรรมเหล่านั้นจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก มีการประมาณการกันว่าภายใต้วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะเป็นผลให้พนักงานในองค์การจะทุ่มเทการทำงานเพิ่ม

มากขึ้นอีก 2-3 ชั่วโมง ใน 1 วัน และจะช่วยลดอัตราการลาออกและมีบทบาทในการหล่อหลอมค่านิยมอันถูกต้องให้แก่พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหาร ไม่ควรมองข้ามในบทบาทของตนเองในการสร้างหรือหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่เดิมอาจจะเป็นวัฒนธรรมองค์การแบบเก่าๆ ซึ่งไม่มีความเหมาะสมกับรูปแบบขององค์การสมัยใหม่ ก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้มีความสอดคล้องกับระบบการทำงานขององค์การขึ้นมาใหม่ ผู้บริหารจึงต้องตระหนักถึงในเรื่องเหล่านี้และจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ เพราะว่าความรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ จะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ว่า วัฒนธรรมอันไหนมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในองค์การ ทำให้รู้จักการวางแผน ส่งเสริม ก่อตั้ง บำรุงรักษา และพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้เป็นแบบแผนประเพณีในการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมเกิดขึ้นในองค์การ

3. วัฒนธรรมและประสิทธิผลขององค์การ

วัฒนธรรมมีผลต่อประสิทธิผลขององค์การอย่างไร เพื่อตอบคำถามนี้ สิ่งแรกเราจำเป็นต้องบอกถึงความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมเข้มแข็งกับวัฒนธรรมที่อ่อนแอมีลักษณะเช่นไร

1) วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong culture) นี้เกิดจากการกำหนดคุณลักษณะขึ้นโดยค่านิยมหลักขององค์การ มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์การ สมาชิกก็จะเกิดการยอมรับในค่านิยมหลักและเห็นด้วยกับค่านิยมนี้ และยิ่งพนักงานมีพันธะสัญญากับองค์การมากเท่าใด วัฒนธรรมองค์การก็จะยิ่งเข้มแข็งมากขึ้นเท่านั้น

2) วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak culture) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์การจะมีการแบ่งปันประสบการณ์ระหว่างกันไม่มากเพียงพออันจะนำไปสู่การสร้างค่านิยมหลักขององค์การนั้นได้

ดังนั้น โดยองค์การที่จะประสบผลสำเร็จก็มักจะมีปัจจัยภายนอกที่ดี ในการทำให้วัฒนธรรมองค์การนั้น ถูกปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกลยุทธ์และสิ่งแวดล้อมกลยุทธ์การขับเคลื่อน ในทางปฏิบัติจะมีความเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้มากกว่า และมีความต้องการวัฒนธรรมองค์การที่เน้นในเรื่องของการมีความคิดริเริ่มของบุคคล การเผชิญความเสี่ยง ความร่วมมือสูง และการยอมรับความขัดแย้ง รวมทั้งมีการสื่อสารตามแนวนอนด้วย ส่วนกลยุทธ์ด้านการขับเคลื่อนผลิตภัณฑ์ ก็ควรมีความต้องการวัฒนธรรมองค์การที่เน้นให้ความสำคัญกับประสิทธิผลการทำงานได้ดี ในสิ่งแวดล้อมคงที่และจะประสบผลสำเร็จได้มากกว่าหากมีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการควบคุมอยู่ในระดับสูง รวมทั้งมีความเสี่ยงและความขัดแย้งในองค์การต่ำ และทั้งต้องมองหาความเหมาะสมภายในองค์การนั้นด้วย เช่น การจัดให้มีวัฒนธรรมที่มีความเหมาะสมกับเทคโนโลยีขององค์การ เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล

1. ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลของการเป็นเรื่องของการบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ เช่น พงษ์เทพ จันทรสุวรรณ (2553) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้โดยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรการบริหารอย่างคุ้มค่า สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงานและองค์การโดยส่วนรวมสามารถปรับตัวและพัฒนาเพื่อการดำรงอยู่ต่อไปได้ สอดคล้องกับ พิทยา บวรวัฒนา (2541) กล่าวว่า เห็นว่าประสิทธิผลขององค์การเป็นเรื่องของการพิจารณาว่า องค์การที่ประสบผลสำเร็จเพียงใดในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือสภาพขององค์การที่ตั้งไว้หรือปรารถนาให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ รังสรรค์ โฉมยา (2546) ได้สรุปว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การอย่างคุ้มค่า เหมาะสม โดยที่ไม่ได้เป็นการบังคับหรือตีกรอบให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติ สมาชิกขององค์การมีความรู้สึกที่ดี และองค์การสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับ ภารดี อนันต์นาวิ (2557) ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การที่องค์การได้ดำเนินงานใด ๆ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จนเกิดผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์การตั้งไว้ สอดคล้องกับ Downson (1996) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ระดับความสามารถของการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ Lok and Crawley (2000) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ระดับความสำเร็จของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ และ Vappu (2000) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การเป็นโครงสร้างประการสำคัญประการหนึ่งในสังคมวิทยา โดยเน้นนิยามทั่ว ๆ ไป หมายถึงระดับ (Degree) ซึ่งองค์การประสบความสำเร็จในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในองค์การ Etzioni (1964) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในหนังสือ “โมเดลองค์การ” (Model Organization) ว่า หมายถึง ปริมาณความมากน้อยในเรื่องของความสามารถขององค์การที่จะดำเนินให้บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550) ได้ให้นิยามของคำว่า “ประสิทธิภาพ” ว่า วัดจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Goal Attainment) ประสิทธิภาพจึงมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (End) ซึ่งมักเป็นระยะยาว ในขณะที่ประสิทธิภาพเน้นที่วิธีการปฏิบัติหรือดำเนินการ (Mean) ซึ่งมักเป็นระยะสั้น ประสิทธิภาพอาจหมายถึงการเลือกปฏิบัติหรือเลือกทำให้ในสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the Right Things) เพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำ

ดังนั้นจากนิยามของนักวิชาการ สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์การคือ ความสามารถในการบริหารงานและจัดการองค์การให้เป็นไปตามแผน การดำเนินงานตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยผลลัพธ์ที่ออกมาแสดงถึงความพึงพอใจในการบริหารงานที่ส่วนรวมยอมรับ

2. แนวคิดของการวัดประสิทธิผล

สำหรับการวัดประสิทธิผลขององค์การจากการบรรลุเป้าหมายขององค์การนี้จะเป็นแนวความคิดแรก ๆ ในการศึกษาประสิทธิผลขององค์การ เพราะมองถึงเป้าหมายขององค์การเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินการ และเห็นว่าเป้าหมายเป็นสิ่งที่แสดงถึงความจำเป็นในการมีอยู่ขององค์การ แนวความคิดนี้ยังคงมีปัญหามากหลายประการซึ่งหากจะนำมาใช้ในการวัดประสิทธิผลขององค์การ นักบริหารจะต้องพิจารณาและให้ความสนใจด้วยปัญหาดังกล่าว ได้แก่ (วันชัย มีชาติ, 2548)

1. เป้าหมายที่กำหนดขึ้นเป็นเป้าหมายของใคร การวัดประสิทธิผลจากเป้าหมายขององค์การจะต้องวัดจากเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การ ดังนั้นในการพิจารณาเป้าหมายจะต้องแน่ใจว่าเป็นเป้าหมายขององค์การ หรือเป้าหมายที่กำหนดจากผู้ที่มีอำนาจหน้าที่โดยตรง ในการกำหนดเป้าหมาย มิฉะนั้นจะเกิดการวัดเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกับองค์การได้ ยิ่งองค์การมีขนาดใหญ่มากเท่าใด การพิจารณาถึงที่มาของเป้าหมายยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นเท่านั้น การระบุได้ว่าเป้าหมายของใครในการวัดประสิทธิผลยิ่งเป็นเรื่องที่ยังยาก

2. เป้าหมายที่เป็นทางการและเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การ เป็นสิ่งเดียวกันหรือไม่ในการวัดประสิทธิผลขององค์การจากการบรรลุเป้าหมายขององค์การ องค์การจะต้องมีเป้าหมายที่แท้จริง ซึ่งในทางปฏิบัติเรามักจะพบว่า การปฏิบัติงานขององค์การอาจไม่ได้เป็นไปเพื่อการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ซึ่งเป็นการแสดงถึงเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การว่า เป้าหมายในทางปฏิบัติกับเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการไม่ใช่สิ่งเดียวกัน ภาวะดังกล่าวนี้ทำให้การวัดประสิทธิผลขององค์การมีความยากลำบากมากยิ่งขึ้น

3. องค์การหนึ่ง ๆ มักจะมีเป้าหมายจำนวนมาก โดยเฉพาะองค์การภาครัฐที่ทำหน้าที่ในการให้บริการประชาชน ทำให้เกิดความยากลำบากในการวัดประสิทธิผลขององค์การ และในหลาย ๆ กรณี เราจะพบว่าเป้าหมายขององค์การที่มีความหลากหลายนั้นอาจขัดแย้งกัน หรือไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น รัฐบาลต้องการให้ข้าวเปลือกมีราคาแพงเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ชาวนา และช่วยยกระดับความเป็นอยู่ของชาวนา ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการให้ขายข้าวสารราคาถูก เนื่องจากเป็นการลดค่าครองชีพของประชาชนลง ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ เป้าหมายดังกล่าวไม่สอดคล้องกัน เป็นต้น ลักษณะของเป้าหมายที่มีหลากหลายและขัดแย้ง หรือไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันจะส่งผลถึงผู้ปฏิบัติงานว่าจะปฏิบัติตามเป้าหมายใด และการวัดผลสำเร็จว่าจะวัดจากเป้าหมายขององค์การ

4. เป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาว ปัญหาในเรื่องระยะเวลาเป็นปัญหาอีกประการหนึ่งในการวัดผลสำเร็จขององค์การจากการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้เพราะองค์การมักจะมีทั้งเป้าหมายระยะสั้น ระยะปานกลาง ระยะยาว ซึ่งหากองค์การให้ความสำคัญกับเป้าหมายระยะใดระยะหนึ่งก็อาจทำให้เป้าหมายในระยะอื่น ๆ ลดความสำคัญลง เช่น องค์การต้องการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารหน่วยงาน แต่ระยะสั้นองค์การต้องแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างประชาชนและหน่วยงานที่เกิดขึ้น การวัดผลสำเร็จขององค์การจะต้องพิจารณาในแง่ของเวลาด้วย หากบรรลุตามเป้าหมายระยะสั้น เป้าหมายระยะ

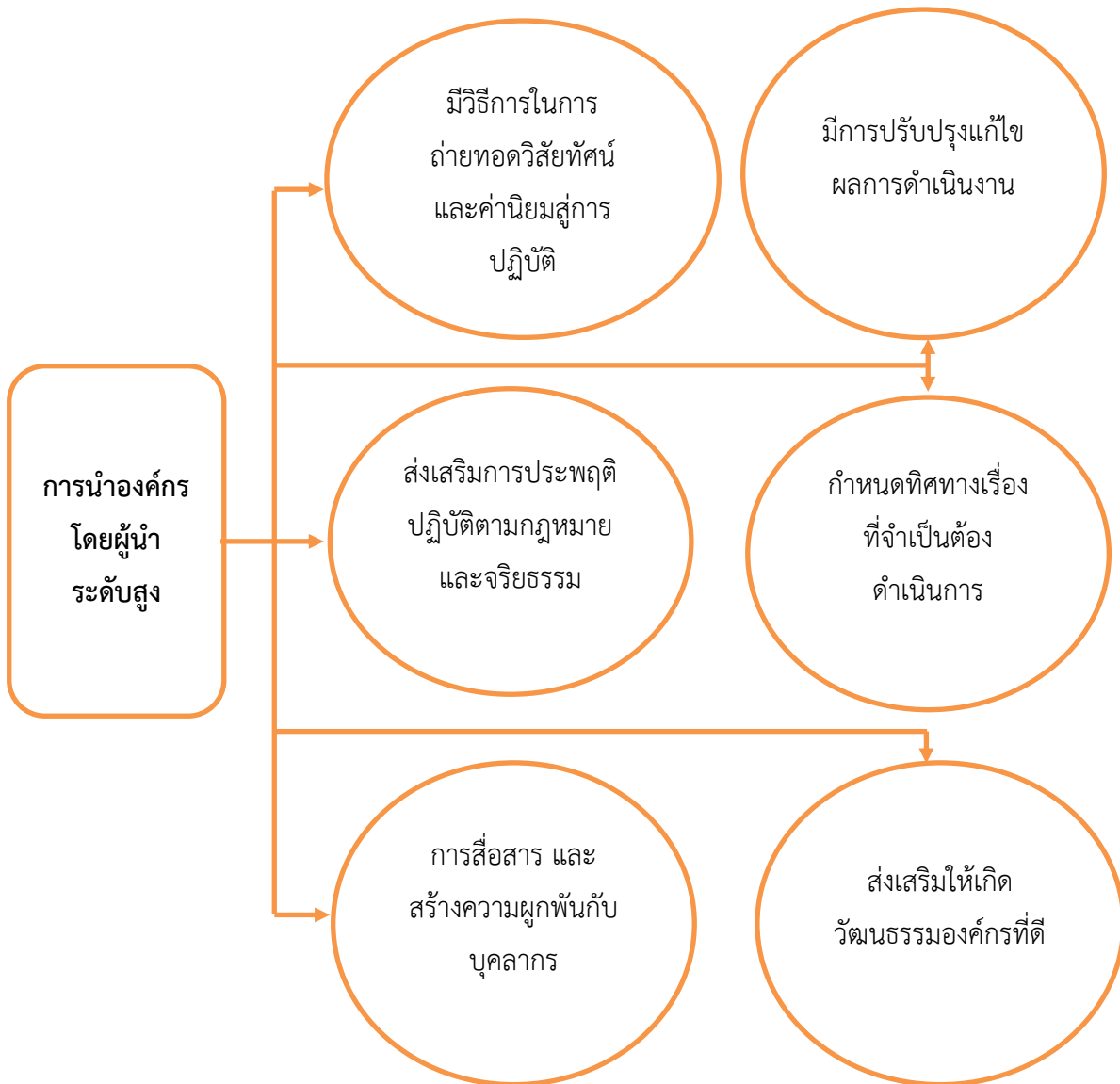
ยาวอาจไม่ได้นำไปปฏิบัติ หรือกรณีของหน่วยงานเอกชนซึ่งมีเป้าหมายระยะสั้น ได้แก่ การเพิ่มกำไร ขณะที่เป้าหมายระยะยาวคือ การขยายกิจการ หากองค์กรมุ่งเป้าหมายระยะสั้น กิจกรรมที่สำคัญได้แก่ การตลาดที่เพิ่มยอดขาย แต่หากองค์กรให้ความสำคัญกับเป้าหมายระยะยาว กิจกรรมสำคัญขององค์กรก็จะได้แก่การลงทุนเพิ่ม

5. การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย องค์กรที่มีเป้าหมายมากต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและสามารถเลือกปฏิบัติในสิ่งที่สำคัญขององค์กรได้ว่า องค์กรต้องบรรลุเป้าหมายใด ปัญหาสำคัญของเป้าหมายจึงเป็นประเด็นที่ต้องพิจารณาในการวัดความสำเร็จขององค์กรจากการบรรลุวัตถุประสงค์

6. การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย ปัญหาการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายมักจะพบในองค์กรภาคราชการโดยเฉพาะในประเทศไทย เป้าหมายมักจะมีการเปลี่ยนไปตามผู้นำ ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความสับสนและไม่แน่ใจในการปฏิบัติงาน และส่งผลถึงการวัดผลสำเร็จขององค์กร หลายๆครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้นำ นโยบายการทำงานของราชการก็จะเปลี่ยนแปลงไปตามผู้นำ การวัดเป็นเรื่องยาก

องค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาสร้างความเป็นเลิศ

ผู้นำองค์กรควรมีวิธีการในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ รวมถึงการส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายอย่างมีจริยธรรม ต้องดำเนินการในการสื่อสาร และสร้างความผูกพันกับบุคลากร แสดงบทบาทตัวตนในการจูงใจ กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา สื่อสารให้ทราบการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร ควรสร้างสภาพแวดล้อมในการดำเนินการเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต ด้วยการสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุตามการจัดการขององค์กร ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีเทคนิควิธีการที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีการปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงาน กำหนดทิศทางเรื่องที่จะต้องดำเนินการ มีวิธีการในการตั้งความคาดหวังของผลลัพธ์ที่มีผลต่อการดำเนินการ แสดงให้เห็นถึงทิศทางและผลที่อาจเกิดขึ้นต่อผลการดำเนินการของสถานประกอบการ สามารถอธิบายตามแผนภาพดังต่อไปนี้



สรุป

ผู้นำต้องมีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับร่วมปฏิบัติงาน มุ่งต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม และเป็นผลให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมที่มีความเข้มแข็งก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรทั้งในด้านวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยี คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจ และด้านความสามารถ ที่จำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพต่อนักบริหาร มีความตอบสนองต่อปฏิกริยาและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มสังคม สามารถสร้างภาวะผู้นำขึ้นมาได้ และถือว่าเป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์หลายแห่ง ถือว่าสถานการณ์สร้างวีระบุรุษ

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2548). *คลื่นลูกที่ 5 ปราชญ์สังคม*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: ชัคเชสมิเดีย ครรชิต พุทธิโกษา. (2554). *คู่มือการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- พงศ์ดี อังกลสิทธิ์. (2544). *การพัฒนาภาวะผู้นำในงานส่งเสริมการเกษตร*. เอกสารการสอนชุดวิชาการเป็นผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์และจิตวิทยาสำหรับเกษตรกร. นนทบุรี: สุโขทัยธรรมิกราช.
- พงษ์เทพ จันทรสวรรณ (2553). ประสิทธิภาพองค์กร : ปฏิบัติแห่งมนทัศน์. *วารสารร่วมพักษ์*. 28 (3), 133-182.
- พรทิพย์ สุประดิษฐ์ และ รุจิราภ อรรถสิทธิ์. (2548). *สู่เส้นทางสร้างสุขภาพชุมชน*. กรุงเทพมหานคร: อุษาการพิมพ์.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2541). *รัฐประศาสนศาสตร์ ทฤษฎีและแนวการศึกษา (ค..ศ 1970-1980)*. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2557). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด.
- รังสรรค์ โฉมยา. (2546). *ประสิทธิผลตามแนวคิดของความเป็นเลิศด้านพฤติกรรมสุขภาพของโรงพยาบาลของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วันชัย มีชาติ. (2548). *การบริหารองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทยอุดม (2559). *ภาวะผู้นำ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: อีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). *การแสวงหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ กรณีผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2546). *ทฤษฎีและกลยุทธ์ในการพัฒนาสังคม*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรจิตย์ ผิวงาม. (2558). *ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารในโรงเรียนดีเด่น : พหุกรณีศึกษา*. *วารสารศึกษาศาสตร์*. 38 (4), 168-176.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). *ภาวะผู้นำ. ประมวลสาระวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา หน่วยที่ 5-8*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช.

- Downson, S. (1996). *Analysis Organization Basingstoke Hamshire*. Macmillan Press.
- Etzioni, A. (1964). *Model Organization*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Gibson, Ivancevich and Donnelly. (1997). *Organization behavior structure process*. (9th). New York: McGraw-Hill.
- Lok, P. and Crawford, J. (2000). "The application of diagnostic Model and Survey in Organization Development," *Journal of Management Psychology*. 15 (2), 1-7.
- Vappu, T.L. (1998). "Inside and Outsiders : Women's movement and Organization effectiveness," *Canadian Review of Sociology and Anthropology*. 33 (3), 391-410.