

ภาวะผู้นำยุคใหม่และทักษะในการบริหารงานในองค์กร New Leadership and Organizational Management Skills

ทวีสันต์ วิชัยวงศ์, รศ.ดร. ยูภาพร ยูภาค

Taweesan Wichaiwong, Assoc. Prof. Dr.Yupaporn Yupas
คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Author for Correspondence: Email:thapra.tractor@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำยุคใหม่ และทักษะในการบริหารงานในองค์กร และมีความเร่งด่วนในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง และเพื่อให้ตระหนักถึงภาวะผู้นำยุคใหม่และทักษะในการบริหารงานในองค์กร ผลการศึกษา พบว่า ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามลำดับ ผู้บริหารต่างก็มีเทคนิคในการบริหารงานที่เก่ง ดูทันสมัยขึ้น และเพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นจุดประกายก่อให้เกิดการประสบความสำเร็จในทุกๆ ด้านในการบริหารองค์กรภาวะผู้นำยุคใหม่ และทักษะในการบริหารงานในองค์กร จากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ส่งผลทั้งทางตรง และทางอ้อมสำหรับประเทศไทย ทั้งในระดับองค์กรทุกภาคส่วน ทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ ซึ่งในความเป็นภาวะผู้นำยุคใหม่เป็นหน้าที่หนึ่งในหลายๆ หน้าที่ของผู้บริหาร มีอำนาจโดยตำแหน่ง และเป็นผู้บริหารจะต้องมีลักษณะที่ตีกรอบองค์ประกอบของผู้นำองค์กรทุกๆ ด้าน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำยุคใหม่และทักษะในการบริหารงานในองค์กรคือศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานของผู้นำหรือผู้บริหาร ควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หมั่นศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ รวมทั้งปรับปรุงตัวเองและองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ทักษะผู้นำที่ดีต้องสามารถโน้มน้าวผู้ตามให้ลงมือทำงานจนบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ที่ได้ตกลงร่วมกันด้วยความเต็มใจ ซึ่งอาศัยเทคนิคการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรเป็นสำคัญ

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำยุคใหม่, ทักษะการบริหารงานในองค์กร

Received: 25/10/62, **Revised:**29/10/62, **Accepted:** 24/11/62

Abstract

The purposes of this article are to realize the importance of modern leadership and management skills in the organization, and the urgency to change yourself to be aware of modern leadership and management skills in the organization. The results show that the current situations have been changed rapidly. Executives also have good management techniques and modern to manage effectively. From these changes, it has direct and indirect effects for Thailand, both the organizational level in every sector, including in the government, private sectors, and state enterprises in which modern leaders must have good characteristics in every aspect of the organization's leaders.

In conclusion, modern leadership and organizational management skills are the science and art of management of leaders or executives to develop themselves, including improving themselves and the organization to be better. Good leadership skills is able to persuade your followers to work, and achieve their goals together which relies on the participation techniques of people in the organization

Keyword : New Leadership, Organizational Management Skills

บทนำ

เนื่องจากสังคมไทยยุคปัจจุบันมีสถานะที่มีการแข่งขันสูง ภาวะผู้นำถือเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงต้องได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง จากเดิมที่ผู้นำมีหน้าที่ในการวางแผนและบริหารเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้เท่านั้น แต่สำหรับในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร สภาพแวดล้อม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ดังนั้น นอกจากความสามารถ ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ผู้นำยังต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนและดำเนินงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อใช้ในการวางแผนและดำเนินการภายใต้กรอบทางด้านคุณภาพและความพึงพอใจเป็นหลัก โดยพิจารณาจากสิ่งสำคัญ 2 ประการคือ

1. ภาวะผู้นำ ที่จะมีส่วนช่วยในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร การสื่อสารในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการสร้างภาวะผู้นำ นั้นต้องอาศัย ความตั้งใจ ความพยายาม รวมถึงประสบการณ์ของตัวผู้นำเอง

2. การใช้ระบบการรวบรวมข้อมูลสำคัญๆ ต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรความรู้ต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารองค์กรอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วนี้ ทำให้เกิดปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อองค์กร อย่างมากมายทั้งในด้านเทคโนโลยีที่สูงขึ้น ระยะเวลาในการผลิตสินค้าที่สั้นลง ความรู้และ ความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น การที่โลกเข้าสู่ยุคที่มีการติดต่อสื่อสาร เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว และเข้าถึงคนได้ทั่วโลก เช่น Internet และอื่นๆ อีกมากมาย ทำให้บทบาท ของผู้นำในอดีต หรือบุคคลเพียงคนเดียวไม่สามารถรับผิดชอบได้ ในยุคนี้จึงเน้น การพัฒนา ภาวะผู้นำยุคใหม่กับทักษะการบริหารงานภายในองค์กร ควบคู่ไปกับการทำงานเป็นทีมเป็นสำคัญ และในขณะเดียวกัน การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรก็ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะการที่จะสื่อสารในเรื่องของภารกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมต่างๆ ขององค์กรไปสู่พนักงานที่อยู่ในองค์กร เนื่องจากหากพนักงาน เหล่านั้น มีความเข้าใจและมีความรู้ไปในทิศทาง เดียวกันความมีประสิทธิภาพขององค์กรก็จะเพิ่มมากขึ้นและเป็นการช่วยลดปัญหาต่างๆ ในองค์กรได้เป็นอย่างดี และผู้นำยังต้องพยายามจูงใจ พนักงานให้ เขาเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น ให้มีส่วนร่วมในทีม มีส่วน ร่วมในความสำเร็จที่สำคัญ มีการแบ่งผลกำไร อย่างเป็นธรรม ให้การยอมรับ ในตัวพนักงาน เป็นต้น ซึ่งจะส่งผล ให้เกิดความเข้าใจและแนวคิดในวัตถุประสงค์ ขององค์กรในตัวพนักงานตรงกัน และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในที่สุด นอกจากนี้การที่ภาวะผู้นำใหม่นั้น มีสภาพแวดล้อมในองค์กรมีส่วนช่วยสนับสนุน ดังนั้นผู้นำที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับ “ภาวะผู้นำยุคใหม่กับทักษะในการบริหารงานในองค์กร” รวมถึงกระจายอำนาจแก่พนักงานให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบของเขาซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้นำในองค์กรและในขณะเดียวกันก็เป็นการช่วยผลักดันให้องค์กรพัฒนาประสิทธิภาพด้วย เนื่องจากพนักงานรวมถึงทุกคนที่อยู่ใน องค์กรจะให้การยอมรับในตัวผู้นำและเต็มใจที่จะทำงานให้ กับองค์กรที่เขาอยู่อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ และทำให้ผู้นำได้ทราบถึงความเป็นไปภายในการบริหารภายในองค์กร ทราบถึงความคิด และปัญหาของผู้ที่อยู่ในองค์กร ฯลฯ เพื่อที่จะได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ และการแก้ไขได้อย่างถูกต้องในยุคนั้นนอกจากภาวะผู้นำมีความสำคัญแล้ว ก็มีความจำเป็นอย่างมาก เนื่องจาก เป็นที่รวมข้อมูล ความรู้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือสำคัญต่อกลยุทธ์ และเทคนิคในการดำเนินการของธุรกิจภายในองค์กร และเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารที่ทำให้ทุกคนที่ปฏิบัติงานเฉพาะของตนสามารถเชื่อมโยงระหว่างกันได้ทั้งองค์กร อาจมีในส่วนของ การวางแผน การรวมศูนย์ การใช้งานประจำวัน การทำงาน เป็นทีม ระบบข้อมูลข่าวสาร ฯลฯ ซึ่งการวางแผนงาน การวางแผนกลยุทธ์ในอนาคตนั้น จะอาศัย กระบวนการที่มีความต่อเนื่อง หรือเป็น การปรับเปลี่ยนให้ถูกต้องอยู่ตลอดเวลา จะสร้าง ความเป็นหนึ่งเดียว เปรียบเสมือนสิ่งที่เป็นสื่อกลางขององค์กรและเป็นที่รวบรวม และ วิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เพื่อการตัดสินใจขององค์กร การกระจายทรัพยากรต่างๆ เป็นต้น และในระบบจะมีการรับข้อมูล ในรูปแบบต่างๆ เหล่านี้จะตั้งอยู่ในจุดหรือ

หน่วยที่สำคัญในองค์กรเพื่อ สามารถเรียกข้อมูลผลการดำเนินการขององค์กรในแต่ละส่วนได้อย่างรวดเร็ว เพื่อใช้ในการประมวลผล กำหนดกลยุทธ์ หรือ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ได้ทันเวลาเพื่อลดความเสียหาย ให้น้อยที่สุด โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันภาวะผู้นำยุคใหม่

ทักษะในการบริหารงานในองค์กรควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. ความรู้

การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด ความรู้ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้น หากแต่รวมถึงการเฝ้าหาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่นๆ ด้วย การจะเป็นผู้นำที่ดี หัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

2. ความริเริ่ม

ความริเริ่ม คือ ความสามารถที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องคอยคำสั่ง หรือความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้นได้ด้วยตนเองความริเริ่มจะเจริญงอกงามได้ หัวหน้างานจะต้องมีความกระตือรือร้นคือมีใจจดจ่องานดี มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีพลังใจที่ต้องการความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า

3. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด

ผู้นำที่ดีจะต้องไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใดๆ ทั้งทางกาย วาจา และใจผู้นำที่มีความกล้าหาญ จะช่วยให้สามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากความกล้าหาญแล้ว ความเด็ดขาดก็เป็นลักษณะอันหนึ่งที่จะต้องทำให้เกิดมีขึ้นในตัวของผู้เองต้องอยู่ในลักษณะของการ “กล้าได้กล้าเสีย” ด้วย

4. การมีมนุษยสัมพันธ์

ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้

5. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต

ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้อง หลักแห่งเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการ หรือปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติ ปราศจากความลำเอียง ไม่เล่นพรรคเล่นพวก

6. มีความอดทน

ความอดทน จะเป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้ อย่างแท้จริง

7. มีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม

ความตื่นตัว หมายถึง ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยึดยาคขาดความกระฉับกระเฉง มีความฉับไวในการปฏิบัติงานทันต่อเหตุการณ์ความตื่นตัวเป็นลักษณะที่แสดงออกทางกาย แต่การไม่ตื่นตูม เป็นพลังทางจิตที่จะหยุดคิดไตร่ตรองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รู้จักใช้ดุลยพินิจที่จะพิจารณาสิ่งต่างๆ หรือเหตุต่างๆ ได้อย่างถูกต้องพุด่างๆ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักควบคุมตัวเองนั่นเอง (Self control)

8. มีความรักดี

การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ ต่อส่วนรวม และต่อองค์กร ความรักดีนี้ จะช่วยให้หัวหน้าได้รับความไว้วางใจ และปกป้องภัยอันตรายในทุกทิศได้เป็นอย่างดี

9. มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว

ผู้นำที่ดีจะต้องไม่หยิ่งโส ไม่จองหอง ไม่วางอำนาจ และไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไรเหตุผลความสงบเสงี่ยมนี้ ถ้ามีอยู่ในหัวหน้างานคนใดแล้ว ก็จะทำให้ลูกน้องมีความนับถือ และให้ความร่วมมือเสมอ

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

“ผู้นำ” หมายถึงหน้าที่หนึ่งในหลายๆ หน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งความเป็นผู้นำกับ ผู้บริหารจึงแตกต่างกันกล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์กร มีอำนาจโดยตำแหน่งและ ได้รับความคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจง จะมุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำส่วนผู้นำจะไม่ได้รับมอบอำนาจทางสายงานแต่มีอำนาจโดยวิธีอื่นมีบทบาทที่กว้างกว่าบทบาทผู้บริหารผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการใช้อำนาจกับบุคคลอื่น ดังนั้น ภาวะผู้นำคือศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานของผู้นำและผู้บริหาร จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรงานจะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะการบริหารงานซึ่งบุคคลได้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ ดังนี้

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำ (The American Heritage Dictionary, 1985: 719) ซึ่งเป็นความสำเร็จอย่างยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและศึกษามานานแล้ว เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กวี วงศ์พุ่ม อ่างใน ขวัญเรือง โพงขุนทด (2557: 14-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำหมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของ

กลุ่มสูง

2. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มออกทางด้วย

3. ผู้นำหมายถึง บุคคลที่สมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคม มิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะอย่าง คือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วม และเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาท หรือพฤติกรรมการเป็นผู้นำ

“ภาวะผู้นำยุคใหม่” หมายถึงนักฟังและผู้สนับสนุนที่ดี การเป็นผู้นำในเศรษฐกิจยุคใหม่ ย่อมมีความแตกต่างไปจากการเป็นผู้นำในแบบเดิมๆ เพราะโลกเราเปลี่ยนแปลงทุกวินาที ลูกน้องคุณก็เปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน คนทำงานสมัยนี้อาศัยอยู่ในสังคมแห่งความรู้ ข้อมูลต่างๆ อยู่ใกล้เพียงปลายนิ้วคลิก การเป็นผู้นำสมัยนี้ จึงต้องเปลี่ยนจาก “ผู้บัญชาการ” มาเป็น “ผู้สนับสนุน” เจ้านายที่เอาแต่สั่งและเผด็จการกับลูกน้องอย่างเดียวนั้นจะรู้สึกว่าการทำงานในบรรยากาศที่ไม่คุ้นเคย และการยอมรับแนวคิดใหม่ๆ เป็นเรื่องยากเย็นสำหรับเขา ผู้นำแบบเก่าเคยชินกับการบอก หรือสั่งงานลูกน้องแต่เพียงอย่างเดียว ในขณะที่ ผู้นำแบบใหม่ใช้วิธีตั้งคำถาม ผู้นำแบบใหม่ใช้วิธีตั้งคำถาม ผู้นำแบบเก่ายึดติดอยู่กับวิธีแก้ปัญหาของตนแต่เพียงผู้เดียว ในขณะที่ ผู้นำแบบใหม่เปิดกว้างต่อความคิดและข้อเสนอใหม่ๆ ผู้นำแบบเก่าคิดว่าโลกนี้มีเพียงสีขาวกับสีดำ ในขณะที่ผู้นำใหม่มองเห็นเฉดสีเทาเข้มอ่อน การสื่อสารกับลูกน้องในโลกยุคข้อมูลข่าวสารทำให้รู้สึกดีว่า โลกนี้ไร้พรมแดนจริงๆ ไม่มีกำแพงใดๆ มาขวางกั้นความรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้อีกต่อไป ตัวผู้นำเองและลูกน้องมีแหล่งข้อมูลเดียวกัน ไม่ว่าข้อมูลนั้นจะเป็นทักษะการบริหารจัดการ หรือข่าวสารจากมุมไหนของโลก ทุกคนสามารถเข้าถึงได้เหมือนๆ กันหมด จริงอยู่ผู้นำหน่วยอาจจะเป็นเจ้านาย และอาจเป็นคนคอยบอกอะไรต่อมิอะไรให้ลูกน้อง แต่อย่าลืมว่า มันไม่ได้แปลว่า ผู้นำจะรู้ดีที่สุด การที่ผู้นำพูดคุยกับเขาในลักษณะของการรู้จักป้อนคำถามให้ถูกจุด จับประเด็นสำคัญได้ ให้การสนับสนุนเขา นอกจากจะทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมมากกว่าแล้ว เขายังรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการบริหารองค์กรอีกด้วย พร้อมกับมีความรู้ความเข้าใจกระบวนการหรือกฎเกณฑ์การเปลี่ยนแปลงของโลกแล้วเราคงต้องปรับภาวะผู้นำของเราเองให้เป็นภาวะผู้นำยุคใหม่

แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่

นอกจากแนวคิดทั้งสามกลุ่มที่กล่าวมาแล้ว ในปัจจุบัน ยังมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญๆ (มัลลิกา ต้นสอน, 2544: 54) ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดยรางวัลต่างๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น จะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

ความหมายของทักษะและทักษะในการบริหารงานภายในองค์กร

1. ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และความชำนาญในการปฏิบัติงานเป็นที่เชื่อถือและยอมรับของบุคคลทั่วไป
2. การบริหาร หมายถึง การยอมรับของบุคคลทั่วไป ดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่นๆ ที่มีอยู่โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่นๆ ที่มีอยู่ โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ทักษะบริหารตามแนวคิด
4. ทักษะในการบริหารงานในองค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารจะสามารถทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการได้ประสบผลสำเร็จนั้น ต้องมีทักษะที่ดีด้านการจัดการ ซึ่งทักษะที่สำคัญในเบื้องต้นที่ผู้บริหารควรมีอย่างน้อย 3 อย่าง ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านคน และทักษะด้านความคิด

(1) ทักษะด้านเทคนิคในองค์กร เป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับงานสำหรับผู้บริหารระดับสูง ทักษะความสามารถนี้จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้ทั่วไปขององค์กร และสำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น จะเป็นทักษะความสามารถเฉพาะด้านในงานที่ทำ เช่น การเงิน ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ กฎหมาย การตลาด เป็นต้น ทักษะทางด้านเทคนิคมักเป็นความสามารถเกี่ยวกับตัวงาน

(2) ทักษะด้านคน เป็นทักษะในการทำให้เกิดความประสานงานกันของกลุ่มที่ผู้บริหารนั้นรับผิดชอบ เป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทัศนคติ การสื่อสาร และผลประโยชน์ของบุคคลรวม

ทั้งเป็นทักษะการทำงานกับคน

(3) ทักษะด้านความคิด เป็นความสามารถในองค์กรในภาพรวม ผู้บริหารที่มีทักษะด้านความคิด จะสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรว่ามีผลต่อกันอย่างไร และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับปัจจัยแวดล้อมองค์กร รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในส่วนขององค์กรมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ อย่างไร ทักษะด้านความคิดนี้จะยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น เมื่ออยู่ในระดับบริหารที่สูงขึ้น ขณะที่ทักษะด้านเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลงในระดับบริหารที่สูงขึ้น เนื่องจากผู้บริหารในระดับที่สูงจะเข้ามาดูแลในรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ในการผลิต และด้านเทคนิคน้อยลง แต่จะเน้นไปที่การมองภาพรวมขององค์กรและทิศทางที่จะพัฒนาไปขององค์กรมากกว่า ส่วนทักษะด้านคนยังคงมีความสำคัญอย่างมากในทุกะดับของการบริหาร เพราะทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับคน ซึ่งความรู้ การศึกษาดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติจริงในการบริหารงานในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดปัญหาให้น้อยที่สุดหรือสามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาให้ลดลงได้

แนวคิดในการบริหารงานในองค์กร

แนวคิดว่ายุคที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง องค์กรต้องสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนั้นได้ สิ่งสำคัญที่องค์กรปัจจุบันต้องการมากคือการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนการใช้เทคนิคต่างๆ ในการแก้ปัญหาในหนังสือAdhocracy: the Power to Change ท่านได้ใช้ทักษะจากการเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการมากกว่า 25 ปีนำเสนอวิธีการในการที่จะสร้างองค์กรแบบ adhocracy และผลักดันให้มันทำงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างทีมงานและการแยกกระจายหน่วยงานที่ใหญ่และซับซ้อนออกเป็นหน่วยย่อย สร้างวัฒนธรรมให้มุ่งเน้นการแก้ปัญหาอย่างเป็นธรรมชาติ

โทมัส เจ ปีเตอร์ส (Thomas J. Peters) และโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ (Robert H. Waterman, Jr.) ในการค้นหาความเป็นเลิศ ในช่วงต้นปี 1977 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานนอกจากกลยุทธ์และโครงสร้าง ยังมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทั้งหมด 7 ปัจจัยได้แก่

- โครงสร้าง (structure)
- กลยุทธ์ (strategy)
- บุคลากร (staff)
- สไตล์การจัดการ (style)
- ระบบ (systems)
- ค่านิยมร่วม (sharedvalue)
- ทักษะ (skills)

แนวคิดการจัดการในองค์กรยุคใหม่

เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 – ปัจจุบัน เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงด้านสังคมและเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว และมีความสลับซับซ้อนในองค์กรมากขึ้น จึงต้องใช้หลักทางคณิตศาสตร์ และการจัดการเชิงระบบที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ 3 แนวคิด ได้แก่

1. แนวคิดการจัดการเชิงระบบ เป็นแนวความคิดที่มององค์กรเปรียบเสมือนร่างกาย กลไกภายใน และทุกภาคส่วนในองค์กรมีความสำคัญในการทำงาน โดยที่แต่ละแผนกหรือภาคส่วนในองค์กรนั้นทำงานต่างกันแต่ต้องพึ่งพาอาศัยกันอยู่เสมอๆ โดยมีองค์ประกอบ 5 ส่วน คือ 1. Input ได้แก่ ปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ เช่น วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักร เป็นต้น 2. Process คือ ผ่านกระบวนการและกิจกรรมทางการบริหาร 3. Output คือ สินค้าหรือบริการ 4. Feedback คือ ข้อมูลป้อนกลับ และ 5. Environment คือ สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการปรับตัวตามตัวแปรที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2. เป็นบริหารที่จำเป็นต้องพึ่งการคิดคำนวณและสถิติมาช่วยในการตัดสินใจในงานบริหาร ข้อจำกัดคือ ตัวเลขและสถิตินั้นใช้ได้ในช่วงแคบ การรอข้อมูลและสถิติอาจทำให้การตัดสินใจนั้นล่าช้า และหากข้อมูลไม่ทันสมัยอาจทำให้การตัดสินใจผิดพลาด

3. เป็นวิธีการบริหารที่พัฒนามาจาก Systems Approach โดยมองว่าทุกแผนกในองค์กรมีความเกี่ยวพันกัน ต้องสื่อสาร และต้องพึ่งพาอาศัยกัน การบริหารคือการต่อสู้กับสถานการณ์เฉพาะหน้า ไม่มีวิธีการแก้ไขปัญหาไหนดีที่สุด และผู้บริหารควรที่จะมีการวางแผน มีนโยบายเพื่อเตรียมรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นอยู่เสมอๆ เนื่องจากแนวคิดนี้ไม่มีทฤษฎีการแก้ปัญหาที่ตายตัว ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะมีความคิดสร้างสรรค์และมีความคิดวิเคราะห์ที่ดี

การบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr. เขียนในหนังสือชื่อ In Search of Excellence. เรียบเรียงเป็นไทยโดย วีรชัย ตันติวีระวิทยา (2530)

คุณลักษณะ 8 ประการของเชิงการบริหารของบริษัทยักษ์อเมริกันที่ประสบความสำเร็จ คือ

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ (a bias for action)
2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (close to the customer)
3. มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ ((autonomy and entrepreneurship)
4. เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (productivity through people)
5. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (hands-on and value driven)

6. ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (stick to the knitting)
7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวกหรือส่วนกลางมีจำกัด (simple form and lean staff)
8. เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (simultaneous loose-tight properties)

ความเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำยุคใหม่กับการบริหารงานในองค์กร

ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง ภาวะผู้นำยุคใหม่ถือเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยผลักดัน ให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงต้องได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง จากเดิมที่ผู้นำมีหน้าที่ในการวางแผนและบริหารเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้เท่านั้น แต่สำหรับในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร สภาพแวดล้อม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ดังนั้น นอกจากความสามารถ ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ผู้นำยังต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยอาศัย เทคโนโลยีทางด้านข้อมูลข่าวสารต่างๆเป็นเครื่องมือในการที่จะรวบรวมข้อมูลต่างๆทั้งด้าน กล่าวคือ เป็นการใช้อยู่ข้อมูลข่าวสารต่างๆที่ได้รับจากทั้งในองค์กร และนอกองค์กรเพื่อใช้ในการวางแผนและดำเนินการภายใต้กรอบทางด้านคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก โดยเน้นไปที่กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษา ความได้เปรียบและ รักษาความเป็นผู้นำในตลาดไว้ โดยพิจารณาจากสิ่งสำคัญ 2 ประการคือ

1. ภาวะผู้นำ ที่จะมีส่วนช่วยในการเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจ ทีมงานในองค์กร การสื่อสารในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการสร้างภาวะผู้นำ นั้นต้องอาศัย ความตั้งใจ ความพยายาม รวมถึงประสบการณ์ของตัวเอง

2. การใช้ระบบการรวบรวมข้อมูลสำคัญๆ ต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร, ข้อมูลข่าวสารความรู้ต่างๆ ที่เรียกว่า เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา องค์กรอย่าง ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วนี้ ทำให้เกิดปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อองค์กร อย่างมากมาย ทั้งในด้านเทคโนโลยีที่สูงขึ้น ระยะเวลาในการผลิตสินค้าที่สั้นลง ความรู้และ ความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น การที่โลกเข้าสู่ยุคที่มีความเจริญทางเทคโนโลยี ทำให้การติดต่อสื่อสาร เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ทำให้บทบาท ของผู้นำในอดีต หรือบุคคลเพียงคนเดียวไม่สามารถรับผิดชอบได้ ในยุคนี้จึงเน้น การพัฒนา ภาวะ ผู้นำควบคู่ไปกับการทำงานเป็นทีมเป็นสำคัญ และในขณะเดียวกัน การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรก็ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะการที่จะสื่อสารในเรื่องของภารกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมต่างๆขององค์กรไปสู่พนักงานที่อยู่ในองค์กร เนื่องจากหากพนักงาน เหล่านั้น มีความเข้าใจและมีความรู้ไปในทิศทางเดียวกันประสิทธิภาพขององค์กรก็จะเพิ่มมากขึ้นและเป็นการช่วยลดปัญหาต่างๆในองค์กรได้เป็นอย่างดี และผู้นำยังต้องพยายามจูงใจ พนักงานให้ เขาเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น ให้มีส่วนร่วมในทีม มีส่วน ร่วมในความสำเร็จที่

สำคัญ มีการแบ่งผลกำไร(Profit Sharing)อย่างเป็นธรรม ให้การยอมรับ ในตัวพนักงาน เป็นต้น ซึ่ง จะส่งผล ให้เกิดความเข้าใจและแนวคิดในวัตถุประสงค์ของ องค์กรในตัวพนักงานตรงกัน และนำไป สู่ความสำเร็จขององค์กรในที่สุด นอกจากนี้การที่ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องเกิดจากสภาพแวดล้อม ในองค์กรมีส่วนช่วยสนับสนุน ดังนั้นผู้นำที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญ ในเรื่องต่อไปนี้

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

ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้นำในองค์กรและในขณะเดียวกันก็เป็น การช่วยผลักดันให้องค์กรพัฒนาประสิทธิภาพด้วย เนื่องจากพนักงานรวมถึงทุกคนที่อยู่ใน องค์กรจะ ให้การยอมรับในตัวผู้นำและเต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์กรที่เขาอยู่อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ และทำให้ผู้นำได้ทราบถึงความเป็นไปภายในองค์กร ทราบถึงความคิด และปัญหาของผู้ที่อยู่ภายใน องค์กร ฯลฯ เพื่อที่จะได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ และการแก้ไขได้อย่างถูกต้องในยุคนี้นอกจาก ภาวะผู้นำมีความสำคัญแล้ว ยังมีความจำเป็นอย่างมาก เนื่องจาก ที่รวมข้อมูล ความรู้ รวมทั้งเป็น เครื่องมือสำคัญต่อกลยุทธ์ และเทคนิคในการดำเนินการของธุรกิจ และเป็นเครื่องมือในการติดต่อ สื่อสารที่ทำให้ ทุกคนที่ปฏิบัติงานเฉพาะของตนสามารถเชื่อมโยงระหว่างกันได้ทั้ง ใช้ในการประมวลผล กำหนดกลยุทธ์ หรือ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ได้ทันเวลาเพื่อลดความเสียหาย ให้น้อยที่สุด โดยเฉพาะใน สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันบทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารงานในยุค ที่ผ่าน ๆ มานั้น ถือว่าไม่มีบทบาทที่สำคัญ โดยถือว่าผู้นำเกิดขึ้นโดยกำเนิด หรือเกิดขึ้นเองโดย ธรรมชาติ แต่ในสภาวะปัจจุบันนี้ ถือว่าผู้นำนั้นสามารถเรียนรู้ ผูกอบรม และเสริมสร้างขึ้นมาได้ ทั้งนี้ เพราะที่ผู้นำได้เป็นที่ยอมรับว่า มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงานภายในองค์กร ลักษณะของผู้นำก็ แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ซึ่งทำให้เกิดผู้นำในแบบต่าง ๆ แต่ลักษณะของผู้นำที่เป็นที่ยอมรับคือ ผู้นำในฐานะผู้นำทาง ไม่ว่าจะเป็นผู้นำขององค์กร หรือผู้นำทางสังคม ก็หมายถึง คนที่สามารถให้คน อื่นดำเนินการไปในทางที่ถูกต้องได้ ในปัจจุบันเรามักจะมุ่งที่ตัวผู้นำที่สามารถชักจูงให้ผู้ปฏิบัติงาน ดำเนินงานไปพร้อม ๆ กันอย่างมีประสิทธิภาพ งานขององค์กรจะก้าวหน้าอย่างไรอยู่ที่ตัวผู้นำเป็น สำคัญ ผู้นำจะต้องเรียนรู้สิ่งต่างๆ มากกว่าคนอื่น แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้องตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจนองค์กรมีขนาดใหญ่และมีความสลับซับซ้อนในการบริหารงานตามสถานการณ์ที่ผู้นำต้องมีความสามารถหลายอย่าง ลักษณะการบริหารไม่ได้อยู่ที่ผู้นำคนเดียว แต่อยู่ที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ดังนั้น ผู้นำในทศวรรษหน้าจะต้องเป็นนักพัฒนา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำงานได้เองทุกอย่าง ทั้งในงานที่ทำร่วมกัน และงานที่ทำเฉพาะตัวผู้นำในทศวรรษหน้าจะต้องพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถที่จะทำงานได้เองไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กรหรือหัวหน้างาน

ภาวะผู้นำยุคใหม่แห่งความสำเร็จ

1. ตัดสินใจเด็ดขาด รู้จักตัดสินใจอย่างเด็ดขาด ตัดสินใจเร็ว ถูกต้องและมีเหตุผล
2. มีเป้าหมายชัดเจน ต้องมีจุดยืน มีอุดมการณ์หรือจุดหมายที่ชัดเจน ทำให้สามารถมุ่งหน้าไปยังจุดๆ นั้นได้ง่ายและเร็วขึ้น
3. รู้จักใช้คน ต้องรู้จักลูกน้องของตนว่าใครเหมาะที่จะทำอะไร งานไหนควรให้ใครรับผิดชอบ คนไหนเก่งอะไร มีข้อบกพร่องด้านใดอยู่บ้าง ก็พยายามแก้ไขให้เขาสมบูรณ์แบบขึ้น ใครขาดใครเกินส่วนไหนก็ปรับแต่งให้ลงตัว
4. ซื่อสัตย์ มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร บริหารค่าใช้จ่ายอย่างเป็นธรรมถูกต้องไม่เอารัตเอาเปรียบ
5. สนับสนุนลูกน้อง ต้องเปิดโอกาสให้ลูกน้องพิสูจน์ความสามารถ ไม่แย่งผลงานและโอกาสในการสร้างผลงานของลูกน้องมาเป็นผลงานของตัวเอง ผลักดัน สนับสนุน และสร้างเสริมความสามารถให้ลูกน้องเก่งขึ้น
6. มีมนุษยสัมพันธ์ดี ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ทั้งในและนอกองค์กร รู้จักยืดหยุ่น มีอารมณ์ขัน มีการพบปะสังสรรค์กันนอกเวลางานบ้าง เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน
7. รู้จักรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง ต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง ไม่ปิดกั้นความคิดของลูกน้อง
8. บุคลิกภาพต้องดีเยี่ยม ควรเป็นผู้มีบุคลิกดี แต่งกายเหมาะสมกับรูปร่างหรือฐานะทางสังคม ต้องดูสะอาดสะอ้าน ดูสุภาพ มีบุคลิกดึงดูดใจ น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป
9. มีศิลปะในการเจรจา ต้องมีน้ำเสียงนุ่มนวล พูดอย่างไตร่ตรอง รู้คิด รู้สถานการณ์ รู้กาลเทศะ มีการเตรียมการมาก่อน พูดอย่างสั้นไม่สับสน กระชับ ตรงประเด็น จริงใจ เป็นธรรมชาติ ใช้เสียงที่ตั้งพอประมาณ มีเสียงหนักเบาเพื่อเน้นความสำคัญของสิ่งที่พูด และไม่ทำให้รู้สึกเบื่อ
10. มีความเป็นผู้นำ ต้องมีความคิดที่เฉียบคม การลงมือที่เฉียบขาด และมีการประสานงานที่เฉียบแหลม ปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง เข้าใจองค์กรและเห็นใจผู้ร่วมงาน ประสานประโยชน์ขององค์กรและผู้ร่วมงานได้ดี ได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากผู้ร่วมงานในทุกระดับ

บทสรุป

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำยุคใหม่ที่นำทักษะการบริหารภายในองค์กร และการบริหารที่ส่งผลไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงานในองค์กร คือความสามารถของผู้นำที่จะให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจแรงจูงใจวิสัยทัศน์ การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคนโดยใช้แนวความคิด ผู้นำเชิงคุณลักษณะแนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่ และการนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นภาวะผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพในยุคซึ่งหมายถึงความถึงบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นผู้ว่า ผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทางดีหรือชั่วได้ โดยใช้ระบบกระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะให้บรรลุเป้าหมาย และความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจกัน ดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กรในยุคปัจจุบันนี้ได้ ดังนั้น การเป็นผู้นำจึงเป็นศิลปะของการบริหารภายในองค์กร มีความมั่นใจในตัวผู้นำ มีความเคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อจะได้ปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงไปด้วยดี ภาวะผู้นำนั้น ย่อมเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการบริหารงานยุคใหม่ และเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์กร ฉะนั้นผู้นำยุคใหม่ย่อมเป็นหลักที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานในองค์กร ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและคุณลักษณะของผู้นำย่อมจะมีผลสะท้อนต่อวิถีปฏิบัติงานและผลงานขององค์กรซึ่งนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พุทธ อ่างใน ขวัญเรือง โฟงขุนทด. (2557). **แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ**. การเรียนการสอนวิชาการบริหารจัดการทางการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. นครราชสีมา: 14-15.
- จิณณ์ณัฐ์ พรหมนุรักษ์. (2562). **Executives Communication: ทักษะการสื่อสาร สำหรับผู้บริหารยุคใหม่**. การอบรม. รุ่นที่ 13 วันศุกร์ ที่ 22 มีนาคม, Learning Hub Space ถ.นางลิ้นจี่.
- ธรรมนิติ. (2560). เรื่อง ดร. ณัฐฉา พงศ์ศิริ ผู้ช่วยผู้ว่าการ สายทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร ธนาคารแห่งประเทศไทย, นายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. วารสาร HR Society Magazine กรุงเทพฯ: เมษายน.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- ยาเป็น เรื่องจรูญศรี. (2552). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา**. [ออนไลน์]. <http://www.kroobannok.com/blog/20426>. [สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2562].
- วีรชัย ต้นดีวีระวิทยา. (2530). **In Search of Excellence**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

วารสารแสงอีสาน

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

สถาบันฝึกอบรม แฮปปี้เทรนนิ่ง. (2562). **ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรม.**

[ออนไลน์]. <http://www.happy-training.com> [สืบค้นเมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2562].

สื่อสอนออนไลน์. (ม.ป.ป.). **การจัดการองค์กร.** [ออนไลน์]. <https://sites.google.com/site/karpenphupraksbkarlpe/hnwy-thi-3>. [สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2562].

Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr. (1985). **The American Heritage Dictionary.**
American : 719.