

บริหารอย่างไรให้ได้ใจคน: ศิลปะการบริหารสำหรับคนเป็นผู้นำ

How to Manage for the Heartedness: The Essential Arts for the Leader

ภาวิดา ธาราสรีสุทธิ

Pavida Tharasrisuthi

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Faculty of Education, Ramkhamhang University

บทคัดย่อ

การบริหารถือว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการพัฒนาองค์กร องค์กรที่ดีนั้นจะต้องมีวัฒนธรรมร่วม (co-culture) ซึ่งการมีวัฒนธรรมดังกล่าวย่อมเกิดจากภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน ผู้บริหารที่ชาญฉลาดย่อมต้องใช้ศิลปะหรือยุทธวิธี ดังนี้ (1) การตัดสินใจในการสั่งการที่อยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม (2) การมอบหมายงานตามสมรรถนะ (3) การสื่อสารที่ชัดเจน (4) การประสานงานทุก ๆ หน่วยงาน (5) กลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจให้สัมฤทธิ์ ซึ่งถ้าผู้นำสามารถใช้ศิลปะในการบริหารแบบนี้ก็จะได้ใจคนในองค์กรทั้งหมด สุดท้ายก็จะได้งานส่งผลทำให้เกิดองค์กรเปี่ยมสุขและยั่งยืนในที่สุด

คำสำคัญ: ผู้บริหาร, ศิลปะการบริหาร, ผู้นำ

Abstract

In the present day, usage of sciences and arts of organizational development is very essential for the administrator. As we known already, co-culture is the one factor of this development while it usually takes places from the leader of organization. For its sustainability of development the leader will explore for enhancing the suggested arts those are follows; (1) ethical decision making (2) delegation of work on competency (3) clear communication (4) unit of co-operation (5) creative of organizational achievement. If the leader in the organization can use these arts as mentioned, I strongly believe that everyone in organization will be happy and the last solution of the organization sustainability will come true by absolutely.

Keywords: administrator, arts of administration, leader



บทนำ

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ต้องทำหน้าที่บริหารคนให้ยอมทำตามนโยบายและแนวทางการบริหารที่กำหนด ซึ่งไม่ใช่ของง่ายเลย โดยเฉพาะงาน

ที่ออกมาต้องบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ทำอย่างไรให้ผู้บังคับบัญชาเชื่อฟัง เชื่อถือ เชื่อมือ และเชื่อมั่น ศรัทธาไว้วางใจ ขณะเดียวกันก็รู้สึกถูกใจ พอใจ และเต็มใจ มีกำลังใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย

ออกมาให้ดีที่สุดอีกด้วย นั่นคือ การใช้เทคนิคการบริหารอย่างมีศิลปะ เพื่อให้ได้ทั้งงานและคนนั่นเอง

ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้นำ

เมื่อพูดถึงผู้นำ ทุกคนย่อมเคยพบ บางคนเป็นผู้นำมืออาชีพ บริหารงานเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ๆ แต่บางคนนอกจากไม่ได้รับผิดชอบในหน้าที่การงานแล้วยังไม่ยอมทำอะไรให้หน่วยงานอีกด้วย ถ้าหน่วยงานใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำเทคนิคต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ ย่อมสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองได้

แล้วผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร ?

คำตอบที่ดีคือ มีภาวะผู้นำนั่นเอง ซึ่งบุคคลที่มีภาวะผู้นำจะมีพฤติกรรมจูงใจคนให้เต็มใจทำงานจนงานสำเร็จ โดยคนที่ทำงานมีความสุขในการทำงาน ผู้นำประเภทนี้จะกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ และกล้าเปลี่ยนแปลงในห้องจักร ก้าวไปข้างหน้าทันกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ พร้อมจะก้าวไปสู่ยุค Thailand 4.0 ผู้นำจึงต้องพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาในสิ่งต่อไปนี้

1. พัฒนาความรู้รอบรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยการอบรม พัฒนา ศึกษาหาความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้านภาษาต่างประเทศ

2. พัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จากที่ไม่เคยคิด ต้องคิด คิดเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อนำมาซึ่งการพัฒนาคนและพัฒนางาน

3. พัฒนาความรู้คู่คุณธรรม การที่จะดำรงตนในสังคมได้อย่างปลอดภัยมีชีวิตที่สงบสุขต้องมีความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรมควบคู่กัน ความรู้ทางโลกเป็นความรู้ด้านสติปัญญานำมาใช้ในการประกอบอาชีพเพื่อเลี้ยงตนเองและครอบครัวให้ได้รับความสะดวกสบาย ส่วนความรู้ทางธรรมเกี่ยวกับจิตใจ เป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม มีความประพฤติดีทั้งทางกาย วาจา ใจ การที่จะเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ดำรงตนในสังคมได้อย่างมีความสุขต้องศึกษาหาความรู้และมีคุณธรรมประจำใจ (สุภาพรณี โกสีย์, ม.ป.ป.)

การมี “ความรู้คู่คุณธรรม” เป็นการพัฒนาคนที่สมบูรณ์ เป้าหมายการพัฒนาคนอยู่ที่การกระทำให้คนมีคุณภาพและคุณธรรม มีรับผิดชอบ มีวินัยที่จะปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ และวิธีการที่ได้กำหนดไว้สำหรับภารกิจในบทบาทหน้าที่นั้น ๆ มีความพากเพียรพยายาม มี “ความกล้าหาญ” ที่จะดำเนินการใด ๆ โดยไม่รีรอ

4. การพัฒนาบุคลิกภาพ “บุคลิกภาพที่ดีมีชัยไปกว่าครึ่ง” หากได้เป็นคำกล่าวที่เกินจริงไม่ การมีบุคลิกที่ดีเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในความสำเร็จของบุคคลเกือบทุกอาชีพ บุคลิกภาพเป็นคำที่ยอมรับ และใช้กันทั่วไป

ผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่ดีเป็นที่ชื่นชอบของคนโดยทั่วไป ส่งผลให้ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆของชีวิต อีกทั้งได้รับความร่วมมือจากบุคคลอื่นได้มากขึ้น และเมื่อมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ช่วยเสริมสร้างบุคลิกภาพให้ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ ผู้นำที่มีบุคลิกภาพดี มักจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เพราะมีความเชื่อมั่น มีโอกาสมากกว่า ตลอดจนรู้วิธีที่จะปรับตัวให้เข้ากับคนเหล่านั้นได้ ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน คนที่มีบุคลิกภาพดีจะได้เปรียบคนอื่น ๆ เสมอ การมีบุคลิกภาพดีจะทำให้ได้รับความเชื่อมั่น ศรัทธาจากผู้พบเห็นและคนที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย

บุคลิกลักษณะของผู้นำสามารถดัดแปลงแก้ไขเสริมสร้างให้ดีขึ้นได้ โดยอาศัยการฝึกหัด ปรับปรุงกริยาท่าทาง และลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. The way you look การมองจะแสดงความรู้สึกออกมาให้เห็นด้วยสายตา ความรัก เมตตา ปราณี ไม่มองอย่างเหยียดหยาม ดูหมิ่นดูแคลน เกลียดชัง

2. The way you dress การแต่งกาย สะอาด เรียบร้อย ใช้สีถูกต้องและเหมาะสมกับกาลเทศะ ให้พอดี ไม่มาก น้อยเกินไป

3. The way you talk การพูด เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ใช้คำพูดที่มีศิลปะ มีเหตุผล สุภาพเรียบร้อย ไพเราะอ่อนหวาน ทำให้เข้ากับบุคคลได้ทุกเพศ ทุกวัย และทุกชนชั้น

4. The way you walk การเดิน ระวังไม่ให้มีเสียงดังเกินไป ระวังผู้อื่น ควรเดินตัวตรงอกผายไหล่ผึ่ง

5. The way you acts การแสดงท่าทาง น่าดู น่าชม เช่น ท่าทางในการพูดสุภาพ ไม่ให้มีการแสดงท่าทางประกอบมากเกินไป

6. The skill with which you do thing ทักษะการทำงานในหน้าที่การงาน หรือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง มีความชำนาญ คล่องแคล่วว่องไว

7. Your health สุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง ไม่มีโรคภัยไข้เจ็บ เป็นผู้มีบุคลิกภาพดี ด้วยการปรากฏและวางตนให้เหมาะสม และมีมารยาทดี (good manner) (นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์, 2545)

เมื่อผู้นำพัฒนาตนเองได้ทุกด้าน ย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา จะบริหารงานก็มีหลักยึดเหนี่ยว เมื่อผนวกกับการใช้ศิลปะการบริหารคน โดยการให้เกียรติเป็นกัลยาณมิตร นึกถึงใจเขาใจเรา

การใช้ศิลปะของผู้นำในการบริหารงาน

การบริหาร เป็นการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของคนในหน่วยงานนั้น ๆ และคนที่เกี่ยวข้องได้ช่วยกันทำ นั้นเป็นจุดสำคัญที่ผู้นำจะต้องท่องให้ขึ้นใจ ผู้นำหรือผู้บริหาร ไม่สามารถทำงานสำเร็จได้ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากคนเหล่านั้น ฉะนั้น ผู้นำต้องอาศัยศิลปะในการบริหารหรือใช้ภาวะผู้นำจึงจะสามารถบริหารงานได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ การบริหารที่จะได้ทั้งคนและงาน ต้องใช้ทั้ง “ศาสตร์และศิลป์” เป็นเรื่องสำคัญและควรเพิ่ม โดยนำหลักคุณธรรมทางศาสนามาใช้ในการบริหารด้วย จึงจะทำให้เป็นเกราะคุ้มครองตนเองให้พ้นภัยทั้งหลายทั้งปวง จึงควรอาศัยศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ทั้ง 5 ประการดังต่อไปนี้

1. การตัดสินใจสั่งการ

การตัดสินใจสั่งการเป็นหัวใจของการบริหารงาน เป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการบังคับบัญชาของผู้นำ เป็นกระบวนการที่ชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การมีศิลปะในการออกคำสั่งหรือที่เรียกว่า “การชักนำ” (Leading) ในการโน้มน้าวจิตใจและชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมปฏิบัติตามด้วยความ

เต็มใจ จะทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2550ก, หน้า 80)

ศิลปะในการตัดสินใจสั่งการที่ดี

การตัดสินใจสั่งการที่ดีจะต้องเป็นการสั่งการที่ผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติได้ ผู้รับคำสั่งจะต้องมีอำนาจเวลาและอุปกรณ์ในการดำเนินงานเพียงพอที่จะปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ การออกคำสั่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของงานมาก การออกคำสั่งจึงเป็นศิลปะที่สำคัญในการบริหาร การสั่งการที่ดีมีดังนี้

1. เป็นสิ่งที่ผู้รับคำสั่งสนใจ ลักษณะจงใจหรือน้อมนำให้ผู้ปฏิบัติงานตามคำสั่งมีความเห็นคล้อยตามและพยายามปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ได้ทั้งงานและน้ำใจ
2. เกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

3. คาดการณ์ดีและสมบูรณ์ เป็นคำสั่งที่คาดการณ์ให้เหมาะสมใกล้เคียงกับกิจการหรือภาวะที่ต้องปฏิบัติ ทั้งคำสั่งก็ครอบคลุมกิจการงานที่ต้องปฏิบัติ ไม่เป็นคำสั่งชนิดสั่งเพิ่มเติมทีละเล็กทีละน้อย ควรระมัดระวังอย่าให้คำสั่งที่ออกไปเกิดความขัดแย้งกับคำสั่งเดิม หากมีข้อความที่จำเป็นจะต้องออกคำสั่งใหม่ควรถือโอกาสแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบถึงสาระสำคัญของคำสั่งเก่าด้วยเพื่อป้องกันความขัดแย้งสงสัยที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อนำคำสั่งใหม่มาปฏิบัติ

4. คำสั่งนั้นเหมาะสม คือเป็นคำสั่งที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่ยุ่งยาก มีความกะทัดรัด ต้องพยายามเลือกสรรถ้อยคำที่เข้าใจง่ายไม่เป็นคำที่อาจแปลความหมายได้หลายทาง พยายามหลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำที่คลุมเครือโดยเด็ดขาด

5. ไม่มีการผิดพลาดถ้าเป็นคำสั่งประเภทหลักเกณฑ์ อักษรต้องไม่มีการผิดพลาดได้เป็นอันขาด โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวเลข เช่น เวลา จำนวนเงิน เป็นต้น

6. การสั่งด้วยวาจา ไม่ควรออกคำสั่งด้วยความรีบร้อน หรือขาดความระมัดระวัง ทำให้กลายเป็นขู่เข็ญหรือบังคับไป ควรสำรวจจิตใจให้อยู่ในสภาพปกติเพราะว่า

การออกคำสั่งด้วยความรีบร้อน ตื่นกลัวหรือตกใจอาจทำให้ผู้รับคำสั่งตกใจไปกับกิริยาท่าทางของผู้ออกคำสั่ง จึงควรระมัดระวังกิริยาท่าทีในการออกคำสั่งให้ดีที่สุด

7. พยายามหลีกเลี่ยงการสั่งการด้วยอารมณ์เด็ดขาด หากมีความจำเป็นที่จะต้องออกคำสั่งในขณะอารมณ์หรือความรู้สึกไม่ปกติ ควรพยายามระงับและสงบสติอารมณ์ให้ดีขึ้นเสียก่อน เพราะการออกคำสั่งด้วยอารมณ์ นอกจากจะไม่เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการแสดงถึงภาวะผู้นำอันไม่งดงามของผู้ออกคำสั่งด้วย

8. ถ้ารับผิดชอบคำสั่งที่ออกไปเสมอไม่ว่าจะเกิดผลดีหรือผลเสียประการใด หากเกิดความผิดพลาดขึ้น จะต้องยอมรับด้วยความเต็มใจ แต่ถ้าเกิดผลดีควรพยายามชี้ให้เห็นว่าเป็นผลจากการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นๆ ของหมู่คณะ หรือผู้ปฏิบัติตามคำสั่งนั้นๆ จะสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับคำสั่งและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ออกคำสั่งและผู้รับคำสั่ง (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2537)

การออกคำสั่งเป็นศิลปะที่สำคัญต่อการบริหาร เป็นอันมาก เป็นความจริงที่ว่าทุกคนสามารถออกคำสั่งได้ แต่ความสำเร็จของผลงานที่เกิดจากคำสั่งอาจแตกต่างกัน ดังนั้น นักบริหารหรือหัวหน้างานที่ดี จึงควรมีศิลปะแห่งการออกคำสั่งที่ดีด้วย เพื่อช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำและการบริหารให้ดีขึ้น

2. การมอบหมายงาน

การมอบหมายงาน เป็นการกำหนดความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ โดยผู้บังคับบัญชาที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสอบถามความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ถือว่าเป็นศิลปะการมอบอำนาจหน้าที่ด้วยเหตุผล โดยที่ผู้มอบยังควบคุมใกล้ชิด วางแผนงาน วิธิตำเนินงาน การตัดสินใจ (นพพงษ์ บุญจิตราดุล, 2557ก, หน้า 72 ; ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2556, หน้า 292)

การมอบหมายงานมีความสำคัญเพราะ เมื่องานมีเพิ่มมากขึ้น ต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ การแบ่งสรรงานตามสายงาน งานสำเร็จในปริมาณมาก รวดเร็ว สร้างความสามัคคีกลมเกลียวไว้วางใจกัน พัฒนาฝีมือผู้มอบ ผู้รับมอบ การเตรียมผู้ใต้บังคับบัญชาไว้รับตำแหน่งสูงขึ้น ทดแทน

คนเดิม (นพพงษ์ บุญจิตราดุล, 2557ก, หน้าเดิม) การมอบหมายงานเป็นการพัฒนาศักยภาพของคนยังก่อให้เกิดผลดีอีกหลายประการที่ตามมา ได้แก่ การประหยัดเวลาในการทำงาน ซึ่งแน่นอนว่าสำหรับการมอบหมายงานในครั้งแรก ผู้รับมอบหมายงานอาจต้องใช้เวลาในการทำค่อนข้างนาน แต่เมื่อเกิดความชำนาญและทักษะ ก็จะทำให้สามารถทำงานได้บรรลุผลภายในเวลาที่รวดเร็วขึ้น การเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานหรือทีมงานอื่น ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดี และสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ทีมงาน เนื่องจากได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ เพื่อสร้างโอกาสในการเติบโตในอนาคต แต่ในทางกลับกัน หากการมอบหมายงานนั้น ๆ ไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานสับสน และเกิดความกังวลใจหรือตระหนกกับงานที่ได้รับมอบหมาย บั่นทอนกำลังใจ อาจนำมาซึ่งผลเสียของงาน ทำให้ไม่บรรลุผลตามต้องการได้ (นงลักษณ์ ภิญโญมงคล, 2550)

เทคนิคการมอบหมายงาน

การมอบหมายหน้าที่การทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นศิลปะสำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหาร เพราะการที่บุคคลได้ปฏิบัติงานที่ตนมีความสนใจและมีความถนัดหรือมีความรู้ความสามารถอยู่ ย่อมเป็นการจูงใจให้ทำงานนั้น ๆ อย่างเต็มที่

นอกจากนี้ การมอบหมายหน้าที่การทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมไปถึงการมอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เป็นการช่วยสร้างสัมพันธ์ภาพอันดี ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความไว้วางใจ อันถือเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดี

การมอบหมายงานที่คาดหวังผลนั้น ควรจะได้ปฏิบัติดังนี้

1. ทำความรู้จักกับงานก่อนมอบ พิจารณาว่าเป็นงานอะไร อย่างไร เป็นงานที่ละเอียดประณีตต้องอาศัยระเบียบกฎเกณฑ์หรือเป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. ทำความรู้จักกับผู้ที่มอบ พิจารณางานควรมอบให้ผู้ใดเป็นผู้ปฏิบัติและบุคคลดังกล่าวมีอุปนิสัยใจคอ วิธีการและประวัติการทำงานอย่างไร

3. ชี้แจงแก่ผู้รับมอบ บอกความสำคัญหรือความจำเป็นและประโยชน์ที่จะได้รับ

4. มอบหมายงานด้วยความชัดเจน อธิบายงานให้แก่ผู้อื่นโดยที่ตนเองก็ไม่มี ความเข้าใจในงานนั้น แม้จะ ไม่รู้ในรายละเอียดแต่ก็ต้องรู้ทิศทาง หรือพอมองเห็น ขอบข่าย รู้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ หรือ อย่างน้อยก็ควรจะได้รับการปรึกษาหารือกัน

5. กำหนดผลงานหรือเป้าหมายที่ต้องการ อย่าง ชัดเจน เพราะต้องเป็นสิทธิของผู้รับมอบที่จะวางแผน หรือหากวิธีของตนได้

6. จัดทำแผนมอบงาน ในกรณีที่เป็นการกิจ สำคัญ หรือสิ่งที่ต้องทำต่อเนื่องเป็นระยะยาวควรจะได้ จัดทำแผนอันประกอบไปด้วยเป้าหมายและระยะเวลา การดำเนินงาน หรือรายละเอียดอื่น ๆ ให้ชัดเจน

7. สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น จัดคนให้ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนคำแนะนำต่าง ๆ

8. จัดระบบควบคุมและติดตามงาน เป็นระยะๆ และสม่ำเสมอ หรือให้มีการรายงานความก้าวหน้าตาม กำหนด

9. ตรวจตราแก้ไขและให้กำลังใจ เมื่อเรียกมา ตรวจสอบ หากปรากฏว่ามีส่วนที่ไม่ถูกต้องก็ต้องให้ คำแนะนำและหมั่นให้กำลังใจ

10. จัดผลประโยชน์ตอบแทนความเหนื่อยยาก ของผู้รับมอบงาน เป็นรางวัลตอบแทนบ้างตามสมควร ทั้งรางวัลใหญ่และเล็ก เช่น คำชมเชย การพิจารณาความดี ความชอบให้เลื่อนขั้น ให้ค่าตอบแทน ฯลฯ (นงลักษณ์ ภิญญอมงคล, 2550)

ข้อควรคำนึงด้านการมอบหมายงาน

1. เลือกคนที่เหมาะสมกับงาน ดังคำกล่าวว่า Put the right man to the right job นั่นเอง

2. เลือกหัวหน้าทีมที่เก่งงานและมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นเลิศ จะทำให้ได้ผลงานที่สมบูรณ์

3. กระตุ้นจิตใจให้กำลังใจ สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

4. การติดตามและประเมินผลทุกครั้งที่มีการ มอบหมายงานเพื่อลดความเสี่ยงหรือความเสียหายที่อาจ จะเกิดขึ้น

3. การติดต่อสื่อสาร

เป็นกระบวนการส่งข่าวสารข้อมูล ความคิด ความรู้สึก หรือความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งหรือหลายคน โดยวิธีการพูด การเขียน การใช้ภาษาท่าทาง การใช้ สัญลักษณ์หรืออื่นๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะเปลี่ยนแปลง ความคิดเห็น ทักษคติอารมณ์ หรือพฤติกรรมของผู้รับสาร เพื่อการรักษาสัมพันธภาพที่ดี และความเข้าใจระหว่าง บุคคล หรืออื่น ๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ผู้ส่งสารกำหนด (นพพงษ์ บุญจิตราดุล, 2557ข, หน้า 38; ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2556, หน้า 260)

การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญเพราะการสื่อสาร ที่ดี นำไปสู่ความเข้าใจอันดี ความร่วมมือ ประสานงาน ก่อให้เกิดความสำเร็จ ความก้าวหน้า งานด้านการติดต่อ สื่อสารจึงเป็นหัวใจสำคัญ ผู้นำจำเป็นต้องมีความ สามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างดี ไม่ว่าจะเป็นการพูด การฟัง การเขียน การอ่าน ตลอดจนมีความสามารถในการ ใช้เครื่องมือสื่อสารชนิดต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง ยังช่วย ให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน ตรงตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้ ก่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน งานด้านการติดต่อสื่อสารจึงเป็นกระบวนการที่ใช้ส่ง เรื่องราวข่าวสาร ข้อความ เรื่องและภาพไปมาระหว่างกัน ทั้งภายในหน่วยงาน (internal communication) ภายนอก หน่วยงาน (external communication) (นพพงษ์ บุญจิตราดุล, 2557ข, หน้า 125; ฌภัทร ธนเดชาภัทร์, 2551)

วิธีบริหารจัดการด้านการติดต่อสื่อสาร

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2556, หน้า 144) ได้กล่าวว่า การสื่อสารที่ดี ต้องสามารถสื่อสารทั้งคนฉลาด ไม่ฉลาด เข้าใจได้อย่างครบถ้วน ฝึกทักษะการพูด เขียน การตีความหมายให้ตรงประเด็น อธิบายแล้วเข้าใจ ทักษะการ สื่อสารเป็นหัวใจของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามจะปฏิบัติได้ อย่างถูกต้อง จึงรู้จักกันในนาม “7 C เพื่อการสื่อสารที่ดี” ซึ่งสุทธิชัย ปิณบุญโรจน์ (2555) ให้แนวคิดดังนี้

C ที่ 1 Clear ชัดเจน การสื่อสารไม่ว่าจะด้วยการพูด การเขียน จะต้องเป็นการสื่อสารที่มีความชัดเจน เรียบง่าย เมื่อสื่อสารออกไปแล้ว ผู้รับสารต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจน เช่นเดียวกับผู้ส่งสาร

C ที่ 2 Concise มีความกระชับ การสื่อสารที่ดีไม่ว่าการพูดหรือการเขียน ควรพูดหรือเขียนให้มีความสั้นกระชับ

C ที่ 3 Correct มีความถูกต้อง เป็นสิ่งที่ผู้ส่งสารควรพิจารณาและตรวจสอบก่อนที่จะส่งสารออกไป ว่าสารที่ผู้ส่งสารต้องการจะสื่อสารออกไป เป็นข้อมูลข่าวสารที่มีความถูกต้องชัดเจน

C ที่ 4 Courteous มีความสุภาพ พอเหมาะ พอสมควร สารที่ส่งออกไปควรเป็นไปด้วยความสุภาพ พอเหมาะ พอสมควร ไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป ทั้งนี้ การสื่อสารเป็นทั้ง ศาสตร์คือเรียนรู้ได้ และเป็นทั้งศิลป์ กล่าวคือ ประยุกต์ใช้ได้ ผู้ส่งจึงต้องรู้จักการวิเคราะห์สถานการณ์และต้องรู้จักวิเคราะห์ผู้รับสาร

C ที่ 5 Concrete สื่อให้มีความสร้างสรรค์ การสื่อสารที่ดีควรสื่อไปในลักษณะการสร้างสรรค์มากกว่าการทำลายกัน เพราะการสื่อสารในด้านบวกมักจะทำให้ผู้รับสารชื่นชมมากกว่าการส่งข่าวสารออกไปในด้านลบ

C ที่ 6 Consider พิจารณาว่าการสื่อสารนั้นสามารถเป็นที่เชื่อถือสำหรับผู้รับสารหรือทำให้ผู้รับสารคล้อยตามด้วยหรือไม่ เพราะการสื่อสารหากต้องการได้รับความร่วมมือจากผู้รับสาร สารที่ส่งออกไปและผู้ส่งจะต้องทำให้ผู้รับสารเชื่อถือ ยอมรับเสียก่อน

C ที่ 7 Complete มีความสมบูรณ์ครบถ้วน ก่อนที่จะส่งออกไปยังผู้รับสาร ดังนั้น ผู้ส่งควรต้องมีการตรวจสอบเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์มากที่สุด

4. การประสานงาน

เป็นกระบวนการเชื่อมความสัมพันธ์ การจัดระเบียบวิธีการทำงานเกี่ยวกับบุคคล หรือหน่วยงานในองค์กร ทำงานร่วมกับบุคคล วัตถุ ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน มีลักษณะต้องกระทำต่อเนื่องสอดคล้องกันไป ให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพงานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติงาน

เป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำให้งานซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กรนั้น อย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ (นพพงษ์ บุญจิตราดุล, 2557 ข, หน้า 92 ; สมิต สัจฉกร, 2553)

การประสานงานมีความสำคัญ และเปรียบเสมือนฟันเฟืองของเครื่องจักรที่มีความเหมาะสมกลมกลืนกัน ทำให้เครื่องจักรทุกชิ้นทุกส่วนทำงานอย่างราบรื่น องค์การหรือหน่วยงานที่ขาดการประสานงาน ก็เหมือนเครื่องจักรที่ฟันเฟืองชำรุด ดำเนินงานไม่ราบรื่น ส่งผลให้เครื่องจักรพังทลาย ดังนั้น ในหน่วยงานการประสานงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

ตัวผู้นำและบุคลากรในหน่วยงานที่จะปฏิบัติงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และประสานงานกันได้นั้น ควรจะมีลักษณะดังนี้

1. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงานได้
2. รู้จักการแบ่งปัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ
3. มีปรีชาญาณ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง
4. รู้จักการช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น และรู้จักการบำเพ็ญประโยชน์ต่อส่วนรวม
5. มีความจริงใจ และรู้จักวางตนเสมอต้นเสมอปลายกับทุกคน
6. เคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่คิดว่าความคิดเห็นของตนถูกต้องอยู่คนเดียว
7. มีความอดทน อดกลั้น ควบคุมอารมณ์ได้ และมีจิตใจกว้างขวาง
8. ซื่อสัตย์ สุจริต ไม่เอาเปรียบผู้อื่นในทุก ๆ ทาง
9. มีกิริยาอาการดีต่อคนทั่วไป
10. เป็นคนตรงต่อเวลา หน้าที่ และมีความรับผิดชอบ

ผู้ที่มีลักษณะดังกล่าวมานี้ จะมีความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้เสมอ โดยไม่มีความขัดแย้งกัน อันจะก่อให้เกิดความร่วมมือประสานงานที่ดี

ในระหว่างผู้ร่วมงานในหน่วยงานนั้น หรือกับหน่วยงานอื่น

วิธีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการประสานงาน

1. วิธีประสานงานอย่างเป็นทางการ มีแบบพิธีที่ต้องปฏิบัติ มีหนังสือติดต่อเป็นลายลักษณ์อักษรหรือการเสนอรายงานเป็นลำดับขั้น

2. วิธีประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการประสานงานอย่างไม่มีพิธีรีตอง เพียงแต่ทำความตกลงให้ทราบถึงการทำปฏิบัติให้เป็นไปในจังหวะเวลาเดียวกันด้วยจุดประสงค์เดียวกัน การดำเนินการจะอาศัยความใกล้ชิดสนิทสนมเป็นส่วนตัว ระหว่างบุคคลจะมีการอะลุ่มอล่วยไม่มีระเบียบแบบแผน การติดต่อแบบนั้นจะเป็นการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน ผลก็คือสามารถมีความเข้าใจที่ตรงกันและชัดเจนที่สุด เพราะสามารถจะซักถามได้ เช่น การประสานงานด้วยวาจาทางโทรศัพท์ การเข้าพบผู้ที่ติดต่อโดยตรง (สมิต สัจฉกร, 2553)

5. การจูงใจ

ผู้นำที่ดี ต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้คนในทีมทำงานด้วยความเต็มใจเต็มประสิทธิภาพ และมีความสุขในการทำงาน จึงจะเป็นการทำงานที่เกิดประสิทธิผลสูงสุด เพราะแรงจูงใจเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูง จะใช้ความพยายามในการกระตุ้นตัวเองให้ทำงานด้วยความขยันขันแข็ง มีความกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลาแรงกายแรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยมีความสำนึกในความรับผิดชอบควบคู่กันไปด้วยพร้อมที่จะกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ จนบรรลุเป้าหมาย

การจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจ จำเป็นต้องศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคลก่อน ทั้งความต้องการทางธรรมชาติ (natural needs) และความต้องการที่เกิดขึ้นภายหลังจากการมีประสบการณ์ (acquired needs) ดังนั้น การจูงใจบุคลากรจึงเป็นการสนองความต้องการทั้งสองอย่างแก่บุคลากรนั้น การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เปรียบเหมือนการรักษาด้านจิตใจให้มีกำลังต่อสู้ต่อไป สามารถสังเกตหรือประเมินได้จากการที่บุคลากรมีความตั้งใจจริงในการทำงาน มีความกระตือรือร้นรู้สึกถึง

ความมั่นคงในงานที่ทำ มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน ฯลฯ ที่เป็นการแสดงถึงขวัญในการทำงาน สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารควรให้ความสนใจให้มาก ไม่ควรละเลยหรือมองข้ามความสำคัญ เพราะมีผลต่อประสิทธิภาพในงานทั้งสิ้น ผู้นำมีความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคลเพื่อจูงใจให้คนทำงานได้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้และตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างเหมาะสม (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2550ข, หน้า 114)

วิธีการบริหารจัดการด้วยการจูงใจ

1. การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน (rewards)

การให้รางวัลจะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และยังเพิ่มขวัญและกำลังใจด้วยรางวัลตอบแทนที่คนนั้นต้องสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน เพื่อที่บุคลากรจะทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ และยังรางวัลที่ให้นั้นสามารถตอบสนอง ความต้องการขั้นสูงของบุคลากรได้มากเท่าไร ความจริงจึงในการทำงานของบุคลากร ก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย อย่างไรก็ตามรางวัลตอบแทนที่ผู้นำพึงให้แก่บุคลากรนั้น อาจให้ในรูปของตัวเงิน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือสวัสดิการต่างๆ หรืออาจให้ในรูปของรางวัล ที่มีได้อยู่ในรูปของตัวเงิน เช่น การมอบรางวัลดีเด่น ประกาศเกียรติคุณ ยกย่องชมเชย หรือ ส่งไปฝึกอบรมความรู้เพิ่มเติม

2. การจูงใจด้วยงาน

งานควรมีลักษณะที่ทำให้ท้าทายความสามารถและจูงใจให้บุคลากรรักที่จะปฏิบัติ ควรเป็นงานที่ทำให้เขาเกิดความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำที่ดีต้องสามารถที่จะดึงเอาความสำคัญของลักษณะงานมาเป็นตัวกระตุ้นหรือจูงใจให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรักและสนุกกับงานที่ทำอยู่โดยวิธีดังต่อไปนี้

2.1 การเพิ่มความสำคัญของงาน (job enrichment) การเพิ่มตามแนวนอนนั้นเป็นการขยายขอบเขตของงานให้กว้างขึ้น ให้เขามีความรับผิดชอบมากขึ้น อันจะทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความสำคัญในหน้าที่ของตนเองและรู้สึกว่ามีความเจริญเติบโตและก้าวหน้า

ในหน้าที่การงาน ส่วนการเพิ่มในแนวดิ่งนั้นเป็นการลดอำนาจในการบังคับบัญชาจากผู้นำให้น้อยลงเพื่อที่บุคลากรจะสามารถทำงานได้อย่างเสรี หรือมอบหมายงานเฉพาะอย่างที่บุคลากรมีความชำนาญเป็นพิเศษ เป็นต้น

2.2 การหมุนเวียนงาน (job rotation) เป็นการให้โอกาสบุคลากรได้มีการโยกย้ายไปทำงานอื่น และเรียนรู้งานใหม่ โดยจัดตารางเวลาการทำงานในแต่ละหน้าที่ล่วงหน้าให้เหมาะสม เพื่อลดความจำเจในการทำงาน อีกทั้งยังทำให้บุคลากรมีความรู้และ ประสบการณ์มากขึ้น

2.3 การขยายขอบเขตของงาน (job enlargement) เป็นการเพิ่มหน้าที่ของบุคลากรให้มากขึ้น เพื่อลดความเบื่อหน่ายและเพิ่มความสนใจในการทำงานของพนักงาน

2.4 การปรับปรุงออกแบบงาน (job redesign) เป็นการปรับปรุงจัดโครงสร้างของงาน เพื่อดึงดูดใจของบุคลากรมากขึ้น เช่น ลดความซ้ำซ้อนของงานเพื่อลดเวลาในการทำงานลง หรือ ให้บุคลากรสามารถออกแบบงานที่ตนเองต้องทำได้ เพื่อให้เกิดความพอใจในงานมากขึ้น

3. การจูงใจด้วยวัฒนธรรมขององค์กร

พฤติกรรม ค่านิยม และความเชื่อของบุคคลในองค์กร ผู้นำจำเป็นต้องรู้ว่าควรใช้วัฒนธรรมองค์กรที่ตนเองมีอยู่ให้เป็นประโยชน์เช่นไร คงจะเป็นเรื่องยากที่จะตอบว่าแบบใดเหมาะสมที่สุด ซึ่งก็จะต้องขึ้นอยู่กับองค์กรนั้น ๆ เองว่าเป็นเช่นไร (เพ็ญภา รัตนบุรี, 2555)

ผู้เขียนขออนุญาตยกตัวอย่าง มีสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่ง เปิดหลักสูตรเพื่อรองรับการกระจายความรู้สู่ภูมิภาค ผู้บริหารได้เรียกผู้เขียนไปพบแล้วถามถึงศักยภาพในการจัดการหลักสูตร แต่ตอนนั้นผู้เขียนยังไม่กระจ่างได้ถกแถลง (discuss) ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นวิชาการและสัมมาทฐิ ในการจัดทำหลักสูตรครั้งนี้ทางผู้บริหารไม่ได้ครอบงำแต่ใช้การจูงใจและมีการพูดคุยกันอย่างกัลยาณมิตร เพื่อบอกหมายงานให้ผู้เขียนไปดำเนินการเปิดหลักสูตรนั้น จนทำให้หลักสูตรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลังจากการดำเนินการได้มีการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จนทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษาที่ได้ตั้งไว้

บทสรุป

จากศิลปะการบริหารงานของคนเป็นผู้นำหรือผู้บริหารข้างต้น เปรียบเสมือนการวางแนวทางสำหรับผู้นำหรือผู้บริหาร เพราะถ้าขาดศิลปะการบริหารงานอย่างใดอย่างหนึ่งงานอาจ “สะดุด” ลงได้ อย่าลืมนะว่าผู้บริหารคือผู้ที่อาศัยผู้อื่นทำงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นการจะทำงานอะไรบางอย่างผู้บริหารต้องมีข้อมูลเพียงพอเพื่อที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจ เพราะถ้าข้อมูลไม่เพียงพอการตัดสินใจอาจผิดพลาดจากเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการตัดสินใจให้ลึกซึ้ง ประมวลข้อมูลทั้งหมดมาใช้ประกอบการตัดสินใจเสร็จแล้วจึงเรียกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ซึ่งผ่านการเลือกสรรมาแล้วว่าเป็นคนดี คนเก่ง พุดคุยมอบหมายงานโดยการสร้างบรรยากาศการพูดคุยกันอย่างกัลยาณมิตร ไม่กดดัน สร้างความเข้าใจ เปิดโอกาสให้ซักถามลักษณะของงาน ระยะเวลาที่ทำงาน การติดต่อประสานงานกับบุคลากรอื่น ๆ เป็นการจูงใจให้คนที่ได้รับมอบหมายงานเกิดความสบายใจ พร้อมจะทำงานให้ประสบความสำเร็จในที่สุด

การบริหารที่จะได้ทั้งคนและงานนั้น ควรเป็นการบริหารที่เกิดมาจากความร่วมมือร่วมใจ จากผู้เกี่ยวข้อง ผู้นำที่เป็นนักบริหารจำเป็นต้องบริหารโดยการเข้าไปครองใจคนในหน่วยงานให้ได้ ซึ่งการจะทำเช่นนั้นได้ นักบริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ หรือนำศาสตร์และศิลป์มาเป็นหลักยึดเหนี่ยวในการทำงานให้ได้ สิ่งไหนดีนำมาปฏิบัติ สิ่งไหนไม่ดีก็หลีกเลี่ยง ดังนั้นการใช้มธุรสวาทรักษาน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชาใช้คนเหมาะกับงาน สร้างบรรยากาศการทำงานที่ถ้อยทีถ้อยอาศัย พร้อมทั้งจะสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถให้เจริญก้าวหน้า ตัวผู้นำเองมีภาวะผู้นำก็จะสามารถครองตนครองคน ครองงาน ประสานสัมพันธ์หรือที่เรียกว่า “เก่งคิด เก่งคน และเก่งงาน” ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานในองค์กร สมคำที่ได้ทั้งคนและงานตามความมุ่งหวัง และสิ่งดังกล่าวจะทำให้การทำงานมีคุณภาพและคนมีความสุขไปพร้อม ๆ กันนั่นเอง



References

- Boonjitradul, N. (2014A). *Short note of administration*. Nonthaburi: Tiranasar. (in Thai)
- Boonjitradul, N. (2014B). *Principles and theories of educational administration*. Nonthaburi: Tiranasar. (in Thai)
- Kosri, S. (n.d.). *Knowledge and morality*. Songkla: Hadyai University. (in Thai)
- Panyaroj, S. (2012). *7 C's for effective communication*. Retrieved from www.drsuthichai.com (in Thai)
- Pinyomongkol, N. (2007). The art of delegation of work. *Productivity World*, 12(71), 76-80. (in Thai)
- Pongsriroj, S. (1994). *Organization and management*. Bangkok: Research and Development Division, Dhurakit Pundit University. (in Thai)
- Rattana, B. (2012). *Leadership and motivation creation*. Nakornsrihammarat: Learning Centre. (in Thai)
- Satchukorn, S. (2010). *Cooperation skill*. Retrieved from [http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=394 &read=true&count=true](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=394&read=true&count=true) (in Thai)
- Suthiwattanaphan, N. (2002). *The development of leaders' personality and administrators*. Bangkok: Faculty of Political Science, National Institute of Development Administration (NIDA). (in Thai)
- Thanatechapat, N. (2008). *Communication and its importance*. Retrieved from [https://www.l3nr.org/ posts/151118](https://www.l3nr.org/posts/151118) (in Thai)
- Tharasrisuthi, P. (2013). *Leadership and educational innovation*. Bangkok: Mittrapap Karnpim and Studio. (in Thai)
- Yaviraj, N. (2007A). *Modern management*. Bangkok: Triple Group. (in Thai)
- Yaviraj, N. (2007B). *Leadership and strategic leaders*. Bangkok: Chulalongkorn University. (in Thai)

