

## คุณลักษณะผู้นำกับการบริหารองค์การแบบเป็นทางการ The Characteristics of Leaders with Management Formal Organization

ศุภกร ถือธรรม  
Supparkhorn Thuetham  
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
Faculty of Humanities and Social Science, Khon Kaen University  
Author for Correspondence: Email: supparkhorn.thuetham@kkumail.com

Received 28/12/2020; Revised 27/01/2021; Accepted 06/04/2021

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำกับการบริหารองค์การแบบเป็นทางการ ผลการศึกษา พบว่า ผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหาร การวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์การ โดยผู้นำควรมีคุณลักษณะ 10 ประการ ได้แก่ เป็นผู้เรียนรู้ มีความมานะอดทนต่อความยากลำบาก มีความพยายาม มีแรงจูงใจและความมุ่งมั่นความกระตือรือร้นและความชำนาญ มีความรับผิดชอบและกล้าเสี่ยง มีความมั่นใจในตนเอง มีความซื่อสัตย์ มนุษยสัมพันธ์และสุขภาพที่ดี มีความเฉลียว อุดมคติ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่บุคลิกภาพที่ดี ดังนั้นผู้นำควรมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การและเกิดการพัฒนากิจการให้ประสบความสำเร็จ

**คำสำคัญ :** คุณลักษณะ; ผู้นำ; การบริหาร; องค์การแบบเป็นทางการ

### Abstract

The objective of this academic article was to describe characteristics of leaders with management formal organization. The results of the study showed that leaders were important to management, organizational strategy, implementation of the strategic plan and organizational management by leaders should have ten attributes that compose of endeavor, perseverance, perseverance, motivation and determination, enthusiasm and skill, take responsibility and take risks, have self-confidence, be honest, good human relations and good health, intelligence, ideals and creativity, a good personality. Therefore, leaders should change to bring about change in the organization and develop the organization to be successful.

**Keywords:** Characteristics; Leaders; Management; Formal Organization

## บทนำ

ความเป็นผู้นำ การบริหาร และการจัดการ เป็นเรื่องระบบและโครงสร้างขององค์การในขณะที่มีผู้นำ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารงานองค์การให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับกลุ่ม ระดับองค์กร ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับสังคมโลก ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีและอื่น ๆ หากมองในระดับองค์กรทุกภาคส่วน ทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวิเคราะห์องค์การ เพื่อค้นหาจุดเด่น จุดด้อย โอกาสและอุปสรรค คู่แข่งขันขององค์กร ซึ่งผู้นำยุคใหม่จะเน้นที่กระบวนการมีส่วนร่วมของกลุ่ม การรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการใช้อำนาจกับบุคคลอื่น (กวี วงศ์พุ่ม, 2550; นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์, 2537)

สภาพของการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ พบว่า มีการเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่องส่วนใหญ่จะเน้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อรับใช้ระบบทุนนิยมหรือบริโภคนิยม ซึ่งในการบริหารงานช่วงแรกอยู่ในยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม จะเน้นการบริหารงานในองค์การ เพื่อลดต้นทุนการผลิต และการผลิตสินค้าในปริมาณมาก ๆ แต่ในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของระบบการบริหารงาน เพื่อรองรับระบบการบริหารงานสมัยใหม่ เข้ามาปรับปรุงการบริหารงานขององค์การ จึงทำให้การบริหารงานมีความซับซ้อน ต้องใช้กลยุทธ์ด้านต่าง ๆ มาปรับเข้ากับระบบการบริหารงาน เน้นการแข่งขัน และผลกำไรสูงสุด เพื่อสนองระบบบริโภคนิยม จึงมีศาสตร์ในการบริหารงานสมัยใหม่เข้ามาแทนที่ระบบเก่า โดยเพิ่มองค์ความรู้ในการบริหารงานเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ให้มีการเพิ่มทักษะเกี่ยวกับความรู้ความสามารถ เข้ามาประกอบเป็นหลักในการพัฒนาการบริหารงานสมัยใหม่ โดยเฉพาะการแข่งขันขององค์การที่มีความหลากหลาย (เสกสรรค์ สนวา, ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และวิไลลักษณ์ ชาวสอาด, 2561)

สำหรับองค์การที่มีลักษณะขององค์การที่เป็นทางการ เป็นองค์การที่มีชั้นของการบังคับบัญชา และมีการติดต่อสื่อสารไปตามระบบชั้นการบังคับบัญชา มีงานเอกสารและงานเอกสารที่อาจเป็นเอกสารที่เป็นความลับ การกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน โดยกฎข้อบังคับต่าง ๆ และมีการแบ่งแยกเรื่องที่เป็นราชการออกจากเรื่องส่วนตัว โดยที่บุคลากรในองค์การที่เป็นทางการ จะต้องถือว่าเป็นมืออาชีพ (Professional) ถูกแต่งตั้งโดยผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่ที่สูงขึ้นไป (มากกว่ามาจากการเลือกตั้ง) และจะมีตำแหน่งและวาระการทำงานที่มั่นคงและเป็นที่นับถือ มีเงินเดือนประจำและมีบำเหน็จบำนาญ และจะมีความผูกพันกับสังกัดกับหน่วยงาน (วาณิชชา โกวิทานนท์, 2558) ซึ่งองค์การในลักษณะแบบนี้จำเป็นต้องมีการปรับตัวและมีผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารทั้งการวางกลยุทธ์องค์การ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์การ เป็นต้น ผู้นำจึงต้องมีลักษณะของการมองกว้างและมองไกล (กุลธิดา มาลาม, 2563) โดยเป็นผู้มีบทบาทในการนำแนวคิดสมรรถนะเข้ามาใช้ในการบริหารองค์การให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการระบุดูทรัพยากรบุคคลว่า มีความสามารถและความรู้ที่หลากหลาย รวมทั้งเป็นผู้มีความสามารถดีที่สุด เป็นการแสวงหาความแตกต่างจากบุคคลทั่วไป เพื่อนำมาเป็นบุคลากรในองค์การและสร้างความเป็นเลิศขององค์การ ลดความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรแรกบรรจุหรือในกรณีที่ต้องการปรับเปลี่ยนภาระงาน ลักษณะการทำงานที่เปลี่ยนไปจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (สุนิสา ซ่อแก้ว, 2563) ดังนั้นในการบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ และมีความพร้อมต่อการแข่งขัน ผู้นำจึงมีหน้าที่สำคัญในการสร้างศักยภาพขององค์การแบบทางการให้มีลักษณะที่สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

และมุ่งพัฒนาระบบบริหารงานสมัยใหม่โดยคำนึงถึงการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญ ประกอบไปด้วย เงิน วัสดุดิบ เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ และแรงงาน เป็นต้น

### การเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถจำแนกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (structural change) 2) การลดต้นทุน (cost cutting) 3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (process change) และ 4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (cultural change) การเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ประเภทนี้เกิดขึ้นเพื่อทำให้องค์การตอบสนองต่อความท้าทายของเทคโนโลยีคู่แข่ง ความต้องการของลูกค้าใหม่ ๆ และนำมาซึ่งผล การปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงประเภทหนึ่งอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในประเภทอื่น ตามมาเช่น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์การ อาจทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง องค์การต่อมา (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556) ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงองค์การข้างต้น ผู้เขียนวิเคราะห์สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

1. สิ่งที่ทำให้กระทำการหรือปฏิบัติติดต่อกันมานั้นใช้ไม่ได้ผลเหมือนเช่นเคยหรือมีประสิทธิภาพลดลง เมื่อโลกย่างก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 กระแสโลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยีต่างก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง เป็นผลให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต่างต้องปฏิรูปตนเองเพื่อความอยู่รอด องค์การที่มีความเฉื่อยฉาบ สามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วเท่านั้นที่จะสามารถดำรงอยู่ได้ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การสมัยใหม่ในยุคปัจจุบันได้รับความสนใจอย่างยิ่งจากนักบริหาร และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การ ดังนั้นจึงเกิดมีแนวคิดใหม่เกิดขึ้นเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์การ เช่น Strategic Planning, Balanced Scorecard, Six Sigma Competency, Knowledge Management และ Learning Organization เป็นต้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ จะต้องเลือกใช้เครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้เหมาะสม โดยต้องมีการศึกษาเรียนรู้เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงในแนวคิดและปรัชญาของ ทฤษฎีองค์การ พฤติกรรมองค์การและเครื่องมือทางด้านการบริหารและการพัฒนา องค์การนั้น ๆ ว่าเครื่องมือใดเหมาะสมกับองค์การและสามารถนำมาใช้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดอย่างแท้จริงต่อองค์การ (เรมवल นันทศุภวัฒน์, 2541; เสน่ห์ จุ้ยโต, 2551)

2. การเปลี่ยนแปลงในตัวบทกฎหมาย หรือการออกกฎหมาย กฎเกณฑ์ใหม่ขึ้นมา ทำให้หน่วยงาน หรือธุรกิจจำเป็นต้องปรับแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 258 กำหนดให้มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบการ บริหารงานของรัฐ และแผนกำลังคนภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ ๆ โดยต้อง ดำเนินการให้เหมาะสมกับภารกิจ ของหน่วยงานของรัฐแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ให้มีการ ปรับปรุง และพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ เพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ ความสามารถ อย่างแท้จริงเข้ามา ทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ ตามความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละ บุคคล (สถาบันดำรงราชานุภาพ, ม.ป.ป.)

3. เพื่อให้สินค้าและบริการทันสมัยอยู่เสมอ (เรมवल นันทศุภวัฒน์, 2541; เสน่ห์ จุ้ยโต, 2551) โดยเฉพาะองค์การแบบทางการ เช่น หน่วยงานราชการ กระทรวง กรม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดเป็น องค์การแบบทางการที่มีหน้าที่สำคัญในการจัดบริการสาธารณะให้กับประชาชน จึงต้องมีการปรับตัวและ ให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับ

ที่ 20 ประเด็น การบริการประชาชน และประสิทธิภาพภาครัฐ ได้เน้นการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐให้เป็น “ภาครัฐทันสมัย เปิดกว้าง เป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง” การกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บน ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ ตลอดจนปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การและออกแบบระบบการบริหารงานใหม่ให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว กระชับ ทันสมัย สามารถตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงได้ในทุกมิติไม่ยึดติดกับการจัดโครงสร้างองค์การแบบราชการและวางกฎเกณฑ์มาตรฐานกลางอย่างตายตัว มีขนาดที่เหมาะสมกับภารกิจ ปราศจากความซับซ้อนของการดำเนินภารกิจ สามารถปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ โครงสร้างองค์การระบบการบริหารงาน รวมทั้งวางกฎระเบียบได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เน้นทำงานแบบบูรณาการไร้รอยต่อและเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายกับทุกภาคส่วน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2563) ผลของการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะในการทำงาน ดังนี้

1. ผู้นำที่มุ่งแต่งานอย่างเดียวหรือมุ่งที่ตนเองอย่างเดียว จะต้องอยู่ตรงกลางระหว่างความรับผิดชอบงาน และการควบคุมงาน การบริหารไม่ได้อาศัยคนใดคนหนึ่งตัดสินใจ แต่ผู้ปฏิบัติตงานจะต้องแก้ปัญหา และแต่ละปัญหาที่เกิดขึ้นมีความแตกต่างกัน โดยต้องใช้บุคลากรที่มีลักษณะหลากหลาย เพราะทุกคนจะต้องรับผิดชอบร่วมกัน

2. ผู้นำเน้นการสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความเป็นเลิศในทุกด้าน ไม่ใช่ผู้นำที่รับผิดชอบในความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร แต่ต้องรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถรอบด้านเพื่อให้คนเหล่านั้นมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการใช้ความรู้ความสามารถ ที่มีต่อความสำเร็จขององค์การเมื่อเกิดปัญหาในงานไม่ใช่รายงานไปยังผู้นำให้ตัดสินใจแต่ทุกคนมีภาระร่วมกันในการใช้ความเป็นเลิศแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

3. วิธีการการแก้ปัญหาของผู้นำจะใช้การปฏิบัติงาน เมื่อได้รับรายงานจากผู้ปฏิบัติงานจะส่งปัญหา กลับคืนไปยังผู้ปฏิบัติงานที่คิดเป็นทำเป็น ซึ่งเท่ากับเป็นการพัฒนาคนให้สามารถแก้ไขปัญหาได้

4. ผู้นำจะมอบอำนาจจนพอที่ผู้ปฏิบัติงานใช้อำนาจนั้นให้งานสำเร็จในตัว แต่ขณะเดียวกันก็กำหนดวิธีการควบคุมที่ได้ การให้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกับผู้บริหารจำเป็นต้องใช้อำนาจอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ แต่ผู้นำก็มีระบบควบคุมที่ทำให้ตรวจสอบได้ว่างานก้าวหน้าไปอย่างไร โดยผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการตัดสินใจ กล่าวคือ ผู้นำจะมีทั้งความยืดหยุ่นและเข้มงวดในการควบคุมงานไปพร้อมกัน

5. ผู้นำเน้นคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถทำงานเป็นทีมได้ดี ขณะเดียวกันความสามารถเฉพาะตัวสูง การทำงานเป็นทีม ทุกคนทำงานโดยมุ่งหมายความสำเร็จส่วนรวมขององค์กร โดยอาศัยความสามารถที่แตกต่างและหลากหลายของแต่ละคน การสร้างทีมงานจะส่งเสริมพัฒนาคนให้มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน บนรากฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกันที่แต่ละคนต่างรู้ภารกิจของตนในสภาพการแข่งขันที่ดุเดือด (มุกดา สุนทรรัตน์, 2547)

สรุปได้ว่า ผู้นำมีบทบาทในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การในการนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการทำงาน แลกเปลี่ยน เรียนรู้และสร้างความผูกพันในการทำงานร่วมกัน องค์กรต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถในการจัดการกับความไม่แน่นอน สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปรวมทั้งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อการประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ผู้นำจึงบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยผู้เชี่ยวชาญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ Senge (1990) กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ “องค์การที่ซึ่งบุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้อย่างต่อเนื่องและสามารถสร้างผลงานได้ตามความปรารถนาอีกทั้งเป็นแหล่งสร้างความคิดทางปัญญาโดยการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกัน” และการที่จะสร้างให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นองค์การต้องสร้างวินัย 5 ประการให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรที่มีความรอบรู้ (personal mastery) ผู้นำต้องสร้างการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบุคลากรควรได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอโดยในการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงานหรือการเรียนรู้งานในหน้าที่

2. รูปแบบความคิด (mental models) ผู้นำควรกำหนดรูปแบบความคิดของบุคคลต่อแนวทางการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ๆ กำหนดพฤติกรรมกรปฏิบัติงานว่าจะมีลักษณะเป็นอย่างไร ด้วยเหตุนี้องค์การต้องพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการกับสิ่งที่องค์การต้องการ ซึ่งองค์การควรสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกันอันทำให้คนในองค์การมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) เพื่อความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์การและวิสัยทัศน์ของบุคคลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแค่การทำตามหน้าที่เท่านั้น ดังนั้นจุดมุ่งหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ผู้นำควรมีผลกดันให้บุคคลในองค์การทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดทางใจ โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วน ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

4. การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่คนเดียวในองค์การ ควรให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่ใช่นิทางการ ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกันภายในองค์การ การดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์การ เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ

5. ความคิดเป็นระบบ (system thinking) เป็นวินัยข้อที่สำคัญมาก มีลักษณะคือการพิจารณาองค์รวมขององค์การ ไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจเจกบุคคลเท่านั้น มีกรอบแนวความคิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ คิดทันเหตุการณ์ การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ การมองเห็นโอกาส การคิดไม่เพียงแต่การคิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

จากการวิเคราะห์งานวิชาการและเอกสารต่าง ๆ ข้างต้น พบว่า ผู้นำขององค์การแบบเป็นทางการต้องมีลักษณะผู้นำที่สำคัญ ดังนี้

1. เป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ 1) เป็นผู้มีบทบาทในการสร้างบรรยากาศในการเปิดใจ และยอมรับสิ่งใหม่ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่างไม่มีถูก ไม่มีผิด แต่ทุกความคิดเห็นนั้นสามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้และนำมาพัฒนานวัตกรรมในงานได้ 2) เป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ทุกคนในองค์การยอมรับเพื่อขับเคลื่อนองค์การ 3) เป็นผู้กล้าเสี่ยงและกล้าลองใช้ความรู้ใหม่เข้ามาพัฒนาในงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาการทำงานให้เป็นเชิงนวัตกรรม (อภิรักษ์ บุปผาชื่น, 2563)

2. เป็นผู้นำด้านดิจิทัล คือ มีการปรับเปลี่ยนบทบาท หน้าที่ และกระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหารที่แตกต่างไปจากเดิมที่เพียงมุ่งการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมาเป็นกระบวนการทัศน์การบริหารงานแบบสมัยใหม่ที่นำเทคโนโลยี ดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้นในกระบวนการบริหารงาน ทำให้ผู้นำต้องมีการปรับตัว ปรับกลยุทธ์ และต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยผู้นำต้องยอมรับเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในกระบวนการทำงานภายในองค์กร และรู้จักการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างหลากหลาย รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและหาแนวทางในการแก้ปัญหาภายในองค์กร ให้การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถเพื่อพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (รุ่งรัตน์ พลชัย, 2563)

3. เป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ คือ เน้นการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเน้นการวางแผนกลยุทธ์ การใช้ความคิดกลยุทธ์โดยมุ่งพัฒนาสู่ประสิทธิผลหรือคุณภาพ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้นำจากการกำกับควบคุมประสิทธิผลสู่การให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวก เน้นการสอนงาน และนิเทศงานแก่บุคลากร เพื่อแสวงหาความรู้ใหม่มาพัฒนางานอยู่เสมอ (Deborah, 2002)

สรุปได้ว่า ผู้นำขององค์กรแบบเป็นทางการที่สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ควรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลและนวัตกรรม มีการเรียนรู้ เน้นการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเน้นการวางแผนกลยุทธ์เพื่อที่จะทำหน้าที่นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและการได้รับการยอมรับ

### คุณลักษณะผู้นำกับการบริหารองค์การแบบทางการ

ปัจจุบันทุกองค์การให้ความสำคัญและความสำคัญกับเรื่องคุณภาพ มาตรฐาน มีการเร่งรัดจัดทำมาตรฐาน จัดระบบการตรวจสอบภายในและภายนอก เพื่อเป็นการรับประกันคุณภาพอย่างจริงจัง โดยคาดหวังว่าการประกันคุณภาพจะนำไปสู่คุณภาพของผลผลิต แต่ต้องยอมรับว่าในกระบวนการประกันคุณภาพ บุคลากรเป็นหัวใจสำคัญ ถ้าบุคลากรมีคุณภาพระบบการประกันคุณภาพก็จะสำเร็จ และผู้ที่มีบทบาทต่อการจัดการองค์การคือผู้ที่ เป็น “ผู้นำ” ซึ่งจำเป็นต้องมีบุคลิกที่ตีสมกับเป็นผู้นำยุคใหม่ เพื่อให้ทัดเทียมสากลได้ สอดคล้องกับ นิภาพรณ เจนสันติกุล และไชยณัฐ คำดี (2556) ที่ระบุว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและมีภาวะผู้นำนั้นต้องอาศัยทั้งการฝึกฝน การอบรม การเรียนรู้ผ่านจากผู้มีประสบการณ์ การเรียนรู้ผ่านตำรา ฯลฯ ซึ่งการเรียนรู้เหล่านี้ จัดเป็นความรู้ที่เกิดขึ้นอย่างชัดแจ้งและไม่ชัดแจ้งและผู้นำเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้ผู้เขียนได้วิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำกับการบริหารองค์การแบบทางการ ดังนี้

1. ผู้นำต้องเป็นผู้รู้ นักปราชญ์ ผู้นำควรเป็นผู้รอบรู้ ทันโลก ทันสมัย ทันทเหตุการณ์ (L-Learner) ผู้นำมีความเป็นผู้ฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่นเสมอ ใช้สื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งหนังสือ หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ตในการค้นหาข้อมูล สอดคล้องกับ สมชาย เทพแสง (ม.ป.ป.) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้จะเน้นการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเน้นการวางแผนกลยุทธ์ การใช้ความคิดกลยุทธ์เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นควรให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต ผู้นำจะมีการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีรูปแบบและกลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่หลากหลาย

2. ผู้นำต้องมีความมานะอดทนต่อความยากลำบากในการทำงาน (E-Endurance and Example) การปรับตัวให้เข้ากับคนอื่น ลูกน้อง เข้ากับเพื่อนร่วมงาน และลูกค้าที่มีมารับบริการ ผู้นำจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี สร้างศรัทธาและให้ความร่วมมือกับผู้ตาม (Dockthaisong, 1992)

3. ผู้นำมีความพยายาม (A-Attempt) ผู้นำต้องมีความพยายามอย่างยิ่งในการดำเนินงาน บ่อยครั้งอาจประสบอุปสรรค ปัญหา แต่ผู้นำต้องมีความพยายาม ไม่ย่อท้อ มองปัญหา อุปสรรค ให้เป็นโอกาสเสมอ (Yawirat, 2009)

4. ผู้นำมีแรงจูงใจและความมุ่งมั่น (D-Drivers and Determination) ผู้นำจะต้องมีความมุ่งมั่น มีแรงจูงใจ ไม่หยุดนิ่ง และมีไฟแห่งความทะเยอทะยานต้องการที่จะก้าวหน้า มีทิศทางและมุ่งสู่เป้าหมายชัดเจน และขยันทำงานจนมีความสำเร็จให้จงได้ (Jongwisarn, 2008)

5. ผู้นำมีความกระตือรือร้นและความชำนาญ (E-Enthusiasm and Expert) ผู้นำต้องมีความกระตือรือร้นและความชำนาญ ตื่นตัว ตลอดเวลา มีความคล่องแคล่ว ว่องไว กระฉับกระเฉง และมีชีวิตชีวา ความชำนาญหรือทักษะอันเป็นคุณสมบัติของผู้นำ ผู้มีประสบการณ์มาใช้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทันกาล (Jongwisarn, 2008)

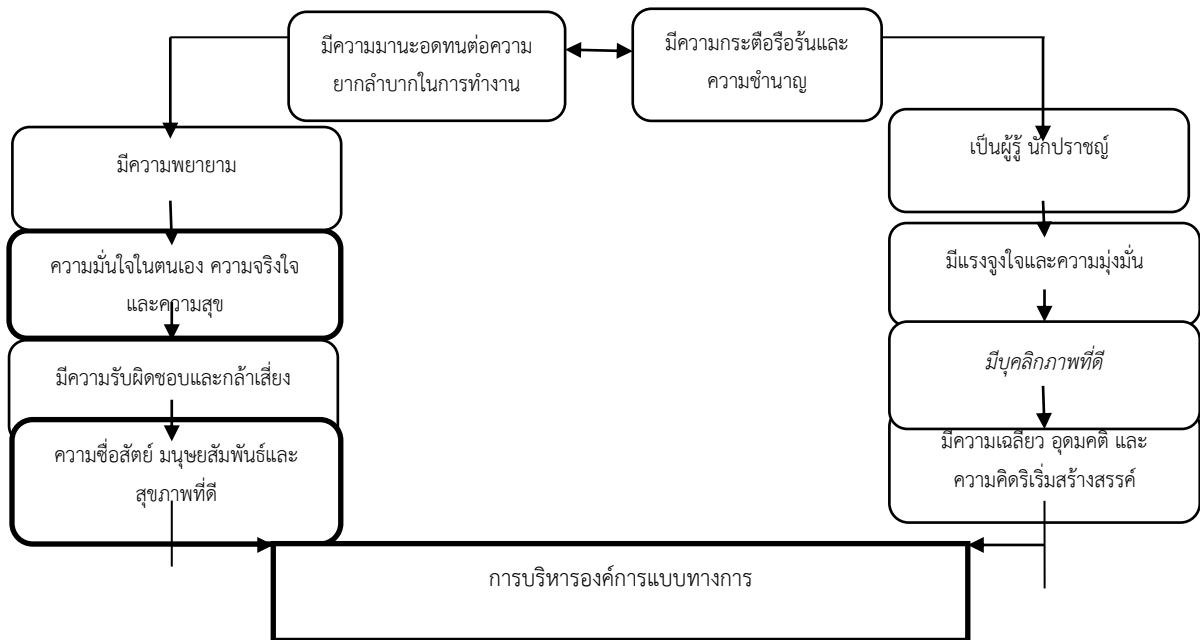
6. ผู้นำมีความรับผิดชอบและกล้าเสี่ยง (R-Responsibility and Risk) ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบต่องานอย่างเต็มที่ บางครั้งความรับผิดชอบอาจต้องรวมเวลาที่นอกเหนือไปจากเวลาทำงานปกติ ความกล้าเสี่ยงเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่สำคัญ พิจารณาการตัดสินใจ กล้าได้ กล้าเสี่ยง ด้วยความรอบคอบ (Dockthaisong, 1992; Yawirat, 2009)

7. ผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง ความจริงใจและความสุข (S-Self-confident, Sincerity ) ผู้นำต้องมีความมั่นใจในตนเอง ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จ ผู้นำจะต้องเชื่อว่า “ท่านทำได้” สร้างศรัทธาต่อลูกน้อง ต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น (Jongwisarn, 2008; Yawirat, 2009)

8. ผู้นำมีความซื่อสัตย์ มนุษยสัมพันธ์และสุขภาพที่ดี (H-Honesty, Human-Relations and Health) ผู้นำจะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน้าที่และต่อผู้มารับบริการ (Sutamdee and Sonwa, 2017)

9. ผู้นำมีความเฉลียว อุทิศคติ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (I-Intelligence, Ideologist and Initiative) ผู้นำต้องมีสติปัญญาเฉียบแหลม สามารถคาดคะเน มองการณ์ไกล ประเมินสถานการณ์ได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง สอดคล้องกับ Yawirat (2009) ที่ระบุว่าผู้นำควรมองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นในองค์กรทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว สามารถปรับกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคม

10. ผู้นำมีบุคลิกภาพที่ดี (P-personality) ผู้นำต้องเป็นผู้ที่บุคลิกภาพที่ดี ทั้งบุคลิกภาพทางกาย อารมณ์ จิตใจ สมอง และการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลแวดล้อม ผู้นำจำเป็นต้องมีรสนิยมดีในการแต่งกายให้เหมาะสมกับเพศ วัย กาลเทศะ ให้เรียบร้อย สุภาพ สะอาด และสง่างาม สรปดั่งแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 คุณลักษณะของผู้นำกับการบริหารองค์การแบบทางการ  
ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน

### บทสรุป

ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้มีความรู้ ความคิด มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ สามารถคิดคาดการณ์ล่วงหน้า มีความมุ่งมั่น มีจิตใต้ พร้อมที่จะรับฟัง ยอมรับ และใส่ใจผู้อื่น มีความฉลาดทางความคิดปัญญาและความฉลาดทางอารมณ์ จัดการกับอารมณ์ และจิตใจ ทั้งตนเองและผู้อื่นให้มีจิตใจร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว และเป็นผู้มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน สามารถแข่งขันได้ เพื่อนำองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าที่ยั่งยืน ผู้นำที่มีคุณภาพ ควรมีคุณลักษณะเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี มีการบริหารงานที่ยึดถือการปฏิบัติงานด้วยความจริงและมีธรรมาภิบาลมากกว่าการใช้ความรู้สึก มีความสามารถในการสื่อสาร ใช้แรงจูงใจในการบริหาร รวมทั้งเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดการพัฒนาต่อไป

### กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นิภาพรณ เจนสันติกุล และอาจารย์ ดร. ชนะวิทย์ อนุสุรนทร์ ที่ให้ความอนุเคราะห์แนะนำให้ผู้เขียนได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนากระบวนการคิด วิเคราะห์และสืบค้นข้อมูลเพื่อพัฒนาการเขียนบทความวิชาการอย่างเป็นระบบผ่านการเรียนการสอนรายวิชาการภาวะผู้นำและขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงบทความวิชาการให้มีความสมบูรณ์



## เอกสารอ้างอิง

- กวี วงศ์พุ่ม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- กุลธิดา มาลาม. (2563). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโครงการในศตวรรษที่ 21 กับการผลิตบริการสาธารณะในยุค Thailand 4.0. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 4 (3), 189-204.
- จิระพงศ์ เรืองกุน. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารปัญญาภิวัตน์*, 5 (1), 194-203.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. (2537). *การพัฒนาบุคลิกภาพ ผู้นำและผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: ฝ่ายงานพิมพ์บริษัท เอ็น.เจ. โพรโมชั่น จำกัด.
- นิภาพรรณ เจนสันติกุล และไชยณัฐ คำดี. (2556). การเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อส่งเสริมศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์. *วารสารตำราราชานุภาพ*, 13 (47), 54-62.
- มุกดา สุนทรรัตน์. (2547). *การสร้างคนไปสู่ผู้นำขององค์กรในอนาคต*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- รุ่งรัตน์ พลชัย. (2563). ภาวะผู้นำกับการบริหารในยุคดิจิทัล. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มมร. วิทยาเขตอีสาน*, 1 (3), 53-62.
- เรมवल นันทศุภวัฒน์. (2541). *ภาวะผู้นำในองค์การ*. เชียงใหม่: นพบุรีการพิมพ์.
- วณิชชา โกวิทานนท์. (2558). การพัฒนารูปแบบการองค์การที่มีสมรรถนะการทำงานสูงเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสงคราม. *วารสารบริหารการวิจัยและการพัฒนา*, 5 (2), 34-47.
- สถาบันตำราราชานุภาพ. (ม.ป.ป.). *องค์การสมัยใหม่ที่มีขีดความสามารถสูง*. ม.ป.ท.
- สมชาย เทพแสง. (ม.ป.ป.). *ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้: รูปแบบของภาวะผู้นำสมัยใหม่*. ม.ป.ท.
- สุนิสา ช่อแก้ว. (2563). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์: แนวคิด กระบวนการ เครื่องมือและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสกสรรค์ สนวา ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และวิไลลักษณ์ ชาวสอาด. (2561). คุณลักษณะของผู้นำองค์การภาครัฐสมัยใหม่. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 20 (พิเศษ), 399-411.
- เสน่ห์ จัยโต. (2551). *องค์การสมัยใหม่*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2563). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (20) ประเด็น การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ พ.ศ. 2561 – 2580*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- อภิรักษ์ บุญผาชื่น. (2563). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม: การขับเคลื่อนองค์การสู่ความเป็นเลิศ. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 4 (3), 205-216.
- Deborah, K. (2002). The Changing Shape of Leadership. *Educational Leadership*, 59 (8), 61-63.
- Dockthaisong, B. (1992). *Management Organization*. Bangkok: The Foundation for Human Resources Development and Rural Technology.
- Jongwisarn, R. (2008). *Transformational Leadership*. Office of Human Resource Management University of the Thai Chamber of Commerce.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art & practice of the learning organization*.

- London: Century Business.
- Sutamdee, C and Sonwa, S. (2017). Leadership Behavior and Organizational Change. **Journal of Social Science, Law and Politics**, 1 (2), 104 – 124.
- Yawirat, N. (2009). **Leadership and Strategic Leaders**. (7<sup>th</sup>ed). Bangkok: Trip Group of Companies.