

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ
2. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร
3. ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ

การบริหาร (administration) หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งงาน การอำนวยความสะดวก การสนับสนุน และการตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ถึงเป้าหมายที่ต้องการ (มัลลิกา ต้นสอน, 2545, หน้า 11)

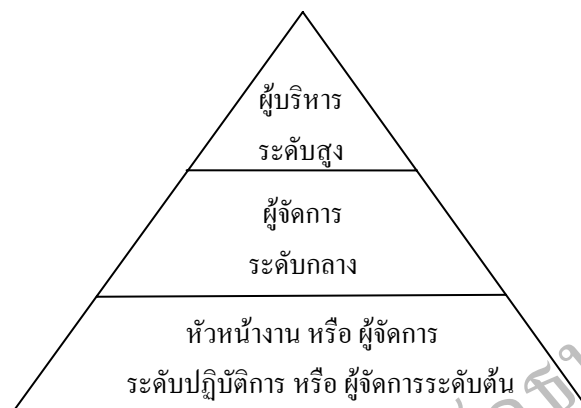
การจัดการ (management) หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ (มัลลิกา ต้นสอน, 2545, หน้า 11)

ผู้บริหาร หรือ ผู้จัดการ (manager) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งตามหน่วยงานนั้นๆ ให้ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน กำกับดูแลการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ (นิรมล กิติกุล, 2551, หน้า 43)

การบริหารนิยมใช้ในการบริหารงานระดับสูง ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนและการกำหนดนโยบาย หรือครอบคลุมการดำเนินงานขององค์กรในระดับกว้าง ขณะที่การจัดการจะให้ความสนใจกับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและใช้งานในระดับทั่วไปขององค์กร การจัดการเป็นงานสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายอย่างชาญฉลาด ในอดีตสภาพแวดล้อมและการแข่งขันไม่รุนแรง องค์กรต่างๆ เพียงแต่ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายก็เพียงพอ แต่ในปัจจุบันความรุนแรงของการแข่งขัน และความผันผวนของสภาพแวดล้อม และจะทวีความซับซ้อนขึ้นในอนาคต ทำให้ธุรกิจต้องดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เพื่อให้องค์กร

สามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้นการจัดการจึงเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา และสร้างความก้าวหน้าแก่ธุรกิจ

การจำแนกผู้บริหาร สามารถจำแนกได้ตามลำดับชั้นทางการจัดการงานภายในองค์กร ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ลำดับชั้นทางการจัดการ

ที่มา : มัลลิกา ต้นสอน, 2545, หน้า 17

### ลำดับชั้นทางการจัดการ

มัลลิกา ต้นสอน (2545, หน้า 17-18) กล่าวถึง การจำแนกผู้บริหารตามลำดับชั้นทางการจัดการงานภายในองค์กรออกเป็น 3 ระดับ คือ

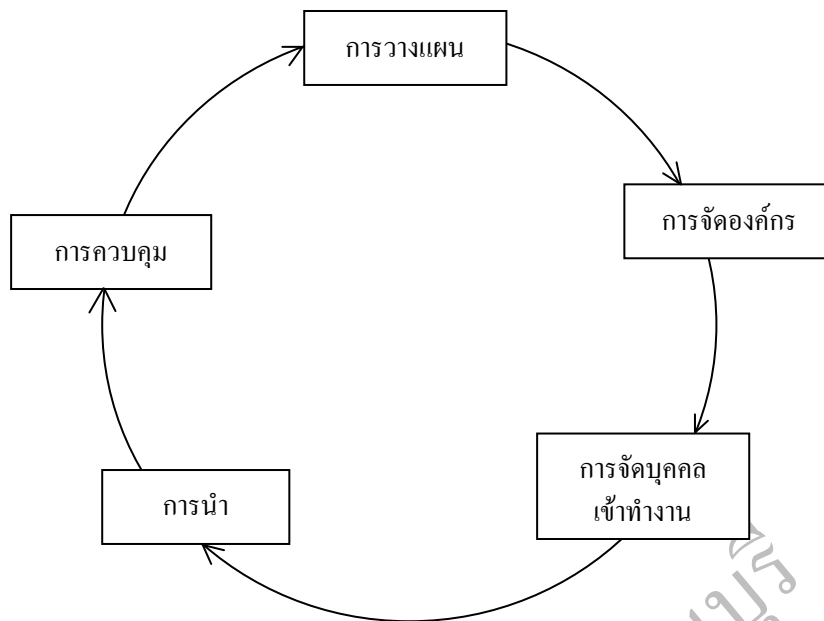
1. ผู้บริหารระดับสูง (top executives) หมายถึง ผู้จัดการที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนบนสุดของโครงสร้างองค์กร โดยมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย กลยุทธ์รวม และนโยบายขององค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในภาพรวม การแก้ไขปัญหาที่ไม่ชัดเจนและมีความไม่แน่นอน โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำการตัดสินใจที่ครอบคลุมระยะเวลายาวนานและเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดและอนาคตของธุรกิจ ผู้บริหารระดับสูงจะปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น หัวหน้าคณะผู้บริหาร (chief executive officer) หรือ CEO ประธานกรรมการ (chairman) กรรมการผู้จัดการ (president) รองกรรมการผู้จัดการ (vice president) หัวหน้าผู้บริหารด้านการเงิน (chief financial officer) หรือ CFO และหัวหน้าคณะผู้บริหารด้านสารสนเทศ (chief information officer) หรือ CIO หัวหน้าผู้บริหารด้านปฏิบัติการ (chief operation officer) หรือ COO และผู้อำนวยการ เป็นต้น

2. ผู้จัดการระดับกลาง (middle managers) หมายถึง ผู้จัดการที่ปฏิบัติอยู่ในระดับกลางของโครงสร้างองค์กร โดยมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารในหน่วยธุรกิจ (business unit) ฝ่าย (department) หรือแผนก (division) มักจะเกี่ยวข้องและต้องตัดสินใจในปัญหาที่มีข้อมูลอยู่พอสมควร ซึ่งครอบคลุมระยะเวลาปานกลาง ให้สอดคล้องกับนโยบาย และกลยุทธ์รวมขององค์กร โดยเชื่อมโยงระหว่างการนำกลยุทธ์และนโยบายของผู้บริหารระดับสูงมาเชื่อมต่อเข้ากับการปฏิบัติงานของผู้จัดการระดับต้นให้เป็นรูปธรรม โดยผู้จัดการระดับกลางจะดำรงตำแหน่งต่าง ๆ เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บริหารหรือผู้นำหน่วยธุรกิจ ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก และผู้จัดการโครงการ เป็นต้น

3. หัวหน้างาน หรือผู้จัดการระดับปฏิบัติการ หรือผู้จัดการระดับต้น (supervisors หรือ operational managers หรือ first-line managers) หมายถึง ผู้จัดการที่ปฏิบัติงานอยู่ใกล้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ (operator) มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุม ดูแล และแก้ปัญหาให้หน่วยงานสามารถดำเนินงาน และสร้างผลงานที่เป็นรูปธรรมตามความต้องการของผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป โดยหัวหน้างานจะตัดสินใจในปัญหาที่มีความชัดเจนและครอบคลุมระยะเวลาไม่นาน ผู้จัดการระดับต้นจะดำรงตำแหน่งต่าง ๆ เช่น ผู้จัดการหน่วย ผู้จัดการประจำหน้าที่ หัวหน้างาน และหัวหน้ากะ เป็นต้น

#### กระบวนการและหน้าที่ทางการจัดการ

การจัดการมีความเป็นสากล (universal) ที่ประยุกต์ให้การดำเนินงานในทุกองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ตลอดจนได้รับการยอมรับว่าเป็นงานที่สำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับทุกองค์กร ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถปล่อยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างไร้ทิศทาง แต่จะต้องบริหารงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติ หรือที่เรียกว่า “กระบวนการทางการจัดการ (management process)” ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการ (management functions) หรืองานที่ผู้จัดการทุกคนจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานในองค์กรหรือหน่วยงานเป็นไปอย่างราบรื่น และตรงเป้าหมาย มีหน้าที่ที่สำคัญ 5 หน้าที่ แสดงตามภาพที่ 2.2 (นิรมล กิติกุล, 2511, หน้า 5-6)



ภาพที่ 2.2 กระบวนการและหน้าที่ทางการจัดการ

ที่มา : นิรมล กิตติกุล, 2551, หน้า 61

1. การวางแผน (planning) เป็นหน้าที่ทางการจัดการหน้าที่แรก ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทาง (direction) ภารกิจ (mission) เป้าหมาย (goals) และวัตถุประสงค์ (objectives) ขององค์กร ตลอดจนกรอบความคิด (framework) แนวทาง และวิธีการปฏิบัติ (procedure) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ ความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูล และการตัดสินใจในการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การจัดองค์กร (organizing) เป็นงานที่ให้ความสำคัญกับการจัดทำโครงสร้างองค์กร (organization structure) และกำหนดระบบงาน (work system) บทบาท (role) อำนาจหน้าที่ (authority) และหน้าที่ (duty) ของบุคลากร เพื่อให้เขาปฏิบัติให้เป็นระบบ และสอดคล้องกันภายในหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างราบรื่น และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (staffing) เป็นงานของผู้จัดการทุกคน ที่ต้องจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานทั้งในด้านคุณภาพ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์และปริมาณแรงงาน (man power) ที่ต้องการ หรือที่เรียกว่า “การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (put the right man on the right job)” ตลอดจนธำรงรักษาและพัฒนาแรงงานที่มีคุณภาพ ให้อยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

4. การนำ (leading) เป็นการใช้อิทธิพลและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในการชี้เป้าหมายชักจูง กระตุ้น และเปลี่ยนแปลงผู้ติดตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างเต็มที่

5. การควบคุม (controlling) เป็นกระบวนการในการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน ขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และแก้ไขให้การดำเนินงาน สามารถบรรลุเป้าหมาย หรือปรับปรุงแผนและการดำเนินงานให้สอดคล้องกับข้อจำกัดของเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมจริง

### บทบาททางการจัดการ

บทบาท (roles) หมายถึงรูปแบบของพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแสดงออกตามความคาดหวังของสังคมที่มีต่อสถานภาพ (status) ของเขา ดังนั้นบทบาทของผู้จัดการเป็นพฤติกรรมที่ผู้จัดการต้องแสดง ให้เหมาะสมกับสถานะของตน และความคาดหวังของสังคม เพื่อนำองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ชงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 72-75) กล่าวว่า Henri Mintzberg ได้แบ่งบทบาททางการจัดการ (managerial roles) ของผู้จัดการ ออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ 3 กลุ่ม คือ

บทบาทระหว่างบุคคล	บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร	บทบาทด้านการตัดสินใจ
<ul style="list-style-type: none"><li>- การเป็นตัวแทนขององค์การ</li><li>- การเป็นผู้นำ</li><li>- การประสานงาน</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ผู้ติดตามข้อมูล</li><li>- ผู้กระจายข่าวสาร</li><li>- โฆษกขององค์การ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ผู้ประกอบการ</li><li>- นักแก้ปัญหา</li><li>- ผู้จัดการทรัพยากร</li><li>- นักเจรจาต่อรอง</li></ul>

ภาพที่ 2.3 บทบาททางการจัดการ

ที่มา : ชงชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 72

1. บทบาทระหว่างบุคคล (interpersonal roles) หมายถึง บทบาทที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้จัดการจะทำงานเกี่ยวข้องกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้จัดการของหน่วยงานอื่น ผู้บริหารระดับสูงและบุคคลภายนอก บทบาทระหว่างบุคคลจะประกอบด้วยบทบาทย่อย ต่อไปนี้

1.1 บทบาทการเป็นตัวแทนขององค์การ (figurehead role) ผู้จัดการจะทำหน้าที่เป็นผู้แทนขององค์การในพิธีการ การสื่อสารหรืองานสาธารณะต่าง ๆ ปกติบุคคลทั่วไปจะมองภาพ

ขององค์กรหรือหน่วยงานจากภาพของผู้บริหาร เนื่องจากมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมในการมองภาพของบุคคล มากกว่าที่จะมองภาพของระบบองค์กร

1.2 บทบาทการเป็นผู้นำ (leader role) เกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการชี้นำการกระตุ้นและการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ โดยผู้นำจะกำหนดเป้าหมายในรูปแบบของวิสัยทัศน์ ซึ่งจะชักจูงให้กลุ่มร่วมแรงร่วมใจในการทำงานและการบรรลุเป้าหมาย

1.3 บทบาทการประสานงาน (liaison role) ในการติดต่อและประสานงานกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ เช่น ตัวแทนของรัฐ ท้องถิ่น กลุ่มผลประโยชน์ และสมาคมการค้า เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรราบรื่น โดยผู้จัดการจะต้องติดต่อและใช้ความสัมพันธ์ของตนกับคณะบุคคลที่อยู่ในสภาพแวดล้อมระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวพันในองค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่น

2. บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (informational role) หมายถึง บทบาทที่ผู้บริหารจะต้องสรรหารวบรวม ประมวล และกระจายข้อมูลข่าวสารที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับองค์กรเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสารภายในและระหว่างองค์กรมีความถูกต้องชัดเจน และเชื่อถือได้ บทบาทด้านข้อมูลข่าวสารประกอบด้วยบทบาทย่อย 3 ประการ คือ

2.1 บทบาทผู้ติดตามข้อมูล (monitoring role) ผู้จัดการสมควรจะต้องเป็นตัวกลางในการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร ระหว่างภายในและภายนอกองค์กร โดยผู้จัดการจะคอยติดตามตรวจสอบข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญกับองค์กร เพื่อที่จะมีข้อมูลที่เหมาะสมในการตัดสินใจและแก้ปัญหาของธุรกิจ

2.2 บทบาทผู้กระจายข่าวสาร (disseminator role) ผู้จัดการจะเป็นผู้กระจายข้อมูลข่าวสารจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรแก่พนักงาน โดยข้อมูลจากผู้จัดการจะมีความชัดเจนเชื่อถือได้ และไม่สร้างความสับสน ซึ่งจะลดปัญหาการบิดเบือนของข้อมูลที่เกิดขึ้นจากข่าวลือ และความอยากรู้อยากเห็นของบุคคล

2.3 บทบาทโฆษกขององค์กร (spokesperson role) ผู้จัดการจะเป็นผู้แทนขององค์กรนำเสนอและกระจายข้อมูลข่าวสารขององค์กรไปสู่ภายนอกเพื่อให้ข่าวสารมีความถูกต้องและชัดเจนทำให้สามารถบริหารข้อมูลข่าวสารขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (decisional roles) หมายถึง บทบาทการเป็นผู้วิเคราะห์สมมติฐานประเมินสถานการณ์และความเสี่ยง และตัดสินใจเลือกโอกาสหรือแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กร บทบาทด้านการตัดสินใจจะประกอบด้วยบทบาทย่อย 4 ประการต่อไปนี้

3.1 บทบาทผู้ประกอบการ (entrepreneurial role) ผู้จัดการจะต้องเป็นผู้คิดหาวิธีการและแนวทางใหม่ๆ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมตลอดจนกล้าทดลองนำความคิด

สร้างสรรค์มาปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรพัฒนาความสามารถในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเติบโตอย่างยั่งยืนมากขึ้น

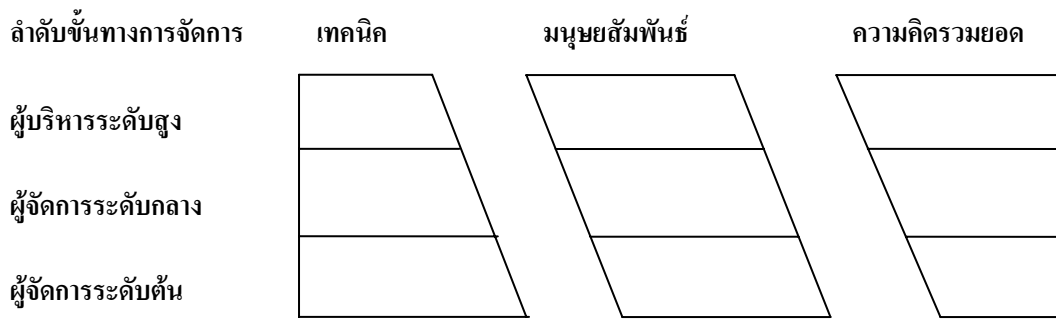
3.2 บทบาทนักแก้ปัญหา (disturbance handler role) ผู้จัดการจะต้องเป็นผู้แก้ปัญหาหรือเป็นคนกลางในการตัดสินปัญหาที่เกิดขึ้นภายในกับองค์กร เนื่องจากผู้จัดการจะเป็นทั้งผู้นำและผู้มีอำนาจในหน่วยงาน การมีวิจรรณญาณและการตัดสินใจของผู้จัดการจึงเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในหน่วยงาน โดยจะแสดงความคิดเห็น และช่วยตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3.3 บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร (resource allocator role) ปกติองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ จะมีทรัพยากรทางการจัดการ (management resources) ได้แก่ คน (man) เงินทุน (money) วัสดุคิพ (materials) วิธีการ (method) และเครื่องจักร (machine) หรือที่เรียกว่า 5Ms ในปริมาณที่จำกัด ดังนั้นผู้จัดการจะเป็นผู้ตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และป้องกันไม่ให้ขัดแย้งในการแข่งขันทรัพยากรระหว่างหน่วยงาน

3.4 บทบาทนักเจรจาต่อรอง (negotiator role) ผู้จัดการเป็นผู้แทนที่มีอำนาจตัดสินใจในการเจรจาต่อรองและประสานผลประโยชน์ขององค์กร ซึ่งอาจจะเจรจากับบุคคลภายนอกหรือสมาชิกภายในองค์กร เนื่องจากผู้จัดการจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้องค์กรได้รับผลประโยชน์สูงสุด

### ทักษะทางการจัดการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 225-227) กล่าวถึง ทักษะ (skill) หมายถึง ความสามารถที่จะแสดงพฤติกรรม หรือปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและคล่องแคล่ว ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและความเชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ทักษะทางกีฬา ช่างฝีมือ และการใช้งานอวัยวะเฉพาะส่วนที่อาจจะเกิดจากความสามารถพิเศษและการฝึกฝน การบริหารเป็นงานที่ต้องอาศัยทักษะในการปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพ โดยที่ผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด ต่างต้องมีทักษะทางการจัดการ (Managerial Skills) ที่สำคัญ 3 ประการ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด ซึ่งทักษะทั้งหมดนี้มีความสัมพันธ์กับลำดับขั้นทางการจัดการ แสดงตามภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ทักษะทางการจัดการและลำดับชั้นของผู้จัดการในองค์กร  
ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541, หน้า 225

ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอนการปฏิบัติ และการใช้เทคนิคหรือเครื่องมือต่าง ๆ ใ้ทำงานสำเร็จตามที่ต้องการ ทักษะด้านเทคนิคจะเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ฝึกฝน และประสบการณ์ในงาน โดยเป็นทักษะที่สำคัญที่สร้างความเชื่อถือและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้ตามกำหนด

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations skills) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น ได้แก่ บุคลิกภาพ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การทำงานเป็นทีม การนำและการจูงใจ และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จะมีความสัมพันธ์ที่มีความสำคัญกับการปฏิบัติงานในทุกองค์การ โดยบุคคลสามารถฝึกฝน และพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จากการเรียนรู้และประสบการณ์ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่องค์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลิกภาพและการอยู่ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ของสมาชิก ทำให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานอยู่ร่วมกันอย่างเข้าใจและร่วมมือกัน เพื่อเป้าหมายขององค์การ

ทักษะด้านความคิด (conceptual skills) หมายถึง ความสามารถในการมองภาพรวม และการแยกวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ตลอดจนการสังเคราะห์แนวทางในการแก้ปัญหา เพื่อกำหนดทางเลือกหาข้อสรุปและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ทักษะด้านความคิดเป็นทักษะที่สำคัญของบุคคลทุกคน ซึ่งปัจจุบันมีการแข่งขันอย่างรุนแรงและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะผู้บริหารที่ต้องเผชิญหน้าและคอยแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้กับองค์การอยู่ตลอดเวลา

จากภาพที่ 2.4 แสดงถึงทักษะทางการจัดการทั้งหมด ล้วนเป็นทักษะสำคัญที่ผู้จัดการทุกคนต้องมีในการบริหารงาน แต่มีได้หมายความว่า ผู้จัดการทุกคนจะต้องมีทักษะทั้งสามประการในระดับที่เท่ากัน โดยทักษะทางการจัดการจะมีความสัมพันธ์กับลำดับชั้นของผู้จัดการในองค์กร คือ หัวหน้างานระดับปฏิบัติการจะต้องการทักษะด้านเทคนิคสูง เพื่อที่จะตัดสินใจแก้ปัญหา



และสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ตั้ง แต่ผู้จัดการระดับปฏิบัติการ อาจไม่ต้องใช้ทักษะทางความคิดมาก เนื่องจากงานของเขาจะมีโครงสร้างและปัญหาที่ชัดเจน และส่วนใหญ่จะเป็นงานประจำ และปัญหาระยะสั้นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้เสร็จเป็นรูปธรรม ขณะที่ทักษะด้านความคิดจะมีความสำคัญเพิ่มขึ้น และทักษะด้านเทคนิคจะมีความสำคัญลดลงเมื่อผู้จัดการมีตำแหน่งสูงขึ้น เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงไม่ต้องเกี่ยวข้องกับงานปฏิบัติการโดยตรง แต่กลับต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์และตัดสินใจกำหนดและแก้ไขปัญหามากขึ้น เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ไม่มีโครงสร้าง มีความไม่ชัดเจน และเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ระยะยาว อย่างไรก็ตาม ทัศนคติที่ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จะเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้จัดการในทุกๆระดับ เนื่องจากผู้จัดการทุกคนจะต้องบริหารคนและงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ซึ่งมีคนเป็นองค์ประกอบสำคัญ

## แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร

ในองค์กรหนึ่ง ๆ การปฏิบัติงานของพนักงานจะเป็นไปด้วยความราบรื่น ไร้ปัญหาให้วิตกกังวลหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ การบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นไปด้วยความเต็มใจและสมัครใจ แต่หากผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำน้อย อาจต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้ง และถูกท้าทายอำนาจการบังคับบัญชาจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา

### 1. ความหมายของผู้นำและผู้บริหาร

ตุลา มหาพฤธานนท์ (2547, หน้า 220) กล่าวถึง ผู้นำ (leader) คือ ผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ เป็นผู้ที่มิบทบาทในการเปลี่ยนแปลงระบบ วางรากฐาน และกำหนดแนวทางปฏิบัติของกลุ่ม ไม่จำเป็นต้องมีอำนาจในการสั่งการ ส่วนผู้บริหาร (manager) คือ ผู้จัดการวางแผนดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกิจการ ดังนั้นผู้นำอาจเป็นใครก็ได้ในองค์กรไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร แต่ผู้บริหารที่มีความสามารถควรมีลักษณะความเป็นผู้นำในตัว จึงจะทำให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความราบรื่น สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่บุคคลหรือกลุ่มคน จะมีอิทธิพลที่จะ โน้มน้าวและชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจ เพื่อช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการชักจูงสมาชิกขององค์กรให้มองเห็นเป้าหมายและคุณค่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อผู้บริหาร ที่จะนำ

องค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากผู้นำจะมีส่วนสำคัญในการกำหนดปัญหา ตัดสินใจ วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาของกลุ่ม ผู้บริหารที่ดีสมควรจะต้องแสดงความเป็นผู้นำ และจะต้องแสดงลักษณะความเป็นตัวของตัวเองได้อย่างเป็นรูปธรรม เพราะมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งจะทำให้เขาเป็นผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จในอนาคต

## 2. คุณลักษณะของผู้นำและผู้บริหาร

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2530 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2531, หน้า 90) ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะว่า หมายถึง “เครื่องหมายหรือสิ่งชี้ให้เห็นถึงความดีหรือลักษณะประจำ” และคุณลักษณะของผู้บริหารคือสิ่งต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองตนเอง บทบาททางสังคม หรือความชำนาญงานเฉพาะของผู้บริหารซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลดีเยี่ยม (ราชบัณฑิตยสถาน, 2531, หน้า 187)

การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำและผู้บริหาร มีนักวิชาการได้ศึกษาและรวบรวมไว้ดังนี้

2.1 สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 101-105) กล่าวถึง ผลงานการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ดังนี้

2.1.1 ผลงานวิจัยของสต็อกคิลล์ (R.M.Stogdill) ได้ทำการสังเคราะห์ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำของบุคคลต่าง ๆ ระหว่างปี ค.ศ. 1949-1970 จำนวน 163 กรณีศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของผู้นำ มีดังนี้

- 1) ความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์
- 2) รับรู้ไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม
- 3) มีความทะเยอทะยาน มุ่งความสำเร็จ
- 4) มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา
- 5) ให้ความร่วมมือ
- 6) ตัดสินใจดี
- 7) สามารถฟังพาดูอาศัยได้
- 8) ต้องการมีอำนาจเหนือและมีแรงจูงใจด้านอำนาจ
- 9) ความมีพลังและมีระดับความกระตือรือร้นสูง
- 10) มีความมุมานะ พยายามอย่างต่อเนื่อง
- 11) มีความมั่นใจในตนเอง
- 12) เต็มใจแสวงหางานรับผิดชอบ

2.1.2 ผลงานวิจัยของยูกัล(G.Yukl) ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญที่จำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพของผู้บริหารในปี ค.ศ. 1998 ดังนี้

#### คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

1. ความมีพลังสูง
2. ความทนทานต่อความเครียดสูง
3. มีความมั่นใจตนเอง
4. มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเอง
5. มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์
6. มีความสัจซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นในหลักการ

#### คุณลักษณะด้านแรงจูงใจ

1. มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม
2. มีความต้องการมุ่งความสำเร็จอยู่ในระดับสูงปานกลาง
3. มีความต้องการรักใคร่ผูกพันในระดับต่ำ

#### คุณลักษณะด้านความสามารถ

1. มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
2. มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
3. มีทักษะด้านเทคนิค

มีรายละเอียดดังนี้

2.1.2.1 การเป็นผู้ที่มีระดับความมีพลังสูงและทนต่อความเครียดได้ดี (High energy level and stress tolerance)

ผู้บริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณลักษณะของความมีระดับพลังสูง มีความแข็งแรงทางกายและทนต่อความเครียดได้ดี คุณลักษณะเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารสามารถทำงานในหน้าที่ของตนซึ่งเต็มไปด้วยปัญหาข้อขัดแย้ง หรืองานสำคัญเร่งด่วนต่าง ๆ ได้ดี แม้งานดังกล่าวต้องใช้ระยะเวลาดำเนินการต่อเนื่องยาวนานก็ตาม การมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถคลี่คลายปัญหาของความเครียด อันเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ปัญหาการฟ้องนายของลูกน้องที่ชอบก่อปัญหา การกลั่นแกล้ง ไม่ให้ความร่วมมือกันระหว่างลูกน้อง หรือปัญหาทัศนคติและท่าทีที่เป็นปฏิปักษ์จากลูกน้องให้ลดลงได้ งานบริหารส่วนมากจะต้องเผชิญกับภาวะความเครียดสูง อันเนื่องมาจากการต้องตัดสินใจสำคัญทั้งที่ยังมีข้อมูลไม่เพียงพอ และต้องแก้ไขความขัดแย้งด้านบทบาทและการตอบสนองต่อความต้องการที่ไม่สมเหตุของบุคคลฝ่ายต่างๆ เป็นต้น การแก้ไขปัญหาลำดับนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้อง

สามารถควบคุมสติตนเองให้สุขุมเยือกเย็น และมั่นคง เพื่อให้สามารถวิเคราะห์จับประเด็นปัญหาได้ แทนที่จะตื่นตระหนก หรือปฏิเสธปัญหาที่เกิดขึ้นหรือพยายามผลักปัญหาความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น ความสามารถทนต่อความเครียดจำเป็นอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร นอกจากนี้ผู้นำที่อดทนต่อความเครียดได้ดี และมีอารมณ์สุขุมเยือกเย็น มีโอกาสที่จะตัดสินใจได้ดี และมีความถูกต้องเหมาะสมสูง ซึ่งก่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้ตามว่าจะสามารถนำพาตนไปในทิศทางที่ถูกต้องภายใต้ภาวะวิกฤตดังกล่าวได้

#### 2.1.2.2 ความมั่นใจตนเอง (self-confidence)

ความมั่นใจตนเองในที่นี้มีความหมายกว้างที่ครอบคลุมหลายอย่างเช่น การเคารพนับถือตนเอง เป็นต้น มีผลงานวิจัยยืนยันตรงกันว่า ความมั่นใจตนเอง เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่างจากผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ และเป็นคุณลักษณะที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพและความก้าวหน้าของผู้นำ และมีผลงานวิจัยหลายคนที่ยืนยันว่า ความมั่นใจตนเองเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการเป็นผู้นำโดยเสนหา ผู้นำที่ขาดความมั่นใจตนเองย่อมยากต่อการมีอิทธิพลให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้อื่นเพิ่มขึ้น จึงทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จ ในขณะที่ผู้นำที่มีความมั่นใจตนเองสูงจะมี ความพยายามที่จะเลือกทำงานยากที่มีวัตถุประสงค์สูงและท้าทายต่อความสามารถของตน โดยผู้นำที่มีความคาดหวังต่อตนเองสูงพบว่าจะมีแนวโน้มในการคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตนสูงตามไปด้วย ผู้นำเช่นนี้จะมี ความมั่นใจต่อการปฏิบัติงานไปสู่จุดหมายที่ยากนั้น แม้จะพบอุปสรรคปัญหาต่างๆก็ตาม การมีความพยายามที่คงเส้นคงวาในการใช้ความสามารถสูงสุดของตน เพื่อให้งานสำเร็จดังกล่าว ทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือ เกิดความผูกพันและความเต็มใจช่วยเหลือทั้งจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งหัวหน้า ความมั่นใจตนเองเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จำเป็นต่อการแก้ปัญหา กล่าวคือ ผู้นำที่มีความมั่นใจตนเองต่ำมักจะทอดทิ้งปัญหาหรือผลักปัญหาให้เป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีความมั่นใจสูงจะกระตือรือร้นเข้ากำกับปัญหาด้วยตนเอง และนำปัญหาเข้าหารือกับลูกน้องตน แต่การมีความมั่นใจตนเองสูงเกินไป ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ผิดพลาดเสียหายขึ้นได้เช่นกัน เพราะความมั่นใจตนเองอาจทำให้ผู้นำมองแต่ผลทางด้านบวกของความสำเร็จเกินความเป็นจริงไป โดยเฉพาะงานหรือการลงทุนที่มีความเสี่ยงสูง ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ขาดความรอบคอบ และปฏิเสธต่อข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการพิจารณา แผนงานที่ได้จึงมีความหะหลวมบกพร่อง ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นตนเองสูงมากเกินไป มักจะแสดงพฤติกรรมที่ยังยโสอวดดี เป็นเผด็จการและไม่มี ความอดทนต่อการรับฟังทัศนะที่แตกต่างจากตน ซึ่งมักจะเกิดขึ้นมากกับผู้นำที่ยังขาดวุฒิภาวะทางอารมณ์ เพราะเป็นผู้นำที่ไม่ค่อยตอบสนองต่อความคิดหรือให้ความสำคัญต่อความคิดของผู้อื่น ทำให้ประโยชน์ที่ควรได้รับจากการมีส่วนร่วมของคนอื่น

สูญเสียไป การมีความมั่นใจตนเองในระดับที่สูงปานกลาง จะเหมาะสมและส่งผลที่ดีกว่าการมีผู้นำที่มีความมั่นใจสูงเกินไป

2.1.2.3 มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเอง (internal locus of control)

ผู้นำที่เชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเองจะมีทัศนคติมองเชิงมุ่งอนาคต โดยตนเองจะเป็นฝ่ายริเริ่มเชิงรุก ในการกำหนดกลยุทธ์การบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งการค้นหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง เป็นผู้ที่มั่นใจต่อความสามารถในการใช้อิทธิพลของตนด้วยวิธีการโน้มน้าวใจ มากกว่าใช้วิธีการบังคับข่มขู่ด้วยอำนาจ มีวิธีการแก้ปัญหาโดยใช้ความยืดหยุ่น การปรับตัวและการริเริ่มใหม่ๆ เป็นยุทธศาสตร์การบริหาร และเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นก็จะนำมาใช้เป็นกรณีศึกษาเพื่อเป็นบทเรียน แทนที่จะโทษความโชคร้ายหรือปล่อยเลยตามเลยให้ผ่านไป นอกจากนี้ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถภายในของตน จะสามารถนำพาสถาบันของตนให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง สูงกว่าผู้นำที่เชื่อความสามารถจากภายนอก

2.1.2.4 การมีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ (emotional maturity)

ผู้มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์จะสามารถปรับตัวได้ดีปราศจากภาวะปกติต่างๆทางจิต จะสามารถเข้าใจตนเองได้อย่างถูกต้องแม่นยำในแง่จุดอ่อนและจุดแข็งที่มีอยู่ จะมุ่งการปรับปรุงจุดอ่อนของตนให้ดีขึ้น แทนที่จะปฏิเสธหรือสร้างภาพความฝันเพื่อหลอกตนเองว่าประสบความสำเร็จ ผู้มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์สูงจะลดอัตตาของตนเองลง และระมัดระวังต่อความรู้สึกความต้องการของผู้อื่นมากขึ้น มีความสามารถบังคับและควบคุมตนเองดี มีอารมณ์มั่นคงไม่หวั่นไหวง่าย โกรธง่าย ใจร้อน ขุนเฉียว เป็นต้น และไม่เป็นคนชอบแก้ตัว เช่น ขอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น และเต็มใจใช้ความผิดพลาดมาเป็นครูเป็นต้น ด้วยเหตุนี้ผู้นำที่มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์สูงจึงมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพและความร่วมมือ ได้ดี ทั้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาของตน มีผลงานวิจัยจำนวนมากที่ยืนยันตรงกันว่า การมีระดับวุฒิภาวะด้านอารมณ์สูง เป็นส่วนสำคัญและจำเป็นต่อการมีประสิทธิผลของผู้นำผู้บริหารที่เข้าใจในตนเองได้ดีและมุ่งการปรับปรุงตนเอง จะมีความก้าวหน้าด้านอาชีพค่อนข้างสูง มีผลงานวิจัยอื่น ๆ ที่สรุปตรงกันว่า ผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิผล จะมีความเข้าใจดีเกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดเด่นของตน และยอมรับจุดอ่อนพร้อมนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น มากกว่าการกล่าวอ้างสาเหตุเพื่อการแก้ตัว นอกจากนั้นงานวิจัยเกี่ยวกับอำนาจทางสังคมและอำนาจส่วนบุคคลล้วนยืนยันความสำคัญของวุฒิภาวะด้านอารมณ์ต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลทั้งสิ้น

#### 2.1.2.5 ความสัตย์ซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการ (personal integrity)

เป็นพฤติกรรมที่คงเส้นคงวาของบุคคล ที่มีค่านิยมยึดมั่นในหลักการ มีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรมและมีความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ผู้นำที่ไม่ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจย่อมยากที่จะได้รับความจงรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือและขาดความสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีพฤติกรรมเกี่ยวกับ ความสัตย์ซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการ มีดัชนีบ่งชี้คือ ประการแรก การมีความซื่อสัตย์และการพูดความจริงมากกว่าการหลอกลวง กล่าวคือผู้นำจะสูญเสียความน่าเชื่อถือ ไปทันทีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจับได้ว่าพูดเท็จหรือบิดเบือนความจริง ประการที่สอง การรักษาคำมั่นสัญญา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความลังเลใจในการทำมาตการลงเงื่อนไขใดๆ กับผู้นำที่ตนไม่ไว้วางใจ ที่จะรักษาและทำตามคำมั่นสัญญา ประการที่สาม การแสดงออกในความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการดูแลและจริงใจอย่างแท้จริง กล่าวคือความไว้วางใจของผู้ตามจะเสื่อมถอยลงทันทีเมื่อพบว่าผู้นำใช้ตนเป็นเครื่องมือในการแสวงหาประโยชน์เพื่อตัวเอง ประการที่สี่ การที่ผู้นำสามารถไว้วางใจได้ ที่จะเก็บความลับและไม่เปิดเผยความลับนั้นแก่ผู้อื่น เมื่อใดก็ตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าความลับนั้นรั่วไหล หรือถูกเปิดเผยจากผู้นำ ต่อไปจะขาดความเชื่อถือไว้วางใจที่จะให้ทราบข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อนและสำคัญแก่ผู้นำที่เก็บความลับไม่ได้อีกต่อไป และประการสุดท้ายคือ พฤติกรรมของผู้นำที่กล้าแสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำและการตัดสินใจของตนเอง ผู้นำเมื่อตัดสินใจหรือดำเนินการใดไปแล้ว ต่อมาปรากฏว่าล้มเหลวไม่ประสบความสำเร็จหรือเกิดความเสียหาย แล้วพยายามที่จะปฏิเสธความรับผิดชอบที่เกิดขึ้น เพราะเกรงจะกระทบต่อตำแหน่งหน้าที่ของตน จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า เป็นผู้นำที่อ่อนแอและไม่สามารถที่จะพึ่งพาได้อีกต่อไป

#### 2.1.2.6 มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม (socialized power motivation)

ผู้ที่มีความต้องการด้านอำนาจสูง จะแสดงออกด้วยการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นหรือเหตุการณ์ต่างๆ และมักจะแสวงหาตำแหน่งที่จะทำให้ตนได้อำนาจ จากผลการศึกษาวิจัยต่างๆ พบว่ามีระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงระหว่างความต้องการมีอำนาจกับความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้นของผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่ ผู้ที่มีความต้องการด้านอำนาจสูง จึงพยายามแสวงหาอำนาจและตำแหน่งที่ทำให้เกิดอำนาจนั้น ทั้งยังพบว่าคนเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะปรับตัวเข้าหาอำนาจทางการเมืองขององค์กรอีกด้วย ความต้องการด้านอำนาจสูงจึงสอดคล้องกับบทบาทที่จำเป็นทางการบริหาร และเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจและอิทธิพลในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่จำเป็นต้องใช้อำนาจ เพื่อมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้บัญชา ในขณะที่ผู้ที่มีความต้องการด้านอำนาจต่ำมักจะขาด

ความกระตือรือร้น และขาดการแสดงบทบาทอย่างเปิดเผยในองค์กร ต่อการเป็นผู้นำกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม หรืออาสาทำหน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่มเพื่อการต่อรองต่างๆ หรือช่วยรณรงค์หาการสนับสนุนเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่จำเป็น หรือเป็นแนวทางช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ตามที่ต้องการ รวมทั้งการช่วยผลักดันการให้กฎเกณฑ์ต่างๆ ได้บังคับใช้ในองค์กร บุคคลใดที่มองเห็นว่าพฤติกรรมดังกล่าวเหล่านี้เป็นเรื่องที่น่าอึดอัดใจและฝืนใจตนเอง ก็ยากที่จะประสบความสำเร็จในงานด้านบริหาร ดังนั้น ความต้องการมีอำนาจสูงจึงเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา มิใช่เป็นเรื่องเสียหายแต่ประการใด เพียงแต่ว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลควรรู้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมในการแสวงหาความต้องการมีอำนาจเหล่านี้ ซึ่งมีผลการวิจัยจำนวนมากที่สนับสนุนยืนยันตรงกันว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรเลือกใช้อำนาจทางสังคม จะมีความเหมาะสมกว่าการใช้อำนาจส่วนบุคคล โดยผู้นำที่ใช้อำนาจส่วนบุคคลจะมีแนวทางการใช้รูปแบบของพฤติกรรมได้มากกว่าผู้นำที่ใช้อำนาจทางสังคม ผู้นำเน้นอำนาจทางสังคมจะเป็นผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่มุ่งใช้อำนาจเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น จะไม่ใช้อำนาจไปในทางที่ผิดหรือเพื่อประโยชน์ส่วนตัว จะไม่โอ้อวดตนเอง หรือชอบแก้ตัวเมื่อผิดพลาด เป็นผู้มีมุมมองระยะยาว และยินดีรับฟังคำแนะนำจากบุคคลอื่นที่มีความเชี่ยวชาญกว่าด้วยความเต็มใจ ผู้นำจะมุ่งใช้อำนาจไปเพื่อการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ทั้งนี้เพราะตนมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของตน และมักจะใช้พฤติกรรมบริหารของตนแบบการให้มีส่วนร่วมและคอยเป็นที่เลี้ยงสอนแนะลูกน้อง มากกว่าการใช้อำนาจเผด็จการข่มขู่ ผู้นำเช่นนี้จึงช่วยเหลือในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้มแข็งและรู้จักรับผิดชอบดีขึ้น ลดการใช้กฎระเบียบที่เข้มงวดลงช่วยทำให้โครงสร้างองค์กรชัดเจนมากขึ้น พยายามเสริมสร้างความรู้สึกรักภูมิใจต่อการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.1.2.7 มีความต้องการมุ่งความสำเร็จในระดับสูงปานกลาง (moderately high achievement orientation)

คุณลักษณะการมุ่งความสำเร็จเกี่ยวข้องกับเรื่องเจตคติ และความต้องการ มีผลการศึกษาวิจัยจำนวนมากพบว่า คุณลักษณะการมุ่งความสำเร็จมีส่วนสัมพันธ์ต่อความเจริญก้าวหน้าด้านตำแหน่งการงาน และการมีประสิทธิผลของผู้นำ แต่ทั้งนี้อาจไม่คงเส้นคงวาเสมอไป ขึ้นอยู่กับประเภทของตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน และมีผลการศึกษาเปรียบเทียบผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จสูงกับผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จต่ำ พบว่าผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จสูงมีแนวโน้มในการใส่ใจต่อวัตถุประสงค์ของงานสูง เป็นผู้ที่เต็มใจจะแสวงหาความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน ชอบการริเริ่มสนใจต่อปัญหาและการดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยความเด็ดเดี่ยว โดยมุ่งหาคำตอบหรือข้อยุติที่มีความเสี่ยงระดับปานกลาง มากกว่าที่จะต้องเสี่ยงสูงมากหรือแบบอนุรักษ์นิยมเกินไป ผู้บริหารแบบนี้จะแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงานในเรื่องวางเป้าหมายและ

เงื่อนไขเวลาการทำงานที่มีความท้าทาย แต่มีความเป็นไปได้ในแง่ความเป็นจริง มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ จัดทำแนวทางวิธีการแก้ไขปัญหาอุปสรรค จัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารกับผู้อื่น แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จต่ำ จะขาดแรงจูงใจในการแสวงหาโอกาส ที่สร้างความท้าทายแก่ตนเอง และค่อนข้างขาดความกล้าเสี่ยง นอกจากนี้ยังไม่ชอบเข้าไปริเริ่มเกี่ยวข้องกับปัญหาหรือแสวงหาความรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหา

2.1.2.8 มีความต้องการได้ความรักผูกพันจากผู้อื่นในระดับต่ำ (low need for affiliation)

ผู้ที่มีความต้องการได้ความรักผูกพันจะมีความพึงพอใจสูงเมื่อตนได้รับการยอมรับและได้ร่วมเป็นพวกหรือเป็นเครือข่ายกับผู้อื่น เป็นคนที่มีความสุขจากการที่ได้ร่วมทำงานกับคนอื่นที่ให้ความร่วมมือและเป็นมิตร แต่จากผลงานวิจัยจำนวนมากพบว่า ความต้องการความรักผูกพันมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความมีประสิทธิภาพในการบริหาร ความรู้ประสิทธิภาพของผู้นำที่ต้องการความรักผูกพันนั้นสามารถอธิบายได้จาก พฤติกรรมของผู้นำเหล่านี้ กล่าวคือผู้นำจะให้ความสนใจด้านความสัมพันธ์เป็นประเด็นหลักมากกว่าสนใจด้านงาน โดยยอมปล่อยให้งานถูกเข้าแทรกแซงจากผู้อื่นได้ เพราะเห็นแก่สัมพันธภาพที่ดีต่อกัน พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง การพยายามหาทางรอมชอม โดยไม่ยอมให้มีการเผชิญหน้าของผู้ที่มีความคิดแตกต่างกัน มักจะหลีกเลี่ยงเมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องสำคัญซึ่งตนไม่คุ้นเคยมาก่อน จะใช้การให้รางวัลหรือความดีความชอบเพื่อสร้างคะแนนนิยมส่วนตัวมากกว่าตอบแทนเพราะการมีผลงานดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ในการมอบหมายงานจะเลือกแต่คนหรือกลุ่มคนที่ตนรักโปรดปราน โดยบางครั้งยอมปฏิบัติด้วยการยกเว้นกฎเกณฑ์ให้เป็นกรณีพิเศษ จากพฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำเหล่านี้ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่อ้อย ขาดความกระตือรือร้น ไม่อยากรับผิดชอบอะไร ไม่อาจรับรู้ว่าจะอะไรจะเกิดขึ้นต่อไป ไม่เข้าใจฐานะความสัมพันธ์ระหว่างตนกับผู้นำและแม้แต่ตนควรต้องทำอะไรบ้าง แต่ในขณะที่เดียวกันผู้นำที่มีความต้องการด้านดังกล่าวในระดับต่ำก็ไม่พึงปรารถนาเช่นกัน กล่าวคือ ผู้นำที่มีความต้องการด้านความรักผูกพันต่ำมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้โดดเดี่ยวไม่ชอบการคบหาสมาคมกับผู้อื่นนอกจากคนใกล้ชิดในครอบครัวหรือเพื่อนสนิทน้อยคนมาก ผู้นำแบบนี้จะขาดแรงจูงใจและไม่ชอบการเข้าร่วม กิจกรรมต่างๆ ทางสังคมทั้งภายในและภายนอก ทั้งที่เป็นหน้าที่และมีความจำเป็นอย่างต่อเนื่องต่อการเป็นผู้นำ ทำให้ขาดสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และบุคคลทั่วไป ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าระดับความต้องการด้านความรักผูกพันที่เหมาะสมของผู้นำนั้นควรเป็นระดับต่ำปานกลางแทนที่จะเป็นระดับสูงหรือต่ำมากเกินไป



#### 2.1.2.9 ทักษะด้านเทคนิค (technical skills)

ทักษะด้านเทคนิคประกอบด้วยความรู้ที่เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการขั้นตอนและเทคนิควิธี ในการปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะทางของผู้บริหารประจำหน่วยงาน ในองค์กร ทักษะเหล่านั้นได้จากการศึกษาเล่าเรียนจากสถาบันการศึกษาและได้จากการฝึกอบรม และประสบการณ์เพิ่มเติมขณะทำงาน โดยความรู้ด้านเทคนิคได้จากการมีความสามารถในการจำรายละเอียดได้ดี และสามารถเรียนรู้ด้านงานเทคนิคที่เกี่ยวกับเครื่องมือและวัตถุดิบต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีผลงานวิจัยด้านคุณลักษณะจำนวนหนึ่งที่ยืนยันตรงกันว่า ทักษะด้านเทคนิค สัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพของผู้บริหารทั้งฝ่ายพลเรือนและฝ่ายทหาร โดยเฉพาะผู้บริหารที่อยู่ในระดับล่างของ หน่วยงานนอกจากนี้ยังพบว่าความสามารถด้านงานเทคนิค เกี่ยวข้องโดยตรงกับ ความมีประสิทธิภาพและโอกาสก้าวหน้า ตามเส้นทางอาชีพของผู้บริหารระดับล่างแต่จะลด ความสำคัญน้อยลงสำหรับผู้บริหารในตำแหน่งระดับสูง ผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการนิเทศติดตามผล การปฏิบัติงานของผู้อื่นจำเป็นต้องมีความรู้ด้านเทคนิค และความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้เป็น อย่างดี ความรู้ด้านเทคนิคที่เกี่ยวกับผลผลิต และกระบวนการผลิตที่จำเป็นในการจัดทำแผน และ จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทักษะการควบคุมกำกับเพื่อช่วยฝึกฝนแนะนำในการทำงานเฉพาะจุด แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งเพื่อการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้น ความ เชี่ยวชาญด้านเทคนิคมีความจำเป็นมาก โดยเฉพาะเมื่อเกิดภาวะชะงักงันของการทำงาน ที่เกิดจาก ปัญหาของเครื่องมือเครื่องจักรขัดข้อง หรือกรณีเกิดความบกพร่องด้านคุณภาพของผลผลิตขึ้น หรือ เกิดอุบัติเหตุหรือวัสดุไม่เพียงพอ และปัญหาที่เกิดขึ้นจากการประสานงาน เป็นต้น

#### 2.1.2.10 ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills)

ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลครอบคลุมกว้างถึง ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ และกระบวนการกลุ่ม ความสามารถในการเข้าถึงความรู้สึก เจตคติ และแรงขับของผู้อื่น รวมทั้งความสามารถที่จะสื่อสารได้อย่างแจ่มชัด จนสามารถที่จะ โน้มน้าวใจผู้อื่นให้คล้อยตามได้ จากผลงานวิจัยต่างๆ ด้านคุณลักษณะล้วนยืนยันตรงกันว่า ทักษะด้าน มนุษยสัมพันธ์ มีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพและความเจริญก้าวหน้า ในเส้นทางอาชีพของ ผู้บริหาร ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอันได้แก่ ความเห็นอกเห็นใจ ความเข้าใจแจ่มแจ้ง ทางสังคม ความมีเสน่ห์ ความนุ่มนวลและมีอัธยาศัย ความสามารถโน้มน้าวใจ และความสามารถ สื่อสารด้วยวาจา ผู้บริหารที่มีความเข้าใจผู้อื่น มีเสน่ห์ นุ่มนวล และมีอัธยาศัยดี ย่อมได้รับความ ร่วมมือจากผู้อื่นเป็นอย่างดี มากกว่าผู้บริหารที่มีลักษณะแข็งกร้าวและขาดการไวต่อการรับรู้ ความรู้สึกของผู้อื่นอย่างแน่นอน

### 2.1.2.11 ทักษะด้านมโนทัศน์ (conceptual skills)

ทักษะด้านมโนทัศน์ ซึ่งประกอบด้วยความสามารถเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงเหตุผล การสร้างมโนทัศน์ การใช้เหตุผลเชิงอุปนัย และการใช้เหตุผลเชิงนิรนัย กล่าวโดยรวมทักษะด้านมโนทัศน์ จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่ดี การมองไปข้างหน้า ความสามารถในการหยั่งรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการแปลความหมายและความสามารถเข้าใจต่อสถานการณ์ที่คลุมเครือได้ดี จากผลงานวิจัยด้านคุณลักษณะยื่นยันตรงกันว่า ทักษะด้านมโนทัศน์มีส่วนสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้บริหารในตำแหน่งระดับสูง บุคคลที่มีระดับทักษะด้านมโนทัศน์ที่เกี่ยวกับความซับซ้อนเชิงความคิดต่ำมักจะมองปัญหาหรือดีความสิ่งต่างๆ แบบง่าย ๆ ไม่สามารถมองเห็นองค์ประกอบย่อย ๆ จำนวนมากมาย แต่บุคคลที่มีลักษณะด้านมโนทัศน์ที่เกี่ยวกับความซับซ้อนเชิงความคิดระดับสูง กลับมองเห็นภาพเงาสีเทาจำนวนมากอยู่ระหว่างสีดำและสีขาวนั้น พร้อมทั้งมองเห็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องที่ซับซ้อนของภาพเหล่านั้น และทั้งยังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการคาดคะเนอนาคตได้อีกด้วย ทักษะด้านมโนทัศน์ จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการวางแผน การจัดองค์การ และการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยเฉพาะด้านภายในองค์การ ซึ่งเป็นความรับผิดชอบสำคัญของผู้บริหารจะเกิดประสิทธิผลได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันของส่วนงานย่อยเหล่านั้น ต้องเข้าใจว่าเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นที่หน่วยงานย่อยหนึ่งแล้วจะส่งผลกระทบต่อไปยังหน่วยงานอื่น ๆ อย่างไร

2.2 ตุลาคมหาพสุธานนท์ (2547, หน้า 224) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญตามทัศนะของบุคคลต่าง ๆ ดังนี้

2.2.1 เดวิส (Davis อ่างในสร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานะ, 2541, หน้า 257-258) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญ 4 ประการ คือ

2.2.1.1 ความเฉลียวฉลาด (intelligence) หมายถึงความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหาหรือวิเคราะห์สัมพันธภาพที่ยู่งยากซับซ้อนระหว่างบุคคล รวมตลอดถึงความสามารถในการรับรู้ (perceive) ติดต่อสื่อสาร และจงใจบุคคลอื่น

2.2.1.2 การบรรลุมติภาวะทางสังคม (social maturity) ผู้นำมักสนใจในเรื่องทั่ว ๆ ไปอย่างกว้างขวางและมีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย ต้องทนต่อภาวะคับข้องใจได้สูง ไม่มีทัศนคติเป็นปฏิปักษ์ต่อสังคม มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเคารพในตนเอง พอสมควร และมีกิจกรรมต่าง ๆ ให้กระทำมาก

2.2.1.3 มีแรงจูงใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (inner motivation and achievement drives) ผู้นำโดยทั่วไปมักมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ โดยมุ่งสู่ความสำเร็จในระดับ

ที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับ มักจะตอบสนองแรงจูงใจภายในโดยมุ่งทำงานที่ได้รางวัลประเภทความพอใจ ในสิ่งซึ่งจับต้องไม่ได้ มากกว่าที่จะได้มาซึ่งรางวัลอันเป็นสิ่งภายนอกที่จับต้องได้

2.2.1.4 มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้น มักจะทำงาน ได้สำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพามวลคน อื่นอันได้แก่ผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นต้องสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดี ตลอดจนการ สัมผัสทางสังคม ซึ่งต้องอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์แทบทั้งสิ้น ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้และ พัฒนาทักษะด้านนี้ให้สูงขึ้น ๆ ตลอดเวลา

2.2.2 ดับรินและไอร์แลนด์ (Dubrin และ Ireland, 1993, p. 270-274) กล่าวถึง คุณสมบัติเฉพาะที่มีผลต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งผ่านกระบวนการวิจัยและเฝ้าสังเกต มาแล้ว มีดังต่อไปนี้

2.2.2.1 ทักษะด้านการรู้คิดหรือความเข้าใจ (cognitive skills) เป็นทักษะ ที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการคิดแก้ปัญหา โดยเข้าใจโครงสร้างของปัญหา และมองเห็น ความสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมกับปัญหาแล้วสามารถแก้ปัญหาได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งมีการหยั่งรู้ (insight) เกิดขึ้น และชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2549, หน้า 133-135) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องมี ทักษะด้านการรู้คิดหรือความเข้าใจที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยทักษะ 3 ชนิดด้วยกัน คือ

1) ความสามารถในการแก้ปัญหา (problem-solving ability) ผู้นำที่เฉลียวฉลาดและมีความสามารถ จะต้องวางแผน ทำการตัดสินใจ และวางกลยุทธ์ในการแก้ไข ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งลงมือแก้ไขสถานการณ์ก่อนที่ปัญหาจะเกิด และมีความพากเพียร อดทนในการแก้ไขจนปัญหาเหล่านั้นให้ลุล่วง

2) ความสามารถหยั่งรู้ตัวบุคคลและสถานการณ์ (insight into people and situations) ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องสามารถอ่านบุคคลและสถานการณ์ออก ในแง่ของ บุคคลต้องหยั่งรู้จิตใจของเขาเพียงพอที่จะเป็นพื้นฐานในการเลือกใช้ตัวบุคคลที่จะสั่งการ ในแง่ของ สถานการณ์ ต้องสามารถหยั่งรู้สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพียงพอ ที่จะตัดสินใจในการ ดำเนินกลยุทธ์ที่จะเป็นทิศทางนำพองค์การไปสู่เป้าหมาย

3) ความสามารถด้านเทคนิคและความเป็นมืออาชีพ (technical and professional competence) ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องสามารถนำกลุ่มที่มีความแตกต่างหลากหลายได้ ผู้บริหารระดับต้นต้องมีทักษะด้านเทคนิคการทำงานมากเพียงพอ ที่จะสอนหรืออธิบายให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ ในการปฏิบัติงานประจำวันของตนเองได้

#### 2.2.2.2 คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (personality traits and characteristics)

เป็นความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้บริหารประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะเฉพาะเหล่านี้ได้แก่

1) ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้นำจะทำให้ผู้นำ สามารถแก้ไขปัญหาได้ภายใต้สถานการณ์ ที่ผู้นำมีความมั่นใจในตนเองสูง จะกล้าตัดสินใจบนภาวะความเสี่ยงของสถานการณ์ ในลักษณะกล้าได้กล้าเสีย แม้จะรู้ว่ามีโอกาสเพียงครั้งที่จะชนะ ก็ยังเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถพองค์การไปสู่ชัยชนะดังกล่าวได้

2) แรงจูงใจด้านอำนาจ (power motive) ผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิผล จะมีความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือทรัพยากรรอบตัว ผู้นำที่มีแรงจูงใจด้านอำนาจสูงประกอบด้วยคุณลักษณะสามประการคือ ประการแรก ผู้นำจะปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นกระฉับกระเฉงตลอดเวลา ประการที่สอง ผู้นำจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการคิดหาหนทางที่จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และประการสุดท้าย ผู้นำจะมีความระมัดระวังในเรื่องส่วนตัวอย่างมาก

3) ความต้องการประสบความสำเร็จ (need for achievement) หมายถึง ความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ จึงพุ่งเป้าหรือความสนใจไปทำงานอย่างเดียว จนทำให้บางครั้งไม่ได้ให้ความสนใจในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นเหตุให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่พึงพอใจได้ ผู้นำที่มีความต้องการประสบความสำเร็จจะแสดงออกในลักษณะที่คิดเร็วทำเร็ว งานทุกสิ่งทุกอย่างที่ปฏิบัติดูแลเร่งด่วนทั้งสิ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องสามารถปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการ ได้อย่างรวดเร็วทันใจตลอดเวลา

4) อารมณ์ขัน (sense of humor) เพราะผู้นำที่มีอารมณ์ขันมักจะ สามารถปลดปล่อยความเครียดของตนเอง และช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานให้กับบุคลากรรอบข้าง บางครั้งทำให้งานที่น่าเบื่อหน่ายเป็นงานที่สนุกสนาน หรือใช้แก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่พอใจในงานให้เกิดความรู้สึกที่ดีขึ้น ผู้บริหารที่สามารถประยุกต์อารมณ์ขันของตนเองให้เข้ากับความต้องการประสบความสำเร็จในการทำงานได้ จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลอย่างยิ่ง

5) ความกระตือรือร้น (enthusiasm) เป็นพื้นฐานที่สำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิผล เนื่องจากความกระตือรือร้นของผู้นำจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องตื่นตัวในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ความกระตือรือร้นยังช่วยสร้างศรัทธาอันแรงกล้าต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ เช่น

ความกระตือรือร้นมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของผู้นำ ทำให้ลูกน้องเกิดความศรัทธา จึงร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

6) การแสดงออกที่เหมาะสม (assertiveness) การแสดงบุคลิกภาพที่เหมาะสมของผู้นำทำให้ผู้นำสามารถปฏิบัติภารกิจจำนวนมากได้อย่างบรรลุเป้าหมายในแง่จิตวิทยา บุคลิกภาพมี 3 ประเภทด้วยกันคือ ประเภทแรกผู้นำที่มีบุคลิกภาพก้าวร้าว (aggressive) ประเภทที่สองผู้นำที่มีบุคลิกภาพนิ่งเฉย (passive) และประเภทสุดท้ายผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม (assertive) ผู้นำประเภทแรกจะแสดงพฤติกรรมในลักษณะที่ก้าวร้าว ดุดัน เอาเปรียบ ข่มขู่ และละเมิดสิทธิส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาบ่อยๆ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เกรงกลัวและไม่พอใจ ในขณะที่ผู้นำประเภทที่สองจะแสดงพฤติกรรมในลักษณะนิ่งเฉย ไม่ชอบสูงส่ง ขี้เกรงใจยอมเสียเปรียบผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบข้ามหัวอยู่เป็นประจำ ไม่เกรงใจ รวมทั้งไม่เคารพนับถือ ส่วนผู้นำประเภทสุดท้ายจะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม ระหว่างความก้าวร้าวกับการนิ่งเฉย รู้กาลเทศะ ไม่ชอบเอาเปรียบผู้อื่นแต่ก็ไม่ยอมให้ผู้อื่นเอาเปรียบ อาจก้าวร้าวดุดันกับผู้ใต้บังคับบัญชาหากพบว่ามี การปฏิบัติงานที่ผิดพลาด หรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับขององค์การจนเป็นเหตุให้องค์การเสียหาย แต่ก็อ่อนโยนและสุภาพหากผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพและให้เกียรติ

2.2.2.3 มนุษย์สัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (relationships with subordinates) ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ไม่ถือตัว และพบปะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เป็นนิจ รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อพนักงานและผู้อื่น

2.2.2.4 ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) เฮนรี มินตซ์เบิร์ก (Henry-Mintzberg) กล่าวถึงทักษะด้านนี้ว่าจะเกี่ยวกับ บทบาทของความ เป็นหัวหน้าในเชิงสัญลักษณ์ (figurehead role) เช่น การเป็นประธานในงานพิธีการต่างๆ เป็นต้น บทบาทการแสดงออกในฐานะผู้นำ (leader) ได้แก่ การจ้ำงาน การอบรม การกระตุ้นจูงใจ และการรักษาระเบียบวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น และบทบาทการประสานงานในกลุ่ม (liaison role) ได้แก่ การกระทำกิจกรรมซึ่งต้องสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มที่อยู่ภายในและภายนอกองค์การ เช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาดขอข้อมูลด้านกำลังคนจากผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็น การติดต่อประสานงานกันภายในองค์การ เป็นต้น (Robbins, 2001, p. 13)

2.2.2.5 เป็นตัวอย่างที่ดี (leading by example) ผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำที่ดี ต้องเป็นตัวอย่างในแง่บวกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านความซื่อสัตย์ การทำงานเป็นทีม ความ รับผิดชอบในการทำงาน ความรอบรู้ทั้งในงานและสิ่งแวดล้อมรอบตัว เป็นต้น

2.2.2.6 สัมผัสที่อ่อนไหว (sensitivity and tact) หมายถึงความคล่องตัว หลากหลาย สามารถเข้าถึง หรือรู้จักใจผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนหลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำในลักษณะถากถาง เยาะเย้ยผู้ใต้บังคับบัญชา การแสดงพฤติกรรม ข่มขู่คุกคาม หรือชอบพาลหาเรื่อง ผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้ที่มีจิตใจละเอียดอ่อน มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ หรือเอาใจเขามาใส่ใจเราอยู่ตลอดเวลา

2.2.2.7 ความคาดหวังสูงที่คงเส้นคงวา (maintaining high expectations) ผู้นำที่มีความหวังสูงอยู่ตลอดเวลาในทางที่เจริญก้าวหน้า รักษาความคาดหวังที่สูงไว้เพื่อก้าวไปสู่จุดหมาย ไม่ทำงานไปวัน ๆ โดยปราศจากความคาดหวัง จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่เยี่ยมไป ด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2.2.8 สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา (supportiveness) คือ ผู้นำที่แสดงความเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้แสดงออกหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นทีม รู้จักใช้กลยุทธ์ในการจูงใจให้บุคคลอื่นทำงานให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจ หรือจูงใจโดยการกระตุ้น และให้คำชมเชยเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การสนับสนุนอาจออกมาในหลายรูป เช่น ความเอาใจใส่ในชีวิตความเป็นอยู่ ความอบอุ่นในมิตรภาพของผู้นำและทีมงาน รวมทั้งความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2.3 ว.วชิร เมธี (นิตยสารแพรว 652, 2549, หน้า 27-28) กล่าวถึง ผู้บริหารที่ดี ควรมีคุณสมบัติทั่วไป 25 ประการ คือ

- 1) มีความรู้ดี
- 2) มีความประพฤติดี
- 3) มีจิตใจดี/เมตตา
- 4) มีเกียรติประวัติดี
- 5) มีวิสัยทัศน์
- 6) มีความสามารถเชิงบริหารจัดการ
- 7) มีศิลปะการใช้คนให้เหมาะกับงาน
- 8) มีมนุษยสัมพันธ์เยี่ยม
- 9) มีความยืดหยุ่น
- 10) ไม่มองข้ามหัวคนเล็กคนน้อย
- 11) รู้จักแสดงบทบาทให้สอดคล้องกับกาลเทศะ
- 12) มีเครือข่ายกัลยาณมิตร (เพื่อนที่ดี)
- 13) มีจิตสำนึกสาธารณะ

- 14) ยอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ที่แตกต่างอย่างสงบ
- 15) เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้ทำงาน
- 16) กล้าคิดสร้างสรรค์-กล้าเสี่ยง-กล้าล้มเหลว-กล้าตัดสินใจ
- 17) ยึดจริยธรรมนำการบริหาร
- 18) เป็นนักประสานสิบทิศ
- 19) มีไอคิวสมดุลกับอีคิว
- 20) มีเครดิตทางการเงินและทางสังคม
- 21) มีชีวิตชีวาและอารมณ์ขันขณะทำงาน
- 22) ไม่ขาดการบริหารกายและจิต
- 23) ไม่ยึดติดตำแหน่งจนตัวตาย
- 24) ไม่เสียดายเงินยิ่งไปกว่าครอบครัว
- 25) หัวเราะเยาะตัวเองได้ขำล้มเหลว

2.4 พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 189) กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่ดีว่าคุณสมบัติของผู้บังคับบัญชานั้นเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญในการส่งเสริมการทำงาน คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

2.4.1 มีความเข้าใจความเป็นมนุษย์ ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4.2 มีปฏิภาณไหวพริบดี กล่าวได้ว่าเป็นคนทันเกมต่อสภาพการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงออกในรูปพฤติกรรมต่าง ๆ

2.4.3 มีความสามารถในการประสานงาน และตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาดภายใต้ภาวะการณ์ต่าง ๆ

2.4.4 มีลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี เป็นที่ศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4.5 มีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบต่อคำสั่งที่ส่งออกไป เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานพลาดเพราะผู้บังคับบัญชาสั่งไปผิด จะต้องไม่กล่าวโทษ

2.4.6 มีอารมณ์มั่นคง การที่อารมณ์มั่นคงนี้ ส่งผลต่อความรู้สึกพึงพอใจและเต็มใจในการทำงาน

2.4.7 ไม่เคร่งครัดต่ออำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการจนเกินไป

2.4.8 มีทักษะทางเทคนิค (technical skill) ที่พอเพียงในการทำงาน มอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากคุณสมบัติของผู้บังคับบัญชา ดังกล่าว หากจะนำ มาประกอบกันเป็นทักษะ จะได้ทักษะ 3 ประการ คือ ทักษะด้านความคิด (คิดเก่ง) (conceptual skill) ทักษะด้านมนุษย์ (เก่งคน) (human skill) ทักษะด้านเทคนิค (เก่งงาน) (technical skill) ซึ่งผู้บังคับบัญชาที่ดีจะมีทั้ง 3 ทักษะ เพียงแต่จะมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการในระดับใด ความเข้มของทักษะทั้งสามนี้ก็จะลดหลั่น กันไป

## ธนาคารนครหลวงไทย (จำกัด) มหาชน

### ประวัติธนาคาร

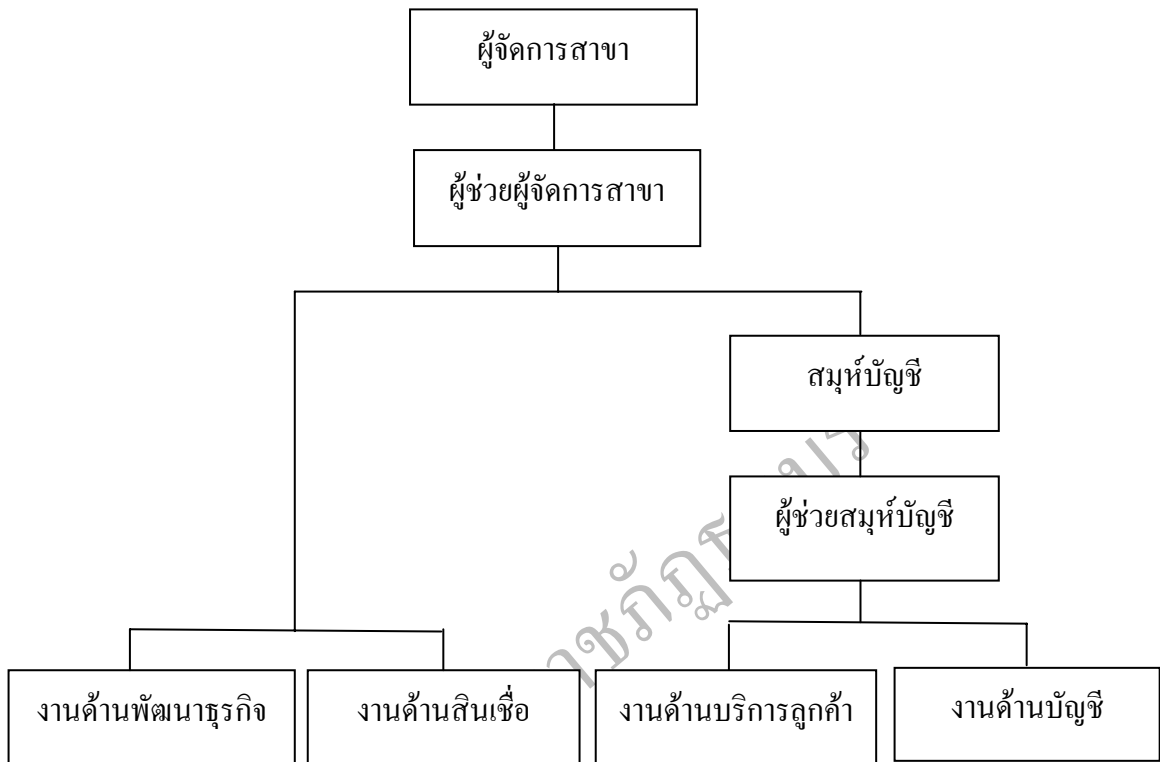
ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2484 โดยคณะบุคคลของ รัฐบาลร่วมกับสมาชิกในราชวงศ์ ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 1,000,000 บาท หลังการควบรวมกับ ธนาคารศรีนครในเดือนเมษายน พ.ศ. 2545 ธนาคารได้นำหุ้นกลับเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ เมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2546 ปัจจุบันธนาคารมีขนาดของสินทรัพย์ใหญ่เป็นอันดับ 7 ของธนาคาร พาณิชย์ไทย

ภายใต้วิสัยทัศน์ที่ต้องการเป็น “Right Business Partner for Life” กล่าวคือ เป็นหุ้นส่วน ทางธุรกิจที่ให้บริการอย่างครบวงจรและยั่งยืน ธนาคารได้กำหนดพันธกิจหลัก 3 ข้อ คือ สร้างความ ร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่ง เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการปรับ โครงสร้างพื้นฐานและเพิ่มประสิทธิภาพช่องทางจัดจำหน่าย ณ สิ้นเดือนธันวาคม พ.ศ. 2551 ธนาคารมีทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 21,128 ล้านบาท มีสินทรัพย์รวมจำนวน 414,400 ล้านบาท สินเชื่อ จำนวน 278,127 ล้านบาท เงินฝากจำนวน 343,846 ล้านบาท มีจำนวนพนักงาน 7,158 คน และสาขา 407 สาขาทั่วประเทศ มีกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ใน สัดส่วน 47.58% ส่วนที่เหลืออีก 52.42% เป็น Free Float ในตลาด หุ้นของธนาคารมีมูลค่าตลาด เท่ากับ 14,895 ล้านบาท (ธนาคารนครหลวงไทย, 2552)



## ระบบโครงสร้างการบริหารงานของสาขา

### โครงสร้างสาขา



ภาพที่ 2.5 โครงสร้างระบบการบริหารงานสาขา

ที่มา : ฝ่ายพัฒนาองค์กรธนาคารนครหลวงไทย, 2552

ตำแหน่งงานในแต่ละตำแหน่ง มีผู้ได้รับมอบหมายให้มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

#### 1. ผู้จัดการสาขา

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการสาขาประกอบไปด้วย ควบคุม และบริหารงานสาขาให้เป็นไปตามระเบียบ คำสั่งและตามขอบเขตอำนาจ ดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายจัดการ เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและมีกำไรสูงสุด ตลอดจนควบคุมบังคับบัญชาพนักงานในสาขาให้ร่วมมือปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีระเบียบวินัย และพัฒนาบริการให้กับลูกค้าได้รับความสะดวกรวดเร็ว มีความพึงพอใจที่ได้รับบริการทุกครั้ง รวมทั้งประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นสื่อกลางในการประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่ธนาคาร

## 2. ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้จัดการสาขาประกอบไปด้วย ควบคุมและบริหารงานสาขาตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ให้ดำเนินไปตามเป้าหมาย และนโยบายของธนาคาร พร้อมทั้งควบคุมบังคับบัญชาพนักงานให้ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และถูกต้องตามระเบียบคำสั่งของธนาคาร เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนพัฒนาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น

## 3. สมุหบัญชี

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมุหบัญชีสาขาประกอบไปด้วย ควบคุมและตรวจสอบการบันทึกรายการบัญชี ทั้งด้านทรัพย์สิน หนี้สิน รายได้ รายจ่ายของธนาคารให้ถูกต้องและครบถ้วน เพื่อจัดทำงบการเงินและรายงานประเภทต่างๆ ของสาขา ได้ทันตามกำหนดระยะเวลา ควบคุมการปฏิบัติงานภายในให้เป็นไปตามระเบียบคำสั่งของธนาคาร ตลอดจนควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ให้อยู่ภายใต้งบประมาณที่ธนาคารกำหนด เพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด พร้อมทั้งควบคุมบังคับบัญชาพนักงานตามสายงาน ดูแลรักษาเอกสารและทรัพย์สินสำคัญของสาขา

## 4. ผู้ช่วยสมุหบัญชี

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ช่วยสมุหบัญชีสาขาประกอบไปด้วย ควบคุมดูแลการบันทึกรายการบัญชี ทั้งด้านทรัพย์สิน หนี้สิน รายได้ รายจ่ายของธนาคารให้ถูกต้องและครบถ้วน ควบคุมการปฏิบัติงานภายในให้เป็นไปตามระเบียบคำสั่งของธนาคาร พร้อมทั้งควบคุมบังคับบัญชาพนักงานตามสายงาน ดูแลรักษาเอกสารและทรัพย์สินสำคัญของสาขา

## 5. ชนกร (งานด้านบริการลูกค้า)

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของชนกรสาขาประกอบไปด้วย ปฏิบัติงานด้านบริการรับฝาก/ถอน/โอนเงินฝาก รวมทั้งบริการเปิดบัญชีเงินฝากใหม่ทุกประเภท ให้บริการด้านการขอใช้และการยกเลิกบัตร ATM/บัตรเครดิต/ตู้নিরภัย/การหักบัญชีโดยอัตโนมัติ บริการด้านการจำหน่ายตราสารทางการเงิน รวมทั้งการจ่ายเงินตามตราสารการเงินประเภทต่างๆ เช่น เช็คธนาคาร เช็คของขวัญ ฯลฯ พร้อมทั้งการรับซื้อ/ขายธนบัตร และตราสารเงินตราต่างประเทศทุกชนิด บริการรับซื้อ/ขายหน่วยลงทุนแก่ผู้ลงทุนตามที่ได้รับมอบหมาย การรับชำระค่าสาธารณูปโภคและบริการต่างๆ รวมทั้งการรับชำระหนี้และจ่ายเงินให้กู้ยืมตามระบบ LOAN ON-LINE และปฏิบัติงานด้านควบคุมดูแลและเก็บรักษาเงินสดตามตราสารทางการเงินตามที่เจ้าหน้าที่ในสายงานต้องการ ดูแลอำนวยความสะดวก และให้คำปรึกษาแนะนำแก่ลูกค้าของสาขา

#### 6. เจ้าหน้าที่บัญชี (งานด้านบัญชี)

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่บัญชีสาขาประกอบไปด้วย รวบรวมแยกประเภทสลิป และเอกสารการเงิน รวมทั้งตรวจสอบความถูกต้องของรายการบัญชีประจำวัน บันทึกรายการในสมุดบัญชีแยกประเภทต่างๆ ทำการปิดยอดบัญชีเพื่อจัดทำงบทดลองประจำวัน พร้อมทั้งเก็บรักษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นหลักฐานประกอบการบันทึกรายการบัญชีในแต่ละวัน

#### 7. เจ้าหน้าที่สินเชื่อ (งานด้านสินเชื่อ)

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่สินเชื่อสาขาประกอบไปด้วย วิเคราะห์ภาวะการณ์ของธุรกิจ/อุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลผลการประกอบการของลูกค้า โดยจัดทำความเห็นสรุปเสนอผู้บังคับบัญชา รับชำระหนี้ติดตามการใช้จ่ายเงินสินเชื่อ และผลการชำระหนี้ของลูกค้า ดำเนินการเร่งรัดหนี้กรณีลูกค้ามีปัญหาด้านการค้างชำระหนี้กับธนาคาร ปฏิบัติงานด้านการจัดทำเอกสารสินเชื่อระหว่างลูกค้ากับธนาคารให้ครบถ้วนถูกต้องตามกฎหมาย จัดทำรายงานสินเชื่อตามระเบียบคำสั่งธนาคาร รวมทั้งพัฒนาบริการด้านสินเชื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวก รวดเร็วและมีความพึงพอใจในการติดต่อกับธนาคาร

#### 8. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการสินเชื่อ (งานด้านสินเชื่อ)

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการสินเชื่อสาขาประกอบไปด้วย ประสานงานในการพิจารณาสำรวจ และประเมิน/ทบทวนราคาหลักประกัน ดำเนินการให้ลูกค้าลงนามในเอกสารนิติกรรมสัญญาต่างๆ รวมทั้งการเก็บรักษา การจดจำนองหลักประกัน การไถ่ถอนหลักประกัน การจัดทำหนังสือค้ำประกันการอาวัล และรับรอง ดูแลติดตาม/ทวงถามการชำระหนี้และการใช้จ่ายเงินสินเชื่อ จัดทำรายงานผลการดำเนินคดีและการบังคับคดี

#### 9. เจ้าหน้าที่พัฒนาธุรกิจ (งานด้านพัฒนาธุรกิจ)

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่พัฒนาธุรกิจสาขาประกอบไปด้วย ปฏิบัติงานด้านการตลาด พร้อมทั้งพัฒนาบริการเพื่อเพิ่มปริมาณภารกิจด้านเงินฝากและการใช้บริการต่างๆ ตลอดจนเสนอบริการที่สะดวก รวดเร็ว และให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ในทัศนคติของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในเขต 13 ผู้วิจัยได้รวบรวมผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวคิดในการศึกษาดังต่อไปนี้

อนุวัฒน์ อ่อนเกตุพล (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารมีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะทั้ง 6 ด้านของผู้บริหารว่า ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะในระดับมากที่สุด 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารวางตัวน่าชื่นชมเป็นแบบอย่างที่ดี มีทัศนคติที่ดี และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. ด้านผู้นำ ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและต่อองค์กร มีความจริงใจ และมีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ด้านคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารต้องโปร่งใส เป็นธรรม มีความรู้สึกผิดชอบชั่วดี และมีความยุติธรรมและเสียสละ
4. ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคีในองค์กร ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง และมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
5. ด้านความรู้ความสามารถ ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้ในงานที่ตนรับผิดชอบ สามารถใช้หลักการบริหารในการแก้ปัญหา ก้าวทันต่อเหตุการณ์ และแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ
6. ด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ พนักงานธนาคารเห็นว่า ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะด้านนี้ในระดับมากที่สุด ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลสารสนเทศมาประกอบการวางแผนได้ถูกต้อง ใช้สารสนเทศที่มีอยู่ในการบริหารสำนักงาน และมีความรู้ในระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ

สุขุมลย์ ประยุคตินิวัฒน์ (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์นครหลวง บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารพนักงาน อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับด้านการตัดสินใจรูปแบบการมีส่วนร่วม และการจัดการการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการผู้นำต้องกล้าคิด กล้าทำในการนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านอื่นๆ อีก 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

พจนนา เหมราช (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา กบปรรยาอากาศองค์กรของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต 24 และเขต 25 ผลการศึกษาพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต 24 และเขต 25 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับปานกลาง

2. บรรยากาศองค์การของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต 24 และเขต 25 เป็นบรรยากาศที่ค่อนข้างเป็นแบบอิสระ ตัวชี้วัดคือ พฤติกรรมของผู้จัดการสาขา พฤติกรรมมุ่งคน พฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมขัดขวางอยู่ในระดับสูง ส่วนพฤติกรรมพนักงาน พฤติกรรมสนับสนุนอยู่ในระดับสูง พฤติกรรมมิตรสัมพันธ์ และพฤติกรรมแตกแยกอยู่ในระดับต่ำ

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำผู้จัดการสาขา กับบรรยากาศองค์การของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สรุปได้ดังนี้

ภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขามีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้จัดการสาขา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำแบบตามสบายของผู้จัดการสาขามีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชวลิต สถิตพานิช (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำตามความคิดเห็นและความคาดหวังของพนักงาน ศึกษาพนักงานฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ ธนาคารศรีนคร จำกัด สาขาสวนมะลิ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่ปฏิบัติจริงตามความคิดเห็น และตามความคาดหวังของพนักงาน ตามทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ โอไฮโอ อยู่ในรูปแบบผู้นำที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับต่ำ โดยพฤติกรรมตามความคาดหวังสูงกว่าความคิดเห็นที่ปฏิบัติจริง และพบว่าปัจจัยพื้นฐานทางสังคมของพนักงานในด้านลักษณะวุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน และเงินเดือน มีอิทธิพลต่อความคาดหวังของพนักงาน ที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ข้อเสนอแนะด้านการบริหาร ผู้บริหารควรจัดให้มีการประชุมพนักงานภายในฝ่าย หรือภายในหน่วยงาน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ให้ถี่มากขึ้นเพื่อก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจนโยบาย หรือแผนการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

รวีวรรณ มาระสุบิน (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการศึกษาคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ของพนักงาน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า

1. จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal extraction) ร่วมกับการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีเวริแมกซ์ (varimax rotation) ได้องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ทั้งสิ้น 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านจิต

ลักษณะพื้นฐานของบุคลิกภาพ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ด้านแรงจูงใจ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการมุ่งเน้นจริยธรรม ด้านการมีอิทธิพลในการนำกลุ่ม และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

2. สถานภาพทางเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน ของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีส่วนทำให้ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องตามสมมติฐานที่ตั้งไว้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่สถานภาพทางระดับการศึกษาที่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. พนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บังคับบัญชา 17 พฤติกรรม โดยพฤติกรรมที่เสนอแนะมากที่สุดได้แก่ การรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาตามโอกาสและความเหมาะสม มีเหตุผล และยอมรับสิ่งใหม่ ๆ เมื่อมีข้อเสนอแนะที่ดีกว่า คิดเป็นร้อยละ 24 และมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมทั่วไปของผู้บังคับบัญชา จำนวน 12 พฤติกรรม โดยพฤติกรรมที่เสนอแนะมากที่สุดได้แก่ การมีบุคลิกภาพที่ดูน่าเชื่อถือ มีวิสัยทัศน์และคุณวุฒิที่เหมาะสม ไม่ทำตนให้เป็นที่เสื่อมเสียภาพพจน์ มีอัธยาศัย และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง คิดเป็นร้อยละ 26

พระ ดันตระกุล (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการตามทัศนะของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า

1. พนักงานการไฟฟ้ามีทัศนะว่าผู้จัดการควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยรวม และเป็นรายด้านในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านการเป็นผู้นำ ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร และด้านการประสานงาน ตามลำดับ

2. พนักงานการไฟฟ้าที่แตกต่างกัน ในด้านเพศ ส่วนงานที่สังกัด และระดับชั้นการไฟฟ้าที่สังกัด มีทัศนะแตกต่างกันดังนี้ พนักงานการไฟฟ้าเพศหญิงมีทัศนะว่า ผู้จัดการควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยรวม และเป็นรายด้านจำนวน 2 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ และด้านการเป็นผู้นำ มากกว่าพนักงานการไฟฟ้าเพศชาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายบริหารมีทัศนะว่า ผู้จัดการควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยรวม และเป็นรายด้านจำนวน 3 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านการประสานงาน มากกว่าพนักงานไฟฟ้าฝ่ายเทคนิค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานการไฟฟ้าสังกัดการไฟฟ้าชั้น 2 มีทัศนะว่าผู้จัดการควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยรวม และเป็นรายด้านจำนวน 3 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการเป็นผู้นำ และด้านการประสานงาน มากกว่าพนักงานการไฟฟ้าที่สังกัดการไฟฟ้าชั้น 1 และชั้น 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05