

บทที่ 4

ภาวะผู้นำกับการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์กร การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้จากการที่ผู้นำใช้ความพยายามและการทำงานหนัก กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย

4.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ อธิบายความหมายของภาวะผู้นำไว้มากมายหลายความคิด ดังนี้

นิติพล กุตะโชติ (2560) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง สัมพันธภาพในเรื่องของการใช้อิทธิพลที่มีต่อกันและกัน ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีเป้าหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยสะท้อนถึงวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกัน ภาวะผู้นำเกี่ยวข้อง กับการใช้อิทธิพล (Influence) เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มบุคคล โดยกลุ่มบุคคลเหล่านั้นมีความตั้งใจที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะสะท้อนให้เห็นวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2560) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า ภาวะผู้นำหมายถึง สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ไม่ใช่การยอมจำนนและการบังคับ ซึ่งต้องมีลักษณะเป็นการยอมรับซึ่งกันและกัน (Reciprocal) ระหว่างผู้นำกับผู้ตามบุคคลในระบบความสัมพันธ์ดังกล่าว มีความต้องการการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการสร้างและการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่การรักษาสถานภาพเดิม (Status Quo) ยิ่งไปกว่า นั้นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการผู้นำไม่ได้เป็นผู้กำหนด แต่เป็นที่วัตถุประสงค์กำหนดร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม อันจะก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวบุคคลให้มุ่งไปสู่ผลสำเร็จ ที่ต้องการอย่างแท้จริง

กัลยารัตน์ อีระธนชัยกุล (2558) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถในการนำ จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจ และมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้ว เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

สเตฟาน พี. ร็อบบินส์ (Stephen P. Robbins, 2016) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่าภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถในการนำ ซึ่งเป็นความสำเร็จอย่างยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำ

ได้รับความสนใจและศึกษามานานแล้ว เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบ ที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

แมรี เจ. วอลเลอร์ (Mary J. Waller, 2015) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน มองภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลง นั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย

ชาตเตอร์จี เอ.เค., ฟินด์เลย์ เอ็ม, เจนสัน เอ็น. เอ็ม. ไมเออร์, เอส., และ เนลสัน, A. (Chatterji, A. K., Findley, M., Jensen, N. M., Meier, S., & Nielson, D., 2016) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ทำตามในสิ่งที่ตนเองต้องการได้ ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ดังนั้นจากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ไม่ใช่การยอมจำนนและการบังคับ ซึ่งต้องมีลักษณะเป็นการยอมรับซึ่งกันและกัน (Reciprocal) ระหว่างผู้นำกับผู้ตามบุคคลในระบบความสัมพันธ์ดังกล่าว มีความ ต้องการการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการสร้างและการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่การรักษาสถานภาพเดิม (Status Quo) ยิ่งไปกว่านั้นการเปลี่ยนแปลง ที่ต้องการผู้นำไม่ได้เป็นผู้กำหนด แต่เป็นที่วัตถุประสงค์กำหนดร่วมกันระหว่างผู้นำและ ผู้ตาม อันจะก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวบุคคลให้มุ่งไปสู่ผลสำเร็จที่ต้องการอย่างแท้จริง

4.2 ลักษณะภาวะผู้นำ

บาเซอร์แมน, เอ็ม. เอช. และ จิโน, เอฟ. (Bazerman, M. H. & Gino, F., 2012) ได้อธิบายองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือ ผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใดๆ เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้นผู้นำทางจากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะผู้นำหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่ามีลักษณะทั้ง 3 ประการหรือไม่ ในทางตรงข้าม ผู้ที่แสดงภาวะผู้นำอาจจะไม่เป็นผู้หน้าที่แบบทางการ แต่มีองค์ประกอบ 3 ประการนั้น

4.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำนั้นมีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบหลัก 4 ปัจจัย

1. **ผู้นำ (Leader)** หมายถึงตัวบุคคลที่นำกลุ่ม มีบุคลิกอุปนิสัยในการเป็นผู้นำ เพื่อให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ และสามารถกระตุ้นผู้ตามให้กระทำการต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ

2. **ผู้ตาม (Followers)** หมายถึงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับอิทธิพลจากผู้นำ ที่ต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับ พื้นฐานความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์

3. **การสื่อความหมาย** หมายถึงการสื่อความหมาย 2 ทางไม่เพียงแต่การใช้คำพูด ยังรวมถึงการทำให้ดูเป็นตัวอย่าง

4. **สถานการณ์ (Situation)** หมายถึงเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จึงต้องใช้วิจารณญาณที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์

4.4 บทบาทและภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำที่ดีขององค์การ ควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์
2. เป็นนักพูดที่ดี
3. เป็นนักเจรจาต่อรอง
4. การสอนงานที่ดี
5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้
6. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม
7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้
8. การประกอบการ

4.5 ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ

อัลเฟส, เค., ทรัสส์, ซี. และ กิลล์, เจ. (Alfes, K., Truss, C. and Gill, J., 2010), ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพผู้นำแบ่งเป็น 3 ลักษณะคือ

1. **ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome)** คือผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม เนื่องจากความสามารถในการนำ หรือภายใต้การนำของผู้นำ

2. **ทัศนคติของผู้ตาม (Attitude of Followers)** ทัศนคติของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ นิยมใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินประสิทธิภาพของผู้นำอีกเกณฑ์หนึ่ง

3. **คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (Quality of Group Process)** คุณภาพของกระบวนการกลุ่มก็เป็นเกณฑ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิภาพของผู้นำ โดยประเมินจากความสนับสุนนด้านต่างๆ และ

ความตั้งใจที่จะทำให้คุณภาพของกระบวนการกลุ่มของลูกน้องมีคุณภาพดีขึ้น ในด้านความสามัคคี ความร่วมมือ แรงจูงใจ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การแก้ไขความขัดแย้ง ประสิทธิภาพของงาน เฉพาะด้าน กิจกรรมขององค์กร การมีทรัพยากรอย่างพอเพียง และความพร้อมของกลุ่มที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง

4.6 วิธีการการศึกษาภาวะผู้นำ

แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำของงานวิจัยได้เป็น 4 แนวทาง ดังต่อไปนี้คือ

1. อำนาจ-อิทธิพล (Power-Influence Approach) จะมีคำถามที่ต้องการคำตอบอยู่หลายคำถาม ได้แก่

(1) อะไรคือแหล่งของอำนาจผู้นำ ลักษณะเฉพาะใดของผู้นำ และในสถานการณ์เช่นไรที่ทำให้ผู้นำมีอำนาจ

(2) ทิศทางการเพิ่มและลดอำนาจของผู้นำจากกระบวนการแลกเปลี่ยนอิทธิพลเป็นอย่างไร

2. พฤติกรรม (Behavior Approach) การศึกษาประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจากพฤติกรรมหรือแบบของผู้นำนั้นมักจะมุ่งไปที่พฤติกรรมอะไรบางอย่างของผู้นำที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ หรือผู้นำทำอะไรบ้างในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะทำการศึกษากิจกรรมต่างๆ ของงานบริหารของผู้นำและเวลาที่ผู้นำใช้ในแต่ละกิจกรรมในระยะต้น ส่วนในปัจจุบันจะมุ่งเน้นศึกษาภาระหน้าที่หรืองานของผู้นำแต่ละชนิด เพื่อค้นหาพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมหรือทำให้แต่ละภารกิจประสบความสำเร็จ จะศึกษามุ่งเน้นไปที่ความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้นำ โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ตามพฤติกรรมของผู้นำที่นำมาพิจารณามักเป็นพฤติกรรมที่สำคัญๆ (Critical Incident) ของการบริหาร

3. คุณลักษณะ (Trait Approach) การศึกษาวิจัยแบบนี้จะมุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาเชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณสมบัติพิเศษเหนือกว่าผู้ตาม

4. สถานการณ์ (Situation Approach) การศึกษาวิจัยสถานการณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้น จะมุ่งเน้นศึกษาสถานการณ์ที่สำคัญๆ โดยกลุ่มแรกจะมุ่งเน้นว่าสถานการณ์ใดที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมแต่ละพฤติกรรมของผู้นำอย่างไร จึงต้องศึกษาว่าพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำต่างองค์กร ศึกษา ว่าสถานการณ์ลักษณะใดจะมีส่วนทำให้พฤติกรรมหรือแบบของผู้นำ รวมทั้งคุณลักษณะของ ผู้นำมีผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เพราะนักวิจัยกลุ่มนี้มีพื้นฐานความคิดที่ว่า

พฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งไม่เหมาะสมสำหรับทุกสถานการณ์ หรือประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับพฤติกรรมให้เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ หรือเหมาะสม กับสถานการณ์

4.7 ผู้นำในองค์การ

ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่ง ผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่ม ที่เหลือก็คือ ผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ก็ตาม

ผู้นำ (Leader) กับคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กันเมื่อมีผู้นำก็ต้องมีภาวะผู้นำของคนนั้น ซึ่งเป็นคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่อยู่ในตนเอง ที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกสัมผัสการนำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และ ศิลป์อยู่ในตนเองที่สร้างความโดดเด่นในกลุ่ม ทำให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มที่จะให้ความไว้วางใจและเชื่อใจว่าสามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จ ทำให้ได้รับความร่วมมือ และที่นอกเหนือไปจากนั้นคือ การได้รับความเคารพนับถือ

4.8 ประเภทของผู้นำ

เราสามารถ ที่จะแบ่งผู้นำออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1. **ผู้นำแบบเผด็จการ** เป็นผู้นำที่มีความเด็ดขาดในตัวเองถือเรื่องระเบียบวินัยกฎเกณฑ์ข้อบังคับเป็นหลัก ในการดำเนินงานการตัดสินใจต่างๆ ขึ้นอยู่กับผู้นำแต่เพียง ผู้เดียวเท่านั้น
2. **ผู้นำแบบประชาธิปไตย** ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในโลกปัจจุบัน ให้สิทธิในการออกความคิดเห็น สิทธิในการเรียกร้อง รวมไปถึงการเคารพสิทธิของผู้อื่นด้วยการเป็นประชาธิปไตย
3. **ผู้นำแบบตามสบาย** เป็นผู้นำที่ไปเรื่อยๆ มีความอ่อนไหวไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

4.9 ลักษณะและบทบาทของผู้นำที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ ผู้จัดการหรือผู้ประกอบการมีหน้าที่วางแผน และจัดระเบียบให้งานดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย ผู้ประกอบการ หรือผู้จัดการที่มีลักษณะเป็นผู้นำดังนี้

1. ต้องมีความฉลาด (Intelligence)
2. ต้องมีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง (Social Maturity & Achievement Drive)
3. ต้องมีแรงจูงใจภายใน (Inner Motivation)
4. ต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes)

4.10 การใช้อำนาจของผู้นำ

1. การใช้อำนาจเด็ดขาด
2. การใช้อำนาจอย่างมีศิลปะ
3. การใช้อำนาจด้วยวิธีการปรึกษาหารือ
4. การใช้อำนาจแบบมีส่วนร่วม

4.11 หน้าที่ของผู้นำ

1. ลักษณะของการควบคุม
2. ลักษณะของการตรวจตรา
3. ลักษณะของการประสานงาน
4. ลักษณะของการวินิจฉัยสั่งการ
5. ลักษณะของการโน้มน้าวให้ทำงาน
6. ลักษณะของการประเมินผลงาน

4.12 คุณสมบัติที่ดีของผู้นำ

คุณสมบัติที่ดีของผู้นำมีดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถ
2. เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ คำว่าซื่อสัตย์
3. เป็นผู้ที่มีแรงกระตุ้นภายใน
4. เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

4.13 ลักษณะของผู้นำที่จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

ลักษณะของผู้นำที่จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงสุดมีดังนี้

1. ต้องเป็นนักเผด็จการ
2. ต้องเป็นนักพัฒนา
3. ต้องเป็นนักบริหาร
4. ต้องเป็นนักเผด็จการอย่างมีศิลปะ

4.14 บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

สเตฟาน พี. ร็อบบินส์ (Stephen P. Robbins, 2016) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า ผู้นำที่ดีนั้นต้องปฏิบัติภารกิจสำคัญหลายประการดังต่อไปนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี (Good Executive)
2. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker)
3. เป็นผู้วางแผน (Planner)
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพ (Expert)
5. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (Extremely Group Representative)
6. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Control of internal relationship)
7. เป็นผู้ให้คุณและให้โทษ (Purveyor Rewards and Punishments)
8. เป็นอนุญาโตตุลาการ (Arbitrator)
9. เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก (Group Symbol)
10. เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar)
11. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
12. เป็นผู้ยอมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในองค์กรเมื่อเกิดการผิดพลาด (Scape-goat)

ส่วนเฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol, 1949) ได้อธิบายพูดถึงหน้าที่ของนักบริหาร (Administrative Duties) และบทบาทของผู้นำไว้ 16 ประการดังนี้

1. วางแผนงานอย่างสุขุม
2. คำนึงถึงโครงสร้างของทรัพยากรและเป้าหมายทางธุรกิจ
3. กำหนดสายการบังคับบัญชาตามลำดับ
4. ประสานความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
5. มีการตัดสินใจที่แน่นอน
6. เลือกคนงานอย่างมีหลัก
7. บอกหน้าที่อย่างชัดเจน
8. สนับสนุนความคิดริเริ่มและการรับผิดชอบ
9. สร้างระบบความยุติธรรม เช่น จ้างและประหยัด
10. รักษาระเบียบข้อบังคับ
11. มีการลงโทษ
12. รักษาผลประโยชน์ส่วนร่วมเหนือส่วนบุคคล

13. มีการบังคับบัญชาเพียงคนเดียว
14. มีการควบคุมในทุกกิจการ
15. ควบคุมความเป็นระเบียบของบุคคลและวัตถุ
16. ไม่เคร่งครัดต่อกฎระเบียบจนเกินไป

4.15 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วๆ ไป

1. ผู้นำในฐานะผู้ประกอบการ (The Leader as Executive)
2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner)
3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker)
4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert)
5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as External Group Representative)
6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (The Leader as Controller of Internal Relations)
7. ผู้นำในฐานะผู้ให้รางวัลและให้โทษ (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments)
8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leader as Arbitrator and Mediator)
9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary)
10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group)
11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility)
12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist)
13. ผู้นำในฐานะบิดา มารดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as Parent Figure)
14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (The Leader as Scapegoat)

4.16 เทคนิคของผู้นำองค์การในการสร้างแรงจูงใจ

1. สร้างจุดมุ่งหมายในการทำงาน
2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน
3. การคิดหาทางให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน
4. สร้างระบบสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพ
5. เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น
6. สนใจห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา

7. ช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง
8. การให้เกียรติยกย่องชมเชยโดยเสมอหน้า
9. การมีความสุขรอบคอบ
10. การรู้จักครองใจคน
11. รู้หลักลงโทษ
12. วิสัยทัศน์กว้างไกล
13. หลีกเลี่ยงการออกคำสั่งในลักษณะข่มขู่
14. จัดระบบทางเดินของงาน
15. รู้รับผิดชอบในผลงาน
16. ช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา
17. การสร้างบรรยากาศในการทำงาน
18. การจัดเตรียมอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานให้พร้อม
19. พยายามใช้อิทธิพลของกลุ่มใหญ่ดึงกลุ่มเล็ก
20. การทดสอบประเมินผล

4.17 ลักษณะของสิ่งจูงใจการปฏิบัติงาน

1. การปรึกษาหารือถึงแผนการในอนาคตขององค์กร
2. การประชุมแบบทางการ (Conference)
3. การเปิดโอกาสให้สนทนากับผู้ประกอบการระดับสูง
4. เปิดโอกาสในการร่วมทุน (Advancement)
5. การแข่งขันทางการขาย (Sale Contest)
6. การสรรเสริญเยินยอ
7. ความกลัว (Fear)
8. การยกย่องและการยอมรับ (Recognition and Acceptance)
9. ค่าตอบแทน (Compensation)

ค่าตอบแทนเป็นรายจ่ายทางธุรกิจ ค่าตอบแทนนับว่าเป็นสิ่งที่จะนำมาใช้ในการควบคุมการทำงานของบุคลากรให้ปฏิบัติไปตามนโยบายที่องค์กรได้วางไว้ อีก ทั้งค่าตอบแทนยังเป็นสิ่งกระตุ้นหรือสิ่งจูงใจให้บุคคลกระทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มผลผลิตให้แก่ธุรกิจ

4.18 การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน

มนุษยสัมพันธ์ (Human Relationships) เกี่ยวข้องกับการศึกษาพฤติกรรมของบุคคล ติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ความต้องการของแต่ละบุคคล ตลอดจนวิธีการจูงใจและประสานความต้องการของบุคคลให้ผสมกลมกลืนกับความต้องการขององค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ มนุษยสัมพันธ์ที่ผู้เขียนจะกล่าวถึงต่อไปนี้จะเน้นไปในส่วนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการจูงใจในการทำงานของบุคลากรเท่านั้น

4.19 ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

พื้นฐานของมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานนั้น ได้แก่ การยอมรับในคุณค่าความเป็นคนยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เคารพในความคิดและพฤติกรรมการแสดงออกของแต่ละบุคคล อันจะนำไปสู่ความร่วมมือและการประสานงานที่ดี มนุษยสัมพันธ์ในการทำงานจึงนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะการทำงานของแต่ละบุคคลนั้น

4.20 เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์

สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความเชื่อถือในคุณค่าของบุคคลในองค์การ
2. เอาใจเขามาใส่ใจเรา
3. แสดงความห่วงใย
4. คิดพิจารณาให้รอบคอบก่อนสื่อสาร
5. กิริยาที่แสดงออกเท่ากับปฏิกิริยาตอบรับ
6. ปรับเปลี่ยนวิกฤตความขัดแย้งเป็นโอกาส
7. ความพอใจในทางสังคม (Social Satisfaction)

4.21 ประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน

1. **ประโยชน์ต่อพนักงาน** ประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากการมีมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีดังนี้

(1) บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงานได้รับการปรับปรุงให้น่าอยู่ด้วยกระบวนการ จึงเป็นการสร้างบรรยากาศจูงใจให้ทำงานมากยิ่งขึ้น

(2) พนักงานมีความอบอุ่น ไม่รู้สึกโดดเดี่ยว เพราะจะมีความสามัคคีกันมากขึ้น

(3) พนักงานมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น เนื่องจากมีโอกาสดำเนินการซึ่งความคิดเห็นและความสามารถทำให้ตนเองมีประสิทธิภาพ และมีความสำคัญต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การมากขึ้น

(4) ประโยชน์จากการที่พนักงานร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงาน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน จึง ส่งผลดีไปสู่ องค์การโดยตรง เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การเพิ่มคุณภาพ การลดค่าใช้จ่าย ทำให้ องค์การมีกำไรและมีโอกาสขยายกิจการให้ใหญ่ขึ้น

(5) พนักงานมีเจตคติที่ดีต่อกัน จึงสามารถนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมารวมกัน พัฒนางาน ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. ประโยชน์ต่อหัวหน้างาน มีดังนี้

(1) ทำให้มีความใกล้ชิดกับพนักงานมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดมนุษยสัมพันธ์และความสามัคคี กันระหว่างหัวหน้าและพนักงานระดับปฏิบัติ

(2) ทำให้การปกครองพนักงานง่ายขึ้น เนื่องจากพนักงานถูกพัฒนาให้มีเจตคติที่ดีต่อ องค์การ จึงรู้รับผิดชอบด้วยตนเอง

(3) ทำให้หัวหน้างานมีโอกาสเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น เพราะพนักงานที่มีความสามัคคี กันดีเหล่านี้ จะช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนความก้าวหน้าของหัวหน้างาน โดยการ ร่วมมือกันปรับปรุง คุณภาพของงานในหน่วยงานให้ดีขึ้น

3. ประโยชน์ต่อองค์การ

(1) ความสามัคคีของพนักงานจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าให้สูงขึ้น

(2) เจตคติที่ดีของพนักงานสามารถลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ลงได้ ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำลงได้

(3) ความตั้งใจจริงของพนักงาน สามารถลดปริมาณสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพหรือมาตรฐานลงได้ และขณะเดียวกันยังสามารถเพิ่มคุณภาพของสินค้าให้สูงขึ้นตามเกณฑ์มาตรฐาน

(4) ช่วยลดการขัดแย้งระหว่างผู้ประกอบการหรือหัวหน้างานกับพนักงาน หรือแม้แต่ว่าง พนักงานกับพนักงานด้วยกันเอง ทำให้การบริหารของบริษัทมีอุปสรรคหรือมีปัญหาน้อยลง

(5) ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีต่อพนักงาน เนื่องจากพนักงานมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ ทำให้เกิดความผูกพันซึ่งกันและกัน

(6) ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่เป็นสุข โดยเคารพความเป็นมนุษย์

(7) ทำให้รู้จักแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบร่วมกัน ทั้งในด้านการทำงานและวิธีการวางแผน ร่วมกัน

(8) ทำให้พัฒนาศักยภาพในเรื่องความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

(9) ทำให้รู้จักวิธีการประชุมอย่างถูกหลักการ และรู้จักการประนีประนอมกันเมื่อเกิดเหตุการณ์ ขัดแย้งระหว่างกันขึ้น

(10) ทำให้เข้าใจพฤติกรรมของคนว่ามีลักษณะต่างจิตต่างใจ คือมีการมองปัญหาคนละด้าน หรือการมองต่างมุม

4.22 บทสรุป

ความสำเร็จของการบริหารที่ส่งผลไปสู่ความสำเร็จขององค์กร คือความสามารถของ ผู้นำที่จะให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจแรงจูงใจวิสัยทัศน์ การสร้างระบบการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สูงสุดเป็นผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน โดยใช้แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่ และการนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์

กลยุทธ์ในการสร้างเสริมกำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร นับว่ามีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการกระตุ้นให้พนักงานสนใจในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จึงนับว่าเป็นหน้าที่ของผู้นำองค์กรในการกำหนดกลยุทธ์การสร้างเสริมกำลังใจ ทำนุบำรุงขวัญให้แก่พนักงาน ด้วยการให้ความสนใจ และเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอด้วยความจริงใจ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานในฐานะสมาชิกของทีมงานมนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญสำหรับผู้ประกอบการทุกระดับ ทั้งนี้พื้นฐานในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานจำเป็นต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ในเรื่องของการสื่อสาร การเป็นผู้นำ การจูงใจความรับผิดชอบของบุคลากร ตลอดจนความเข้าใจเห็นอกเห็นใจกันของบุคลากรในองค์กร

การเริ่มต้นของมิตรสัมพันธ์อาจเกิดจากความดึงดูดใจของรูปร่างภายนอกและการที่มีโอกาสอยู่ใกล้ชิดเคียงกันหรือใกล้ชิดกัน ทำให้บุคคลได้มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เรียนรู้และสร้างความเข้าใจต่อกัน ถ้อยทีถ้อยอาศัยกันมากกว่า จึงทำให้เกิดมิตรภาพระหว่างกันขึ้น แต่บางครั้งความใกล้ชิดอาจก่อให้เกิดผลตรงข้ามได้ นั่นอาจเป็นเพราะได้มีความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์กันมาก่อน มีการขัดผลประโยชน์กันหรือบุคลิกภาพทั้ง 2 ฝ่ายเข้ากันไม่ได้

การส่งเสริมมิตรสัมพันธ์และความเป็นประโยชน์ต่อกันเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์ของบุคคล เมื่อบุคคลใดตกอยู่ในสภาพความกลัว ความวิตกกังวล ความ ต้องการที่รุนแรง และความต้องการเปรียบเทียบ นอกจากนี้ความคล้ายคลึงกันและการมีลักษณะเสริมซึ่งกันและกันจะเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมมิตรสัมพันธ์ด้วยเช่นเดียวกัน