

ประสิทธิผลขององค์การ Organizational Effectiveness

มยุรี วรรณสกุลเจริญ¹, Mayuree Wannasakulcharoen¹

ชาญณรงค์ รัตนพานกุล², Charnnarong Rattanapanakul²

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Ramkhamhaeng University

Email: charn_r@yahoo.com

Received March 22, 2020; Revised April 7, 2020; Accepted April 16, 2020

บทคัดย่อ

บทความปริทรรศน์ฉบับนี้มุ่งศึกษาการจัดการที่ผู้นำหรือผู้บริหารองค์การเป็นสำคัญ ใช้การสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง บทความ งานวิจัย ทั้งไทยและต่างประเทศ ขอบเขตการศึกษาในส่วนผู้นำหรือผู้บริหารองค์การเป็นกลไกสำคัญในองค์การ ที่จะต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ อีกทั้งยังเป็นส่วนที่ต้องพบการเปลี่ยนแปลงก่อนบุคลากรทุกคนในองค์การ ผู้นำหรือผู้บริหารองค์การจะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ และสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ โดยใช้สติปัญญาอย่างเต็มความสามารถ อีกทั้งยังต้องมีความเป็นธรรมในการบริหารงาน มีทักษะในการสื่อสารเป็นอย่างดี รวมถึงต้องมีจิตวิทยาสำหรับการบริหารจัดการอย่างลุ่มลึก เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างเรียบร้อยและเกิดประโยชน์สูงสุด และจะส่งผลโดยตรงต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร ทำให้บุคลากรในองค์การทุ่มเทให้แก่งานอย่างเต็มความสามารถ

พบว่าความสำเร็จขององค์การจึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงอย่างสูงนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็คือ ผู้นำที่มีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะสามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ขององค์การ และก่อให้เกิดประสิทธิผลเป็นอย่างดีแก่องค์การ

คำสำคัญ: การจัดการ, ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ประสิทธิภาพขององค์การ

ABSTRACT

This review article aimed to study about managing of leader or administrator mainly. Using synthesis documentary such as article, research both National and International. The academic article namely, leadership management for Increasing organizational effectiveness therefore focus mainly on the management that the leaders or the executives of the organization because the leader or organization executives are an important mechanism in the organization that must create changes for the organization. It is also a part that must be changed before all personnel in the organization. Organization leaders or leaders must have knowledge, competence, and experience and can solve immediate problems. By fully using his intelligence also must be fair in administration have good communication skills including the need for in-depth management psychology to manage the work smoothly and maximize benefits and will directly affect morale and the encouragement of personnel causing personnel in the organization to devote themselves to their full capacity.

It was found that the success of an organization depends on the change leadership that influences the effectiveness of the organization, which shows that under such highly changing conditions. Effective leaders are Leaders with the characteristics of change leadership which will be able to cope with various organization situations and create good effectiveness for the organization.

Keywords: Management, Leadership, Change Leadership, Organizational Effectiveness

บทนำ

องค์การในยุคโลกาวัตน์หรือยุคศตวรรษที่ 21 ต่างก็ต้องปรับตัวเองให้เข้ากับพลวัตของสภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและบางอย่าง ก็อยู่นอกเหนือการควบคุม ดังนั้นองค์การต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้องค์การอยู่รอดและสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างแท้จริง ภารกิจที่ท้าทายในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้จึงเป็นภาระผูกพันโดยตรงกับผู้นำหรือผู้บริหารองค์การ (Robbins & Coulter, 2007, pp. 1-3) แม้ว่าการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลากหลายด้าน ทั้งจากการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์การ ที่ต้องมีความเสียสละ สามัคคี

และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน แต่ก็ไม่อาจปฏิเสธได้ว่าส่วนสำคัญ อีกหนึ่งส่วนในการจะทำให้องค์การมุ่งสู่ความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับ ผู้นำหรือผู้บริหารองค์การที่เป็นกลไกสำคัญ หรือเปรียบเป็นคนคัดทางเลี้ยวของเรือ ซึ่งก็คือผู้ที่มิบทบาทในการควบคุมหรือสั่งการต่าง ๆ ในการเดินเรือ และเป็นผู้ที่จะนำพาเรือหรือองค์การไปในทิศทางนั้น ๆ (Simon, 1976)

ผู้นำหรือผู้บริหารองค์การ ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติเด่นชัดเจน คือ ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ มีความสามารถ มีทักษะทั้งด้านการพูดเพื่อสื่อสารกับบุคลากรในองค์การ และต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำหรือผู้บริหารองค์การต้องรู้จักสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์การให้สามารถร่วมมือกันทำงานอย่างมีความสุข และสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำในการบริหาร มีวิสัยทัศน์กว้างไกลที่จะบริหารองค์การของตน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ผู้บริหารจะต้องเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นธรรมในการบริหารงาน อันจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร ทำให้ทุ่มเทกำลังใจ กำลังแรง และกำลังสมองให้แก่งานได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์การ (Pinyo Manusilp, 2008) โดยการศึกษาการจัดการภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ สามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

แนวความคิดการจัดการ (Management Concepts)

Administration และ Management เป็นคำจำกัดความของคำว่าบริหารหรือการจัดการที่มีความหมายเดียวกัน แต่ใช้งานแตกต่างกัน โดยคำว่า Administration มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “administrare” แปลว่า ช่วยเหลือ (Assist) หรืออำนวยความสะดวก (Direct) หมายถึง การรับใช้ หรือผู้รับใช้รัฐ administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่าง ๆ อย่างทั่วถึง (Owen E. Hughes, 2003) ในขณะที่คำว่า Management หมายถึง การจัดการหรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ หรือการทำงานตามที่วางเป้าหมายไว้ หรือเป็นการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Implementation) และนิยมใช้ในการบริหารธุรกิจ ในภาคเอกชนมากกว่า ดังนั้นคำว่า การบริหาร กับคำว่า การจัดการ ใช้แทนกันได้ เพราะมีความหมายเหมือนกัน (Somkid Bangmo, 2003) ซึ่งแนวความคิดการจัดการสมัยใหม่ (Modern Management Thought) ที่เป็นที่นิยมนำมาปรับใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันนั้นเน้นการผสมผสานศาสตร์ทางการบริหาร (Administrative Science) และศาสตร์ทางการจัดการ (Management Science) และนำพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) เข้ามาสร้างองค์ความรู้เข้าไว้ด้วยกัน (Wichai Rupkamdee, 1999)

General and Industrial เป็นหนังสือที่ถูกเขียนขึ้นโดยเป็นการให้คำนิยามของคำว่า “การจัดการ” ว่าหมายถึง กระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์การ ตาม

ขั้นตอนของการบริหาร โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) การควบคุม (Controlling) (Henri Fayol, 1949) สอดคล้องกับ (Hellrigal, Slocum, & Jackson, 2004) ที่อธิบายถึงการจัดการไว้ว่าคือ งานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ โดยใช้กลวิธีกระบวนการทางจัดการในการกำกับองค์การ คือ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

เป้าหมายในการจัดการทั้ง 4 ขั้นตอนนี้ เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการจัดการ (Wehrich & Koonz, 2005) เพราะการจัดการ เป็นกระบวนการในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ Siriwan Serirat et al. (2002) ได้อธิบายถึงการจัดการ ว่าเป็นกระบวนการของการนำทรัพยากรมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร โดยเข้าสู่ระบบกระบวนการ INPUT – PROCESS – OUTPUT – FEEDBACK โดยเป็นกระบวนการระบบที่ควบคุมการทำงานภายในองค์การได้ตรงตามหลักของ การจัดการมุ่งสู่ผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี อีกทั้งการบริหารยังต้องอาศัยศิลปะในการสั่งงานให้เกิดความสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานแต่เป็นผู้ที่จะต้องใช้ศิลปะ ทั้งจากการสื่อสาร การทำให้ดูเป็นตัวอย่าง เพื่อให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้ขององค์การ (Thanad Dejsub, 2007) ซึ่งกระบวนการจัดการภายใต้แนวคิดเชิงระบบนั้นเป็นกระบวนการจัดการที่เห็นผลอย่างแท้จริง กล่าวคือ เป็นการทำหน้าที่ของการจัดการ (Management Function) โดยมีหน้าที่ในการจัดการ 4 ประเด็น ได้แก่ (1) การวางแผนและกำหนดทิศทางของหน่วยงาน (Planning the Enterprises Direction) (2) การจัดโครงสร้างองค์การและบุคคล (Organizing and Staffing the Structure) (3) การอำนวยการบุคลากรทั้งในเชิงการนำและการผลักดัน (Leading and Influencing the Personnel) (4) การควบคุมทรัพยากรและเชิงการปฏิบัติการ (Controlling Organizational Operations and Resources) (Wichai Rupkamdee, 1999)

Sanoh Tiyo (2003) ได้อธิบายถึงแนวความคิดของ Mary Parker Follet ที่ได้เสนอแนวคิดทางการบริหาร ว่าให้เน้นที่ตัวของบุคคล โดยอธิบายว่าความสำเร็จขององค์การนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับบุคคลเพียงคนเดียว แต่ขึ้นอยู่กับกลุ่มบุคคลมากกว่า ดังนั้น ผู้บริหารกับพนักงานจึงควรปฏิบัติตัวให้เปรียบเสมือนเป็นหุ้นส่วนกัน โดยที่ผู้บริหารควรใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ มาสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้มากกว่าการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ ดังนั้น การจัดการ (Management) จึงเป็นสิ่งที่ทำให้งานหรือกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วย บุคลากรภายในองค์การ และทรัพยากรขององค์การ ซึ่งตามความหมายนี้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ กระบวนการ (process) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) (Robbins and DeCenzo, 2005)

จากการศึกษาแนวความคิดการจัดการ สามารถสรุปผลของการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดได้ว่า การจัดการนั้นเป็นศาสตร์และเป็นทั้งศิลป์ ในการทำให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานตามเป้าหมายสูงสุดที่ได้วางไว้ขององค์การ โดยบุคลากรในองค์การจะปฏิบัติงานตามเป้าหมายนั้นหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารองค์การเป็นสำคัญ เพราะผู้นำหรือผู้บริหารองค์การเปรียบเสมือนผู้คัดทางเลือกของเรื่องที่เป็นผู้กำหนดทิศทางให้องค์การมุ่งไปในจุดสูงสุดสุดอย่างไร

ประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness)

ประสิทธิผลมีความสำคัญอย่างยิ่งในทางการบริหารองค์การ เพราะเป็นตัวชี้วัดว่าการบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด และยังเป็นปัจจัยบ่งชี้ประการหนึ่งถึงความสำเร็จของผู้นำองค์การที่แสดงถึงความสามารถ ศักยภาพ ภาวะผู้นำ และความรับผิดชอบของผู้นำองค์การในการบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์หรือคุณค่าสูงต่อองค์การ (Jones, 2002)

Wittaya Danthamrongkun (2003) ได้ให้ความหมายประสิทธิผล ว่าหมายถึง ความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ในขณะที่ Thongchai Santiwong (1994) อธิบายถึงประสิทธิผลว่าเป็นผลลัพธ์จากการดำเนินงานจนสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการสอดคล้องกับ Rung Kaewdang (2003) ที่กล่าวถึงประสิทธิผล ว่าหมายถึง ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ทางฝั่งนักวิชาการต่างประเทศอย่าง Hoy & Miskel (2001) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การหมายถึงการที่ผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำ เป็นศูนย์กลางในการจัดการเป็นผลทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จสอดคล้องกับ Gibson, Ivancevich and Donnelly (1994) ที่ได้นิยามประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง การดำเนินการใด ๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยที่การดำเนินการนั้นจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใด ขึ้นอยู่กับว่าผลที่ได้รับตรงนั้นประสบความสำเร็จทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ และใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด

ประสิทธิผล (Effectiveness) วัดได้จากความสามารถในการทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Goal attainment) ที่ได้วางไว้หรือไม่ โดยประสิทธิผลจะมุ่งไปที่ผลลัพธ์ ซึ่งมักเป็นเป้าหมายระยะยาว ในขณะที่ประสิทธิภาพนั้นจะเน้นไปที่วิธีการดำเนินการ (Means) โดยเป็นเป้าหมายระยะสั้น ประสิทธิผล จึงหมายถึง การเลือกปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายหรือความสำเร็จที่วางไว้ และเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Leader) (Wirat Sanguanwongwan, 2008) ทั้งนี้ ประสิทธิผลขององค์การจะได้ผลที่ดีที่สุดต้องมาจากการทำให้เป้าหมายขององค์การไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด ๆ ก็ตาม ให้มี

ความเป็นไปได้อย่างสูงสุด โดยที่ผู้นำหรือผู้บริหารองค์การต้องทำให้เป็นเช่นนั้น (Phongthep Kanthasuwan, 2010) โดยผู้นำหรือผู้บริหารองค์การต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้ที่จะต้องใช้จิตวิทยาในการบริหาร และการจัดการที่เหมาะสมกับบุคลากรในองค์การ (Steers, 1977) โดยที่ประสิทธิผลขององค์การ นั้นคือ การเน้นไปที่ผลรวมขององค์การ (Gibson and Other, 1982) มีเกณฑ์วัดความมีประสิทธิภาพขององค์การที่มีตัวบ่งชี้ 5 ประการ คือ (1) การผลิต (Production) (2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) (3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) (4) การปรับเปลี่ยน (Addictiveness) และ (5) การพัฒนา (Development)

จากการศึกษาแนวความคิดประสิทธิผลขององค์การ สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลลัพธ์หรือความสำเร็จขององค์การในการดำเนินการใด ๆ โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์การตั้งเป้าหมายไว้ และเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การที่สำคัญ

ภาวะผู้นำ (Leadership)

จากการศึกษาของนักวิชาการและนักวิจัยพบว่าภาวะผู้นำ (leadership) เป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งความหมายของภาวะผู้นำ (leadership) นั้นได้มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำ (leadership) ไว้ดังนี้ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย (Stogdill, 1974) หรือ ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคลเพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการและทำให้ผู้อื่นชื่นชอบ (Tead, 1970)

ภาวะผู้นำนี้ มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 4 ด้าน คือ ด้านการสร้างบารมี (Charisma) เป็นลักษณะเฉพาะตัว ที่ผู้ตามจะเกิดความเชื่อถือศรัทธาย่อมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Consideration) คือผู้นำจะคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้การมอบหมายงานตามความถนัดที่ผู้ตามสนใจให้ทำงานมีประสิทธิภาพด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือการที่ผู้นำพยายามที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหาโดยรอบคอบ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือการที่ผู้นำใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อชักนำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานและปฏิบัติงานโดยไม่เห็นประโยชน์ส่วนตัว (Burns, 1978)

Hersey & Blandchard (1982) กล่าวถึงภาวะผู้นำ (leadership) ว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มคนที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด ถ้า

สถานการณ์เปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ (leadership) ก็ต้องเปลี่ยนตามไปด้วย ในขณะที่ Bass and Avolio (1995) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ(leadership) คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การที่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างขององค์การ หรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ การรับรู้ และความคาดหวังของสมาชิก ผู้นำจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผู้ตาม มากกว่าที่การกระทำของผู้ตามจะมีผลต่อการกระทำของผู้นำ และผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ทำให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ทักษะ ความเชื่อมั่น ความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงกว่า

Netphana Yawiraj (2004) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำ (leadership) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นการทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำ เป็นผู้มีหน้าที่อำนวยความสะดวก หรือสั่งการให้ผู้อื่นทำตามในสิ่งที่ตนรับผิดชอบอยู่

จากการศึกษาแนวความคิดภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลของบุคคลหนึ่งที่มีต่อบุคคลอื่นในองค์การ ที่สามารถจูงใจให้บุคคลอื่น ๆ ปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ จนบรรลุเป้าหมายขององค์การ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลขององค์การ โดยองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม สถานการณ์ และผลลัพธ์ ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และส่งผลกระทบซึ่งกันและกันเสมอ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการริเริ่มสร้างสรรค์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดสร้างสรรค์ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ หรือพัฒนาแนวทางการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์การ ดังที่ Barker (1992) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) จะมีพฤติกรรมที่ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เปิดโอกาสให้มีบุคลากรขององค์การได้แสดงความคิดเห็น ร่วมมือร่วมใจกันในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน มุ่งมั่นต่อเป้าหมายของงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์การพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ หรือ Mayer, Davis and Schoorman (1995) ได้กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสงสัย และค้นหาปัญหา มีพฤติกรรมที่กล้าเสี่ยงในการแก้ไขปัญหา ทำทลาย และเกิดความคิดใหม่ ๆ ผลของสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรม

หรือวิธีการในการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ สามารถดึงเอาศักยภาพของตนเองออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ยังมีบุคลิกของการเอาใจใส่ต่อความแตกต่างและความต้องการของแต่ละคน ทำให้ผู้ได้รับการเอาใจใส่รับรู้ถึงการได้รับความช่วยเหลือ การได้รับการสนับสนุน เกิดเป็นการยอมรับ มีกำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงาน (Lewicki and Bunker, 1996) สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความตั้งใจทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบข้อเสนอของผู้ใต้บังคับบัญชา และปรับปรุงข้อเสนอเหล่านั้นเสียใหม่มากกว่าที่จะเชื่อว่าจะต้องทำงานให้ตรงกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับ Mushinsky (1997) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ เกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และมีต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ดังนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการร่วมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานขององค์การ เช่นเดียวกับ Schultz (2002) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือการมีภาวะผู้นำที่ไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่มีอิสระในการกระทำซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชา Bass and Avolio (1994) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสนใจของงานของตนเองในมุมมองใหม่ ๆ ทำให้เกิดการให้ความสำคัญกับภาระงานที่รับผิดชอบ และวิสัยทัศน์ขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการท้าทาย และสร้างความคาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น Dessler (1998) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของทัศนคติ และสมมติฐานของบุคลากรในองค์การ และการสร้างพันธสัญญาต่อพันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ขององค์การ และ Nit Sammaphan (2003) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนไต่ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงาน ที่สูงขึ้น ตลอดจน Rattikorn Jongvisal (2008) ที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือระดับของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายาม

ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ขององค์การ

จากการศึกษาแนวความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง รูปแบบของผู้นำที่แสดงออกโดยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

สรุป

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่นำเสนอทั้งหมดข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ เป็นการจัดการที่ตัวของผู้นำหรือผู้บริหารองค์การเป็นสำคัญ เนื่องจากในสถานการณ์ของพลวัตโลกยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้เราพบว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทั้งจากการเปลี่ยนแปลงภายใน และการเปลี่ยนแปลงภายนอก ที่ไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ การจัดการภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งยวด ทั้งจากการหาความรู้เพิ่มเติม และจากการใช้สติในการควบคุมสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังต้องมีภาวะจิตวิทยาที่เหมาะสมแก่การบริหารงานและการจัดการองค์การตามการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย

ดังนั้นการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีอิทธิพลต่อการประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงอย่างสูงนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็คือ ผู้นำที่มีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้นที่สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์การ ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต โดยเฉพาะเมื่อองค์การต้องเผชิญกับความยุ่งยาก ซับซ้อนหรือการแข่งขันสูง องค์การจะต้องมีผู้นำที่มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ มีวิสัยทัศน์ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ขณะเดียวกันต้องมีบทบาทด้านคน เช่น เป็นแบบอย่างสามารถชี้้นำให้กำลังใจรู้จักใช้ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ และพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทในด้านต่าง ๆ ได้แก่ มีความรู้ความสามารถในการทำงานสามารถอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ รวมถึงการโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์การร่วมมือร่วมใจทำงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จขององค์การ และมีบทบาทด้านการพัฒนา เพื่อสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการส่งเสริมความก้าวหน้าขององค์การ และต้องใช้การจัดการเข้ามาเป็นส่วนเสริมให้เกิดการเพิ่มเติมและพอกพูนให้องค์การมีประสิทธิผลอย่างสูงสุด

References

- Barker, D.G. (1992). Changing Social Values in Europe. *Business Ethics: A European Review*, 1(2), 91–107.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Introduction. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California: Sage. Dessler.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1995). The four I's transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*. 15(2), 9–16.
- Burns, J., (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Dessler, G. (1998). *Management: Leading People and Organization in the 21st Century*. New Jersey: Prentice – Hall international.
- Fayol, Henri. (1949). *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons.
- Gibson et al. (1973). *Organizational: Behavior, Structure, Process Behavior*. Dallas, Texas: Business Publication, Inc.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly J. H., (1994). *Organizations Structure, Process, Behavior*. Texas: Business Publications.
- Hellriegel, Don, Jackson, Susan E., & Slocum, John W. (2004). *Management A CompetencyBased Approach*. Ohio: Thomson South–Western.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing Human Resources*. New York: Prentice –Hall.
- Hoy, W. K., & Miskle, C. G. (2001). *Educational Administration: Theory Research and Practice* (6th ed.). Boston: McGraw–Hill.
- Jones, G. L. (2002). *Organizational Theory, Design, and Change*. (3rd ed.).Texas: Pearson Education.

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709– 734.
- Mushinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational psychology*. North Carolina: Hyper graphic Press.
- Netphana Yawiraj. (2004). *Leadership and Strategic Leadership*. 2nd edition, Bangkok: Central Express Company Limited.
- Nit Sammaphan. (2003). *Leadership power to drive the organization towards excellence*. Bangkok: Innocent graphics.
- Owen E. Hughes. (2003). *Public Management and Administration: An Introduction*. Palgrave Macmillan.
- Pinyo Manusilp. (2008). *The development of linear structural relationship model of factors affecting The effectiveness of the team in schools under the Office of Basic Education*.
Ph.D. thesis (Educational Administration Program). Graduate school Khon Kaen University.
- Phongthep Kanthasuwan. (2010). *The effectiveness of the organization: The act of Manotas*. Journal of Romyaphruek. 28, 134–182.
- Rattikorn Jongvisal. (2008). *Entrepreneurial Leadership: Structural Relations. Between psychological traits, teamwork, and accomplishment Business*. Bangkok: Kasetsart University.
- Robbins and Coulter. (2007: 89). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*.
New Jersey:Prentice–Hall.
- Robbins, S.P. & DeCenzo. (2005). *Management*. (6th ed.). New York: Prentice–Hill.
- Rung Kaewdang. (2003). *Juristic person school*. Bangkok: Thai Wattana Panich.
- Sanoh Tiyaoo. (2003). *Management Principles*. (3rd edition). Bangkok: Thammasat University.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2002). *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology*. (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Simon, Herbert A. (1976). *Administration Behavior: A study of Decision–Making Processes in Administrative Organization*. New York: The Free Press.
- Siriwan Serirat et al. (2002). *Organization and management*. Bangkok: Thammasarn.
- Somkid Bangmo. (2003). *Organization and management*. Bangkok: June Publications.

- Steers, Richard. M. (1977). *Organization Effectiveness: Behavioral View*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and research*. New York: Free Press.
- Tead, O. (1970). *The Art of Leadership*. New York: Mc Gra–Hill Book Company.
- Thongchai Santiwong. (1994). *Organizational theory and design*. Bangkok: Thai Wattana Panich.
- Thanad Dejsub. (2007). *Management of Thai Chana Suek Subdistrict Administrative Organization, Thung Saliang District Sukhothai According to the principles of governance Master of Science in Political Science*. Administration and Development Program, Urban and Rural Community, Uttaradit Rajabhat University.
- Weirich, Heinz and Koontz, Harold. (2005). *Management: A Global Perspective*. New Delhi: McGraw Hill.
- Wichai Rupkamdee. (1999). *Management*. Bangkok. National Institute of Development Administration.
- Wirat Sanguanwongwan. (2008). *Management and Organizational Behavior*. Bangkok: Publisher of Chulalongkorn University.
- Wittaya Danthamrongkun. (2003). *Administration*. Bangkok: Third Wave Education.