

ภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยไทย

Leadership Skills for the Development of Academic Human
Resources in Public Administration
Based on Good Governance Principles of Thai Universities'

ธเนศ ยุคันทวนิชชัย (Tanate Yukuntawanitchai)¹

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อการพัฒนามนุษย์สายวิชาการสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล และการทบทวนทฤษฎีภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย ผู้นำเชิงคุณลักษณะ ผู้นำเชิงพฤติกรรม ผู้นำตามสถานการณ์ ผู้นำนักบริการ ผู้นำแบบองค์รวม และแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ การพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์การ รวมถึงการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้กับการพัฒนามนุษย์เพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิผลที่ดีในการทำงาน เนื่องจากทุกคนถูกปฏิบัติอย่างเท่าเทียมภายใต้กฎ ระเบียบ และกระบวนการเดียวกัน

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ, ทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ, หลักธรรมาภิบาล,
ผู้บริหารมหาวิทยาลัยไทย

¹อาจารย์ ดร., สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ สงขลา 90000, อีเมล : 0933321210.ss@gmail.com

Abstract

This article aims at reviewing relations between leadership skills and the development of academic human resources in Public Administration based on good governance principles of Thai universities' directors. The reviews also cover theories of leadership: trait theories of leadership, behavioural theories of leadership, situational theories of leadership, servant theories of leadership and holistic theories of leadership as well as theories of human resources development such as personnel development, career development, performance management, organizational development. This also includes adapting good governance principles with human resources development so that staff can have a great working experience because they are treated equally under the same rules and regulations.

Keywords : Leadership Skills, Academic Human Resources,
Good Governance Principles, Thai Universities' Directors

บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลให้สังคมโลกมีลักษณะเป็นพลวัตที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งด้านข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี ความคิด เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และการเมือง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วโลกอย่างรวดเร็ว คือ การประกาศใช้ระเบียบโลกใหม่ (New World Order) ภายหลังสงครามเย็นสิ้นสุดลง โดยที่ระเบียบโลกใหม่อันมีแนวทางสำคัญ คือ การปกครองระบอบประชาธิปไตย (Democracy) ระบบเศรษฐกิจเสรี (Free Trade) การเคารพสิทธิมนุษยชน (Human Right) การรักษาสิ่งแวดล้อม (Environment) และสิทธิบัตร (Copyright) (European Commission, 2013 : 3) นอกจากนี้ การปกครองระบอบประชาธิปไตยตามระเบียบโลกใหม่นำมาสู่การทำให้ระบบเศรษฐกิจของโลกเข้าสู่การค้า ระบบเศรษฐกิจแบบเสรีนิยม ซึ่งได้นำสังคมโลกเข้าสู่การแข่งขันกันทางการค้า จนเกิดนวัตกรรมมากมาย

อีกทั้งยังเกิดการแย่งชิงทรัพยากรมนุษย์หรือปัจจัยการผลิต สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ยังผลให้เกิดการปฏิวัติของโลกอย่างรวดเร็วและรุนแรง (Warren and Burt, 1985 : 215)

ทั้งนี้กระแสการแห่งเปลี่ยนแปลงยังส่งผลกระทบให้เกิดความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการตัดสินใจด้านการบริหารงานของผู้บริหารในองค์กรจากเดิมไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่ต้องเร่งปรับตัวให้ทันต่อกระแสสภาพแวดล้อมการแข่งขันของโลก (Scouller, 2011) เนื่องจากสภาพแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบด้านความมั่นคงของไทย อันได้แก่ ปัญหาความแตกต่างของแนวคิดทางการเมืองการปกครองที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ปัญหาความขัดแย้งทางสังคม วัฒนธรรม เชื้อชาติ ศาสนา จนกระทั่งเกิดปัญหาด้านสังคม และการคุกคามทางเทคโนโลยี เป็นผลให้เกิดรูปแบบการทำสงครามและอำนาจ การทำลายในรูปแบบใหม่ ซึ่งในเชิงยุทธศาสตร์และยุทธวิธี นั้น Gary Yukl กล่าวว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและคุณธรรม ต่างยอมรับกันว่า จะต้องบริหารจัดการกับอย่างเร่งด่วนในปัญหาที่กระทบกับความมั่นคงของมนุษย์ ในยุคโลกาภิวัตน์ ด้วยการใช้อยุทธวิธีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (Gary, 2006 : 8) โดยเฉพาะมนุษย์สายวิชาการ ซึ่งต้องเป็นผู้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีองค์ความรู้ ความเข้าใจแก่สังคม ซึ่ง“การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทยการผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพจึงเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในกระแสโลกาภิวัตน์นี้

โดยทั่วไปแล้วสถาบันอุดมศึกษาได้แสดงบทบาทสำคัญสำหรับการพัฒนาการศึกษาซึ่งเป็นศูนย์กลางของความเป็นเลิศ ด้านการวิจัยและการศึกษาเพื่อการผลิตความรู้ใหม่ และการนำนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ประโยชน์เพื่อความอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ดังกล่าว สิ่งเหล่านั้นจึงกลายเป็นหัวใจของภารกิจของมหาวิทยาลัยโดยทั่วไป (Association of American Universities, Association of Research Libraries, The Coalition for Networked Information, and National Association of State Universities and Land Grant Colleges. 2009) ทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (Wesonga, Ngome, Odero & Wawire. 2007) ซึ่งความสำเร็จขององค์กรนั้นผู้บริหารถือเป็น ปัจจัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัย (Rosen & Digh, 2001) เช่นเดียวกัน ความสำเร็จของมหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งย่อมขึ้นกับผู้บริหารสถาบันที่มีภาวะผู้นำในการบริหารงาน (Tunheim & Manderscheid, 2007)

และในทำนองเดียวกันบทบาทของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณธรรมมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์และสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีผลกระทบอย่างมากต่อวิธีการในการดำเนินงานและผลดีผลของสถาบันอุดมศึกษา (Pitugtham, 2006) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ ซึ่งเป็นการสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศชาติโดยใช้หลักของธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับ มาตรฐาน และเครือข่ายอุดมศึกษาบนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลายและเอกภาพเชิงระบบ ตลอดจนมุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ ให้มีความโดดเด่นทัดเทียมกับสถาบันอุดมศึกษาอันเป็นที่ยอมรับจากประชาคมโดยรวมได้ (วิจารณ์ พานิช, 2550 : 137)

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษายุคปัจจุบันจึงต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลายต้องปฏิบัติตามระเบียบโดยให้ความสำคัญต่อกฎกติกาประชาธิปไตย และหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาปรับใช้กับโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่สอดคล้องกับกฎกติกา ความโปร่งใส ความสุจริตและเที่ยงธรรม เป็นต้น (Wesonga, Ngome, Odero & Wawire, 2007) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Boselie & Paauwe (2005 : 550) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดการความสามารถในองค์กรของชาวยุโรป ในสถาบันวิจัย HRCS ของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้เผยแพร่ทาง Web-board ของสถาบันวิจัย HRCS สรุปได้ว่าการพัฒนาความสามารถของบุคคลส่งโดยการควบคุมด้วยผู้บัญชาการที่มีความสามารถมีคุณธรรม จะส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานซึ่งจะนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้นการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยย่อมเป็นบทบาทโดยตรงของผู้บริหารมหาวิทยาลัย รวมถึงการยกระดับความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยด้วย อย่างไรก็ตาม จากศึกษาที่ผ่านมาพบว่าปัญหาพื้นฐานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยไทยประการหนึ่งคือ การขาดภาวะผู้นำ (Cheaupalakit, 2002; The Commission on Higher Education Board, 2008) อันเนื่องจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ไม่ใช่ผู้บริหารมืออาชีพบริหารทั้งหลายส่วนใหญ่เริ่ม ต้นมา จากการเป็นนักวิชาการ และก้าวขึ้นสู่ระดับบริหารของมหาวิทยาลัย สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยยังขาดคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับการบริหารและการพัฒนาองค์กรคือภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการพัฒนางานไปสู่อนาคตในระยะยาว (Kotter, 1996; Daft, 2005)

ขณะที่สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์เป็นสาขาวิชาที่ต้องนำเสนอศาสตร์ของสาขาวิชานี้ ซึ่งจำเป็นต้องสร้างการเป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาการสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์จึงเป็นความรู้เชิงสหวิทยาการ จัดเป็นสังคมศาสตร์ประยุกต์ เพื่อนำความรู้ไปใช้ปรับปรุงองค์กร (Klemke et al, 1990 : 32) ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์จึงต้องเป็นผู้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์เชิงสหวิทยาการ โดยผ่านการสื่อสารหลายช่องทางเพื่อทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจแก่ บุคลากรภาครัฐ กลุ่มคน หน่วยงาน สถาบันในสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้ว ด้วยเหตุที่ว่าสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์เป็นพื้นฐานสายงานหลักของบุคลากรภาครัฐซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายสาธารณะจากภาครัฐลงสู่ภาคประชาชน ซึ่งส่งโดยตรงต่อความเป็นอยู่ของประชาชนและการขับเคลื่อนของประเทศชาติ (Thagard, 1998) ทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการจึงเปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนพันธกิจหลักดังกล่าวของสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย จึงต้องมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนบทบาท ทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2555 : 42) ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ จึงเป็นสิ่งสำคัญในขณะนี้ ยิ่งไปกว่านั้นแล้ว คุณธรรม จริยธรรมและความเป็นวิชาชีพนั้นถือ เป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีของทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ ในการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลประโยชน์สาธารณะ ตลอดจนสร้างความรับผิดชอบไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ (Wamsley, 1990 : 164) โดยที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องให้การสนับสนุน และพัฒนาภายใต้การควบคุมของ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีภาวะผู้นำโดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรบุคคล ในสถาบันอุดมศึกษาอันเป็นแหล่งผลิตเพื่อประสิทธิ์ประสาทความรู้สู่สังคม (Naidu, 2006) ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่ มีนัยยะสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Sriyanalugsana, 2008) เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้วภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีคุณธรรมจึงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (Mckee, 1991) ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยจึงยังคงเป็นสิ่งที่ต้องการการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจึงยังคงต้อง ผลิตรทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีปัจจัยด้านภาวะผู้นำด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลที่มีคุณภาพออกสู่สังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รุ่งนภา ตาอินทร์ (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้วอำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารองค์การได้แก่ ปัจจัยด้านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานและปัจจัยด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ ขององค์กร นอกจากนี้แล้วยังมีงานวิจัยหลายชิ้นที่ยืนยันว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีจุดเน้นการผลิตบุคลากรที่มีความสามารถเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกันไปสู่กลยุทธ์สูงสุดขององค์การ (Chuai, 2008) รวมถึงการศึกษาค้นคว้าคิดเห็นจาก ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 4,288 คน กว่า 100 ประเทศทั่วโลกใน 6 ทวีป ผลสรุปว่า การพัฒนาบุคลากรอย่างมีคุณธรรมเพื่อให้มีความสามารถเป็นเรื่องที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญที่สุดในมิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (The Boston Consulting Group & The World Federation of People Management Association, 2012) ดังนั้น ในการพัฒนามหาวิทยาลัย หากผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีภาวะผู้นำด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาบุคลากรแล้วย่อมถือเป็นทรัพยากรที่มีมูลค่าเพิ่มและเป็นรากฐานที่มั่นคงในการพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า The Transcendental Leadership นั้น เป็นกระแสนวโน้มทางด้านภาวะผู้นำของศตวรรษที่ 21 นี้ แนวคิดนี้ เป็นแบบภาวะผู้นำที่ยึดมิติด้านจิตใจหรือจิตวิญญาณ (Spiritual Dimensions) โดยเฉพาะด้านคุณธรรมที่เน้นการทำความดีงามเพื่อผู้อื่น สำหรับทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำนั้น มีนักวิชาการได้นำเสนอเป็นยุค ๆ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตามห้วงเวลาและสถานการณ์ เพื่อให้ได้ทฤษฎีที่เหมาะสมและดีที่สุด โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ คือ ทฤษฎีที่เน้นการหาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำ เพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ในการศึกษาภาวะผู้นำระยะแรก ๆ นักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (Personal Traits) ของผู้นำ โดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ ซึ่งจากการศึกษาพบว่าตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) (Bass, 1990 : 79-81) งานวิจัยในยุคแรก จะศึกษาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ การศึกษาในลักษณะนี้มีความเชื่อว่า มีคนบางคนเท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ กล่าว คือ บุคคลคนใดจะเป็นผู้นำในอนาคตได้หรือไม่ ได้ถูกกำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว และจากผลงานวิจัยเมื่อปี ค.ศ. 1948 ได้มีการค้นพบ 7 ประการ ของคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์และความมั่นคงต่อหลักการ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552 : 172)

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory)

ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยได้การศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่ยังมีข้อบกพร่องอยู่ ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจเรื่อง ภาวะผู้นำในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริงว่า ผู้นำจริง ๆ แล้วเขาทำอย่างไร โดยมีการศึกษาต่อไปว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ นั้น จะต้องใช้พฤติกรรมอย่างไรในการนำจึงจะทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้ และพวกเขาเชื่อว่าพฤติกรรมที่ค้นพบนั้น จะเป็นพฤติกรรมที่ประยุกต์ใช้โดยทั่วไป ไม่ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่ผู้นำเผชิญอยู่ก็ได้ ดังนั้น การศึกษาค้นคว้า เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีรูปแบบพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อที่จะได้ผู้นำที่มีคุณภาพรูปแบบพฤติกรรมใดจะเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด (ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์, 2553) สมมติฐานของทฤษฎีนี้จึงเชื่อว่า ภาวะผู้นำถูกสร้างขึ้นได้ไม่ใช่เป็นมาโดยกำเนิด (made not born) จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีสำนักคิดกระแสหลัก ที่ศึกษาพฤติกรรมการใช้อำนาจ การบริหารจัดการของผู้นำ คือการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan studies) นำโดย Rensis Likert ในปี ค.ศ. 1966 ได้ใช้กลยุทธ์ในการศึกษาภาวะผู้นำที่แตกต่างจากความคิดของ Kurt Lewin ของมหาวิทยาลัยไฮโอว่า เขาได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม กับ

ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน โดยได้ระบุพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 แบบ คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน (employee-centered leader behavior) ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน (job-centered leader behavior) ผู้นำแบบนี้จะเน้นที่ผลผลิตของงานเป็นสำคัญ โดยให้ความสำคัญกับงานและเทคนิคต่าง ๆ ที่จะเพิ่มผลงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยมองว่าพนักงานเป็นเพียงเครื่องมือหรือ ปัจจัย ๆ หนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory)

ในปี 1967 Fiedler (1967) ได้เสนอแนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) ซึ่งถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับสภาพข้อเท็จจริง และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้การบริหารแบบใดในสถานการณ์เช่นนั้น ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด โดยเป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระบบว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน คือ มุ่งเน้น ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งเป็นการพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและภายในองค์การ โดย ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีลเดอร์ (Fiedler's Contingency Theory) มีองค์ประกอบคือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ด้วยการยอมรับของสมาชิกในกลุ่มที่มีความแตกต่าง มีการตระหนักถึงโครงสร้างงานที่ต้องระบุ ถึงความชัดเจนในมิติ ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย จำนวนวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา และความสามารถในการตรวจสอบการตัดสินใจ รวมถึงอำนาจตามตำแหน่ง ซึ่งเป็นอำนาจที่องค์การให้แก่อนำเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ โดยสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือ เบอร์น (1978) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เบอร์นมีแนวคิดว่ ภาวะผู้นำ

การปฏิรูปจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำเริ่มปรับความคิดเกี่ยวกับผลประโยชน์ของผู้ตามให้กว้างขึ้น โดย เบอร์น มีความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม ซึ่งกระบวนการทัศนคติใหม่ของภาวะผู้นำนี้ Burns ยังเสนอเพิ่มเติมอีกว่า ความสำคัญของผู้หน้านั้นจะต้องมีศรัทธาบารมี (Charismatic) ที่มีคุณภาพเพียงพอที่จะสนับสนุนวิสัยทัศน์ได้ และตามแนวคิดของ แบส อโวลีโอ วาลด์แมน ยามาริโน และเฮทเทอร์ (Bass and Avolio, 1994 ; Hater and Bass, 1988) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นภาวะผู้นำเชิงรุก เพื่อสร้างประโยชน์ของส่วนรวม และติดตามให้ความช่วยเหลือผู้ตามให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ ดังนี้ การแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลต่ออุดมการณ์ด้านคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ (Idealized Influence Attribute) การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ด้านพฤติกรรมให้เกิดความเชื่อถือในตัวผู้นำ (Idealized Influence Behavior) การสร้างแรงบันดาลใจด้วยการจูงใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ด้วยการท้าทายผู้ตามให้เกิดการคิดอย่างสร้างสรรค์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ให้คำปรึกษาและช่วยให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาด้านตนเอง (Individualized Consideration) ทั้งนี้ Mahmood, 2010 : 210) ได้ระบุไว้ว่า พฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสาเหตุที่จะทำให้เกิดขณะเล็ดภายในองค์กร โดยความเป็นเลิศขององค์กรขึ้นอยู่กับอิทธิพลด้านคุณลักษณะ บุคลิกภาพ และพฤติกรรม ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำนักบริการหรือภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งนี้ ภาวะผู้นำนักบริการ (Servant Leadership) จึงเป็นรูปแบบของผู้นำที่เน้นการให้การบริการผู้อื่น เพื่อช่วยกันสร้างผลการดำเนินงาน โดยที่คุณสมบัติที่การนำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ได้แก่ (Dierendonck, 2011) ผู้นำที่รับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ (Listening) การมีความคิดเชิงบูรณาการ (Conceptualization) มองการณ์ไกล (Foresight) และให้ความเห็นใจผู้อื่น (Empathy) อีกทั้ง มีการแบ่งปันซึ่งกันและกัน (Healing) เพื่อการตระหนักรู้ในจริยธรรม (Awareness) และการชักจูงที่มั่งาน (Persuasion) ด้วยการดูแลเอาใจใส่ (Stewardship) รวมถึงการมุ่งมั่นในความก้าวหน้าของคน (Commitment to the Growth of People) เพื่อการสร้างชุมชนให้มีการพัฒนาต่อไป (Building Community)

6. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Holistic Leadership)

ลูเลีย โอโรลอฟ (Orlov, 2003 : 1) อธิบายความเป็นผู้นำแบบองค์รวมว่า “เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาระบบที่ส่งผลต่อ ตัวผู้นำ ผู้ตาม และสภาพแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงแต่ละตัวบุคคล ทีมงาน องค์กร และชุมชน” สำหรับ แทกการ์ท (Taggart, 2011 : 23) เสนอว่า ความเป็นผู้นำแบบองค์รวม ขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดความสมดุลของแต่ละบุคคล โดยมีคนเป็นศูนย์กลางที่จะสามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพ โดยใช้องค์ประกอบของผู้นำ 4 ประการได้แก่

(1) การสอน (Teaching) ประกอบด้วย การเปิดกว้าง (Openness) การแบ่งปัน (Sharing) การรับใช้ (Stewardship) การเรียนรู้ส่วนบุคคล (Personal Mastery)

(2) การอำนวยการ (Directing) องค์ประกอบดังต่อไปนี้ (Taggart, 2011 : 32-35) วิสัยทัศน์ (Vision) กลยุทธ์ (Strategic) ความเร่งด่วน (Urgency) การระดมสมอง (Mobilize) ผลลัพธ์ (Results)

(3) การมีส่วนร่วม (Participating) ประกอบด้วย (Taggart, 2011 : 36) พลังแห่งการแบ่งปัน (Power-sharing) การรวมกัน (Inclusion) การเรียนรู้และการจัดวางตำแหน่ง (Enrolling/Aligning) การทำงานร่วมกัน (Collaboration) ความมุ่งมั่น (Commitment)

(4) การบำรุงรักษา (Nurturing) ประกอบด้วย (Taggart, 2011 : 40) การเอาใจใส่ (Empathy) การสื่อสาร (Communication) ความหลากหลาย (Diversity) พันธสัญญา (Bonds) สุขภาพ (Wellness)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) ในโลกธุรกิจปัจจุบันมีความเจริญเติบโตมากขึ้นกรอบแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องขยายและพัฒนาให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงกับการให้ความสำคัญกับบทบาทใหม่ของบุคลากรมีฐานะเป็นทรัพยากรขององค์กร (Armstrong, 2010) ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จ ให้แก่องค์กร จะเห็นว่าการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์เป็นการลงทุนด้านมนุษย์ (Human Capital) โดยที่องค์กรต้องพัฒนาให้พนักงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้า หมายงานที่องค์กรมอบหมาย (Ulrich & Brockbank, 2005 : 1-3) อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาจากแนวคิดการบริหารจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์แล้วพบว่าที่ผ่านมาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดการจัดการยุควิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ตามที่ Taylor (1911) ได้เสนอแนวคิดประสิทธิภาพในการจัดการ แบบวิทยาศาสตร์ (The Principle of Scientific Management) โดยเน้นความเชี่ยวชาญชำนาญ (Expertise) ให้แก่บุคลากร โดยวางบทบาทฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นศูนย์กลางการให้บริการฝึกอบรมแก่พนักงาน ที่ต้องการให้ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์เน้นการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยมีการประเมินผลงานในแต่ละหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความชำนาญบทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นมืออาชีพ (Professionals) ดังนั้นแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีแก่นสาระมุ่งเน้นที่ตัวบุคคลให้มีความสามารถในการทำงานตามกระบวนการ (Management by Processes) แนวคิดการจัดการดังกล่าวข้างต้นไม่ได้จำกัดเฉพาะฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ยังแผ่อิทธิพลไปยังฝ่ายงานที่ทำหน้าที่ผลิตและฝ่ายงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน

พชร สันทิต และคณะ (2557 : 23) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือการวางแผน สรรหาคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดระบบการกำหนดค่าตอบแทนผลประโยชน์ เป็นสื่อกลางระหว่างองค์การกับบุคลากรในด้านแรงงานสัมพันธ์ และให้ความช่วยเหลือด้านความปลอดภัย สุขอนามัย ในการปฏิบัติงาน ทางด้านของ สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549: 19) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในองค์การ (Organizational Effectiveness) โดยองค์การจะต้องดำเนินการจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อช่วยขยายบทบาทหน้าที่งานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีขอบข่ายของการปฏิบัติที่กว้างขึ้น

ขณะที่ อนิวัช แก้วจำนง (2556) เสนอต่อไปว่าหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องพันธกิจและความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยกิจกรรมดังกล่าวอาจสรุปได้คือ (1) คือการวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning) (2) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) (3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) (4) การจัดการค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เชื้อกูล (Compensation and Benefits Management) (5) แรงงานสัมพันธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง (Labor Relations) (6) สุขภาพและความปลอดภัยของ (Safety and Health) พนักงาน (7) กฎ ระเบียบ และนโยบาย

องค์การ (Policy, Regulations and Rules) (8) การฝึกอบรมและพัฒนา (Development and Training) (9) พนักงานสัมพันธ์โดยความสำคัญกับพนักงานทุกคน (Employees relations) นอกจากนั้นแล้วหน้าที่และความรับผิดชอบดังกล่าวข้างต้นสามารถนำมากำหนดในรูปโครงสร้างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

ทางด้านของ เจอร์รี่ ดับเบิลยู กิลลี และสตีเวน เอ. เอคแลนด์ (Jerry, Steven & Ann, 2002) มีความคิดเห็นที่น่าสนใจว่า องค์การในกระแสโลกาภิวัตน์ในปัจจุบันได้นำหน้าที่และความรับผิดชอบดังกล่าวข้างต้นกำหนดออกมาในรูปโครงสร้างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้นไว้ได้นั้น องค์การจำเป็นต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่พร้อมต่อการวิเคราะห์ (Analysis) สังเคราะห์ (Synthesis) และประเมินค่า (Assessment) เพื่อนำมาแสดงเป็นองค์ความรู้ที่เหมาะสมสอดคล้องกับองค์การ โดยที่ Jerry, Steven & Ann (2002) ได้นำเสนอหลักการในการพิจารณาองค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาคน ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้ (1) การพัฒนาบุคคล (Individual Development) เป็นงานที่เน้นพัฒนาบุคคล มีการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ การปรับปรุงพฤติกรรมที่มีผลต่อการยกระดับการทำงาน (2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นงานที่มุ่งเน้นส่วนบุคคลและบรรลุผลลัพธ์ในระยะยาวให้มีการพัฒนาความชำนาญสำหรับงานในอนาคต (3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) โดยองค์กรต้องมุ่งเน้นดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อปรับปรุงสมรรถนะขององค์การ (Fuller & Farrington, 1999) (4) การพัฒนาองค์การ (Organization) เป็นการมุ่งเน้นการสร้างแนวทางการแก้ไขปัญหาการดำเนินการ อย่างสร้างสรรค์ เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่ส่งผลต่อการดำเนินงานทั้งหมดขององค์การ (Walton, 1999)

4. หลักธรรมาภิบาล

บทความเรื่อง “The New Governance: Governing without Government” ของ Rhodes (1996) ซึ่งเป็นข้อสรุปรวบรวมการเปลี่ยนแปลงแนวคิดปฏิรูประบบราชการ โดย Rhodes กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดของระบบราชการ (Process of Governing) จากเดิมซึ่งเป็นการจัดการฝ่ายเดียวจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างในลักษณะของการจัดการปกครอง (Government) มาเป็นระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงการจัดระเบียบระบบราชการ เพื่อให้เกิดวิธีการควบคุมวิธีการใหม่โดยสังคม (Governance) Rhodes (1996) ในเวลาต่อมา Peter and Hans (2001) ได้เขียนบทความชื่อว่า “Towards Governance

Theory: In search for a common ground” โดยพิจารณาว่า นักวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาแนวคิด Governance โดยมองไปที่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม แม้ว่า Governance จะมีพื้นที่การศึกษาที่กระจายกระจายด้วยแนวคิด อาทิว่า รัฐที่บทบาทน้อยลง การจัดการสาธารณะแบบใหม่ ธรรมชาติของระบบเครือข่ายปฏิสัมพันธ์เชิงสังคม และเครือข่ายการจัดการตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับบทความของ Rhodes (1996) ซึ่งข้อสรุป พบว่า Governance มีฐานคติเกี่ยวกับการจัดการปกครองและการบริหารที่กว้างขวางขณะที่การพัฒนาความสามารถทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในหนังสือชื่อ The Study of Administration ของ วูดโรว์วิลสัน (Woodrow Wilson) ได้เสนอแนวคิดการแยกอำนาจการบริหารออกจากการเมืองอย่างเด็ดขาด เน้นความเป็นกลางทางการเมืองโดยให้ความสำคัญการกับพัฒนาความสามารถทักษะของทรัพยากรมนุษย์ภายใต้หลักบริหารงานของภาครัฐอย่างมีคุณธรรมและเสมอภาค รวมทั้งเสนอแนะการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาครัฐ โดยนำหลักการบริหารภาครัฐกิจมาใช้กับภาครัฐ (Wilson, 1941 : 481-506) และยังเชื่อมโยงกับแนวคิดระบบราชการ (Bureaucracy) ของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ซึ่งมีลักษณะสำคัญคือ ยึดหลักเหตุผล (Reasonable) การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) ยึดถือความยุติธรรมระเบียบกฎเกณฑ์เป็นหลักในการปฏิบัติงาน (Rule) ด้วยการไม่คำนึงถึงเรื่องส่วนตัว (Impersonality) และมีความเป็นกลางทางการเมือง

อย่างไรก็ตามวิวัฒนาการของแนวคิดธรรมาภิบาลนอกจากจะช่วยกระตุ้นอย่างมากต่อการพัฒนาและขยายตัวของจริยธรรมของสถาบันและสังคมแล้วแนวคิดนี้ยังมีผลต่อการเสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดีในสถาบันภาครัฐและการยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรมรวมทั้งความรับผิดชอบต่อที่สถาบันภาครัฐมีต่อสังคม โดยองค์กรระหว่างประเทศ เช่น ธนาคารโลกและกองทุนการเงินระหว่างได้เสนอแนวทาง “ธรรมาภิบาลระดับโลก” (Global Governance) ที่พยายามผลักดันให้สถาบันต่างๆ ในประเทศในแถบเอเชียและประเทศอื่นๆ ได้เดินตามกรอบของธรรมาภิบาล เพราะเชื่อว่า ประเทศกำลังพัฒนาจำนวนมากจะสามารถพัฒนาประเทศให้มีการพัฒนาที่ยั่งยืน ด้วยยุทธศาสตร์การพัฒนาคนที่มีขีดความสามารถในการพัฒนาประเทศชาติให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป (World Bank, 1992)

นอกจากนั้นแล้ว แนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นแนวคิดที่มีการนำมาอ้างถึงอย่างมากในสาขาวิชารัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ รวมทั้งวิชาชีพทาง

ด้านการบริหารรัฐกิจ ธรรมชาติของงานบริหารงานภาครัฐซึ่งมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ การเน้นบทบาทภาวะผู้นำของผู้ในฐานะที่เป็นผู้ให้บริการที่มีคุณภาพสูงตามที่ผู้รับบริการต้องการ การสนับสนุน (ลาซิด ไชยอนงค์, 2556) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเรียกร้องความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับ การตระหนักเห็นความสำคัญของทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยี ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย (Commonwealth Association of Public Administration and Management, 1994) นักรัฐประศาสนศาสตร์ส่วนหนึ่งยังมองว่า ธรรมชาติเป็นมิติใหม่ที่เน้นบทบาทของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและมีการแข่งขันเพื่อการจัดการ การบริการที่ดีขึ้น (Agere, 2000) เนื่องจากสภาพการแข่งขันในยุคปัจจุบันที่มีความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานภาครัฐอย่างสูงส่งผลให้ระบบราชการต้องมีการปฏิรูประบบราชการเพื่อที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ของการบริหารภาครัฐด้วยหลักธรรมาภิบาล (Frederickson, 2003 : 222) การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลจึงก่อให้เกิดประสิทธิผลทั้งในระดับองค์การและ ระดับบุคคล กล่าวคือ ผลในระดับองค์การ ธรรมาภิบาลจะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพให้กับองค์การ เนื่องจากมีระบบที่ชัดเจนในการบริหารและกำ กับดูแล (สุภาพร พิศาลบุตร, 2544) การบริหารที่ใช้อำนาจผู้นำที่มีคุณภาวะการนำไปในทางที่ถูกต้องและเป็นธรรม เป็นตัวบ่งบอกถึงความเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ (Healthy Organization) (Mile, 1973) ซึ่งมีผลทำให้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และมีส่วนร่วมใน การทำงานร่วมกัน โดยที่ Leftwich (1993) ได้ยืนยันถึงการให้หลักธรรมาภิบาลในประเทศตะวันตก มีการส่งเสริมสนับสนุน ธรรมาภิบาลอย่างจริงจังในปลายทศวรรษ 1980 นอกจากนั้นแล้วผลการวิจัยสนับสนุนว่า การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ โดยยึดหลัก ประชาธิปไตย จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน และทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ (Liwit and Stringer, 1968 ; Upenieks. 2002) นอกจากนั้นแล้วหลักของ ธรรมาภิบาล จะเป็นผลดีต่อสังคม เนื่องจากช่วยลดการทุจริต คอรัปชั่น และคนส่วนน้อยได้รับความสำคัญ อีกทั้งผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ในการบริหารบุคลากร จะนำมาซึ่งความเคารพนับถือของผู้ได้บังคับบัญชาที่ควรมีต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะส่งผลดีต่อการทำงานร่วมกันของพนักงานทุกคนในองค์กร ขณะที่ผลในระดับบุคคล Harley, Hyman and Thompson (2005)

กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในธรรมภิบาล ควรเน้นที่คุณธรรมและความเสมอภาคเท่าเทียม เป็นตัวตั้ง ซึ่งหลักธรรมภิบาลจะช่วยทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น มีสิทธิและเสรีภาพโดยเท่าเทียมกันจากผู้บังคับบัญชาโดยยึดหลักคุณธรรมทางสายกลางในการทำงาน เป็นผลทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีโอกาสได้รับความยุติธรรม และปกป้องสิทธิของตนเองได้ อีกทั้งจะทำให้บุคลากรมีประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน เนื่องจากทุกคนถูกปฏิบัติอย่างเท่าเทียมภายใต้กฎ ระเบียบ และกระบวนการเดียวกัน (Organ, Podsakoff & MacKencie, 2006) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาไทยเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้นำที่มีคุณภาวะและมีความเป็นธรรม ในสถาบันอุดมศึกษาควรมีกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการโดยยึดหลักธรรมภิบาลให้เหมาะสมกับบทบาทของวิชาชีพของตน (ประเวศ วะสีและสุเมธ ดันติเวชกุล, 2551) โดยวิธีการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการรวมถึงการปฏิรูประบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามนโยบายยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของศิริพร พงศ์อัจริยะ (2550) ที่สนับสนุนว่าการบริหารจัดการที่ดี ด้วยหลักธรรมภิบาลจะส่งผลผ่านความผูกพันต่อองค์กร ทำให้ความตั้งใจในการ ลาออกของบุคลากรในองค์กรลดลง ด้วยเหตุปัจจัย นี้เองการนำหลักธรรมภิบาลมาใช้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสถาบันอุดมศึกษาและประเทศไทย เนื่องจากจะส่งผลให้ประชาชนโดยรวมและสังคมไทยเติบโต สามารถขับเคลื่อนประเทศชาติให้สามารถ ก้าวเข้าสู่บริบท ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเทศชาติจึงจะมี ความสงบสุขได้รับการพัฒนาอย่างรวดเร็วและยั่งยืนต่อไป

สรุป

ในสังคมโลกมีลักษณะเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงซึ่งส่งผลกระทบให้เกิดความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้านภาวะผู้นำในการบริหารงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ โดยเฉพาะการทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ด้วยเหตุที่ว่าสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์เป็นพื้นฐานสายงานหลักของบุคลากรภาครัฐซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายสาธารณะจากภาครัฐลงสู่ภาคประชาชน

กลุ่มคนเหล่านี้จึงเปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนพันธกิจหลักดังกล่าว ขณะที่ แนวคิดภาวะผู้นำประกอบด้วย ทฤษฎี ดังนี้ ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำนักบริการภาวะผู้นำแบบองค์รวม ส่วนแนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการกล่าวถึง (1) การพัฒนาบุคคล (Individual Development) (2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) (3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) (4) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) สำหรับการนำหลักธรรมมาภิบาลมาปรับใช้กับองค์การจะเป็นผลดีต่อสังคม เนื่องจากช่วยลดการทุจริต อีกทั้งจะทำให้บุคลากรมีประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน เนื่องจากทุกคนถูกปฏิบัติอย่างเท่าเทียมภายใต้กฎ ระเบียบ และกระบวนการเดียวกัน

บรรณานุกรม

- ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์. (2553). **หลักสูตรและการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลาง การประกันภัย**. ปรัชญาดุชะฎิบัณฑิต. บริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ประเวศ วะสีและสุเมธ ตันติเวชกุล. (2551). **รวมบทความของ ศ.นพ. ประเวศ วะสี, ดร.สุเมธ ตันติเวชกุลและความเห็นนักเศรษฐศาสตร์หอการค้าไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย** สืบค้นเมื่อ 24 มีนาคม 2558, จาก <http://ird.stou.ac.th/dbresearch/uploads/68/%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%93%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%B8%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A1.pdf>
- พชร สันทัด และคณะ. (2557). **ศาสตร์และศิลป์การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). **องค์การ และการบริหารจัดการ**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ธิดาพิชญ์ บัณฑิต.
- ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2555). **เอกสารประกอบการสัมมนาการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และการพัฒนาการเรียนการสอน**. ในการประชุมวิชาการวิจัยสถาบัน “การวิจัยสถาบันกับ กระบวนการจัดการเรียนรู้สู่อนาคต”. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

- รุ่งนภา ตาอินทร์. (2551). **ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลดอนแก้วอำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ลาซิด ไชยอนงค์. (2556). “ธรรมาภิบาล : บริบทประเทศไทย,” **วารสารร่วมพฤษภา มหาวิทยาลัยเกริก**. 78(31), 34-56.
- วิจารณ์ พานิช. (2550). **กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี**. สืบค้นเมื่อ 6 มีนาคม 2553, จาก <http://gotoknow.org/blog/council>.
- ศิริพร พงษ์อัจฉริยะ. (2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการบริหารจัดการที่ดีด้วยหลักธรรมาภิบาลตามการรับรู้ของพนักงานกับความตั้งใจในการลาออก โดยมีความผูกพันกับองค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่าน**. การค้นคว้าอิสระระดับปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยา-อุตสาหกรรมและองค์การ คณะจิตวิทยา : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2544). **จริยธรรมทางธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : วี. เจ. ฟรินดิง.
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : เอ็ม ที เพรส.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2556). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา : นำศิลป์โฆษณา.
- Agere, S. (2000). **Promoting good governance: principle, practices and perspective**. London : Commonwealth Secretariat.
- Armstrong, M. (2010). **Armstrong’s Essential Human Resource Management Practice: A guide to people Management**. USA : Kogan Page.
- Association of American Universities, Association of Research Libraries, The Coalition for Networked Information, and National Association of State Universities and Land Grant Colleges. (2009). **The university’s role in the dissemination of research and scholarship—A call to action**. Retrieved August 20, 2011, from www.arl.org/bm~doc/disseminatingre

search-feb09.pdf.

- Bass, B. M. (1990). "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision," **Organizational Dynamics**. 8, 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2005). "Human resource function competencies in European companies," **Personnel Review**. 34, 550-566.
doi:10.1108/00483480510612512
- Boston Consulting Group & World Federation of People Management Association. (2012). **Creating people advantages 2012**. Retrieved August 5, 2013, from <http://www.shrm>.
- Cheaupalakit Panpim. (2002). **The leadership styles of male and female higher education administrators in Thailand**. Ph.D. in Education Administration. Illinois State University. USA.
- Chuai, X. (2008). **Is talent management just old wine in new bottles?: The case of multinational corporations in Beijing**. Doctoral thesis. University of Teesside, United Kingdom.
- Daft, R. L. (2005). **The leadership experience (3rd ed.)**. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Dierendonck, D. V. (2011). "Servant leadership: a review and synthesis," **Journal of Management**. 37, 45-70.
- European Commission. (2013). **Women and men in leadership positions in the European Union: Belgium**. Retrieved August 23, 2015, from http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/131011_women_men_leadership_en.pdf
- Fiedler, F. E. (1967). **A theory of leadership effectiveness**. New York : McGraw-Hill.

- Frederickson, H. G., & Smith, K. B. (2003). **The public administration theory primer**. Colorado : West view Press.
- Fuller, J., & Farrington, J. (1999). **From training to performance improvement : Navigating the transition**. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Gary, A. Y. (2006). **Leadership in Organizations (4th ed)**. New Jersey : Prentice-Hall.
- Harley, B., Hyman, J., & Thompson, P. (2005). **Participation and democracy at work : Essays in Honour of Harvie Ramsay**. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). "Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership," **Journal of Applied Psychology**. 73, 695-702.
- Jerry, W. G., Steven, A. E., & Ann, M. G. (2002). **Principles of human resource development (2nd ed.)**. Cambridge: Perseus Publishing.
- Klemke, E. D., Hollinger, R., Rudge, D. W., & Kline, A. D. (eds) (1990). **Introductory readings in the philosophy of science**. New York : Prometheus Books.
- Kotter, J. P. (1996). **Leading change**. Boston: Harvard Business School Press.
- Leftwich, A. (1993). "Governance, Democracy and Development in the Third World," **Third World Quarterly**. 14(3), 605-624.
- Liwit, G. H., & Stringer, R. A. (1968). **Motivation and organizational climate**. Boston : President and Fellow of Harvard College.
- Mahmood, A. B. (2010). "Comparative study of full range leadership model among faculty members in public and private sector higher education institutes and universities," **International Journal of Business and Management**. 5(4), 210-223.
- McKee, J. G. (1991). "Leadership styles of community college presidents and faculty job satisfaction," **Community/Junior College Quarterly of**

Research and Practice. 15(1), 33-46.

Mile, B. M. (1973). "Planned change and organization health: Figure and ground."

In **Educational and behavioral science : A system perspective.** M. M. Milstein and J. A. Belasco (Eds).

Naidu, S. P. (2006). **Public administration : Concepts and theories.** India : New Delhi.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKencie, S. B. (2006). **Organization citizenship behavior: It's nature, antecedent, and consequences.** Thousand Oaks, C. A. : Sage.

Orlov, J. (2003). **The holistic leader : A developmental systematic approach to leadership.** Retrieved March, 30, 2015, from http://www.julieorlovconsulting.com/docs/holistic_leader_article.pdf.

Peter, G. B., & Hans, S. H. J. (2012). **Towards governance theory : In search for a common ground.** Retrieved August 5, 2013, from http://www.Unoacademia.ch/.../2.1.Bjork-Johansson_2001.pdf.

Pitugtham, P. (2006). **Leadership of Education Executive to Effective in Education Management Process: In Case of the Public Higher Education in Songkhla Province.** The 7th Academic National Conference of the Political Science and Public Administration.

Rhodes. A. W. (1996). "The new governance : Governing without government," **Political Study.** 44.

Rosen, R., & Digh, P. (2001). "Developing globally literate leaders," **Training and Development.** 55(5), 70-81.

Scouller, J. (2011). **The three levels of leadership: How to develop your leadership Presence, Knowhow and Skill.** Cirencester: Management Books 2000.

Sriyanalugsana, C. (2008). **A comparative study of administrative leadership in Thai universities.** Melbourne: Victoria University.

- Taggart, J. L. C. (2011). **Becoming a holistic leader**. Retrieved February, 17, 2015, from <http://www.changingwinds.files.wordpress.com/2010/10/becoming-a-holistic-leader-2nd-edition.pdf>.
- Taylor, F. W. (1911). **The principles of scientific management**. New York : Harper & Brothers.
- Thagard, P. R. (1998). Why astrology as a pseudoscience. In Klemke, E. D., et al (Eds.), **Introductory Readings in the Philosophy of Science**. New York : Prometheus Books.
- The Commission on Higher Education Board. (2008). **The commission on higher education planning (2008-2022)**. Bangkok : Commission on Higher Education.
- The Commonwealth Association of Public Administration and Management. (1994). "A new paradigm in public administration," **CAPAM**. (August 1994) : 28-31.
- Tunhiem, K., & Manderscheid, S. (2007). **Presidents in crisis?: An exploratory study for understanding leadership challenges in higher education In The 6th International Conference of the Academy of HRD**. Beijing, China.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). **The HR value proposition**. Boston : Harvard Business School Press.
- Upenieks, V. V. (2002). "What constitutes successful nurse leadership?," **Journal of Nursing Administration**. 32(12), 622-632.
- Walton, J. (1999). **Strategic human resource development**. London : Prentice Hall.
- Wamsley, G. L. (1990). **Refounding public administration**. California : Sage Publications.
- Warren, B., & Burt, N. (1985). **Leaders: The strategies for taking charge**. Harper and Row.

- Wesonga, D., Ngome, C., Odero, D., & Wawire, V. (2007) Private provision of higher education in Kenya: Trends and issues in four universities
In K. Mwiria, N. Ng'ethe, C. Ngome, D. Odero, V. Wawire and D. Wesonga (eds) **Public and private universities in Kenya**. Oxford: James Curry Ltd.
- Wilson, W. (1941). "The study of administration," **Political Science Quarterly**. 56(4), 481-506.
- World Bank. (1992). **Governance and development**. Washington D.C. : The World Bank.