

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี
  - 1.1 ประวัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
  - 1.2 ประวัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี
  - 1.3 การบริหารของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี
2. แนวคิด เกี่ยวกับการรับรู้
  - 2.1 ความหมายของการรับรู้
  - 2.2 กระบวนการรับรู้
  - 2.3 ความสำคัญของการรับรู้
  - 2.4 องค์ประกอบของการรับรู้
3. แนวคิด เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 3.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ
  - 3.4 บทบาทของภาวะผู้นำ
4. การรับรู้ภาวะผู้นำของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี
  - 4.1 การบริหารงานบุคคล
  - 4.2 ความเฉื่อยฉวย
  - 4.3 การตัดสินใจ
  - 4.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลง
  - 4.5 ความซื่อสัตย์สุจริต
  - 4.6 สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร
  - 4.7 ความสำเร็จของงาน
  - 4.8 การใช้รูปแบบของการจัดการแบบมีส่วนร่วม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## ข้อมูล การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี

### 1. ประวัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ประวัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (2551, กรกฎาคม 19) ในประเทศไทยเริ่มมีไฟฟ้าใช้เป็นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2427 ในรัชสมัยของ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ผู้ให้กำเนิดกิจการไฟฟ้าในประเทศไทย คือ จอมพลเจ้าพระยา สุรศักดิ์มนตรี (เจิม แสงชูโต) เมื่อครั้งนั้น มีบรรดาศักดิ์เป็นเจ้าหมื่นไวย วรนาถ โดยท่านได้เริ่มติดตั้งเครื่องกำเนิดไฟฟ้าเดินสายไฟฟ้า และติดตั้งดวงโคมไฟฟ้า ที่กรมทหารหน้า ซึ่งเป็นที่ตั้งกระทรวงกลาโหมในปัจจุบัน ในวันที่เปิดทดลองใช้แสงสว่าง ด้วยไฟฟ้าเป็นครั้งแรกนั้น ปรากฏว่าบรรดาขุนนาง ข้าราชการ และประชาชน มาดูแสงไฟอย่างแน่นหนาด้วยความตื่นตาตื่นใจ เมื่อความทรงทราบความฝ่าละอองธุลีพระบาท พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ติดตั้งไฟฟ้าแสงสว่างขึ้นในวังหลวงทันที จากนั้นมาไฟฟ้าก็เริ่มแพร่หลายไปตามวังเจ้านายกิจการไฟฟ้าในประเทศไทย เริ่มก็ตัวเป็นรูป เป็นร่างขึ้นเมื่อ บริษัทจากประเทศเดนมาร์ก ได้ขอสัมปทานผลิตกระแสไฟฟ้า เพื่อใช้ เดินรถรางจากบางคอแหลม ถึงพระบรมมหาราชวัง เป็นครั้งแรก และได้ขยายการผลิตไฟฟ้าเพื่อแสงสว่าง โดยติดตั้งระบบผลิตที่มั่นคง ดาววขึ้นที่วัดเลียบ (ที่ตั้งการไฟฟ้านครหลวงในปัจจุบัน) ต่อมาในปี พ.ศ. 2457โปรดเกล้าฯให้ตั้งโรงไฟฟ้า ขึ้นอีก 1 โรง เรียกว่าการไฟฟ้าหลวงสามเสน ซึ่งต่อมามีฐานะเป็นกองหนึ่งของกรมโยธาเทศบาลกระทรวงมหาดไทย และในที่สุด ได้รวมเข้ากับกิจการไฟฟ้ากรุงเทพฯ (วัดเลียบ) จนกลายมาเป็นกรไฟฟ้านครหลวงในปัจจุบัน ซึ่งรับผิดชอบดูแล พื้นที่กรุงเทพมหานคร สมุทรปราการและนนทบุรี รวม 3 จังหวัด สำหรับกิจการไฟฟ้าในส่วนภูมิภาค เริ่มต้นอย่างเป็นทางการเมื่อทางราชการได้ตั้งแผนกไฟฟ้าขึ้น ในกองบูรพาภิบาล กรมสาธารณสุข กระทรวงมหาดไทย และได้ก่อสร้างไฟฟ้าเทศบาลเมืองนครปฐมขึ้น เพื่อจำหน่ายไฟฟ้า ให้แก่ประชาชน เป็นแห่งแรก เมื่อปี พ.ศ. 2473 จากนั้น มาไฟฟ้าจึงได้แพร่หลาย ไปสู่หัวเมืองต่าง ๆ ขณะเดียวกัน ก็มีเอกชนขอสัมปทาน จัดตั้งการไฟฟ้าขึ้นหลายแห่ง ต่อมาในปี พ.ศ. 2477 มีการปรับปรุงแผนกไฟฟ้าเป็นกองไฟฟ้า สังกัดกรมโยธาเทศบาลกระทรวงมหาดไทย และภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็นกองไฟฟ้าภูมิภาค

หลังจากก่อสร้างไฟฟ้าที่เทศบาลเมืองนครปฐมเป็นแห่งแรกแล้ว ก็มีการทยอยก่อสร้างไฟฟ้า ให้ชุมชนขนาดใหญ่ ระดับจังหวัด และอำเภอต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ แต่ในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 กิจการไฟฟ้าขาดแคลนอะไหล่และน้ำมันเชื้อเพลิง ระบบผลิตชำรุดทรุดโทรม จนถึง ปี พ.ศ. 2490 สภาพทางเศรษฐกิจเริ่มดีขึ้น ประเทศไทยเริ่มพัฒนาท้องถิ่น ให้เจริญขึ้น ดังนั้นภารกิจของไฟฟ้าภูมิภาคจึงหนักหน่วงขึ้น รัฐบาลเริ่มเห็นความจำเป็นในการเร่งขยายการก่อสร้างกิจการไฟฟ้าเพิ่มขึ้นใหม่ และดำเนินกิจการไฟฟ้า ที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้นจึงได้จัดตั้งองค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเมื่อปี พ.ศ. 2497 เพื่อรับผิดชอบดำเนินกิจการไฟฟ้าในส่วนภูมิภาค องค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้รับการก่อตั้งขึ้นเป็นองค์การเอกเทศ ตามพระราชกฤษฎีกา ซึ่งให้

ไว้เมื่อวันที่ 6 มีนาคม พุทธศักราช 2497 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 16 มีนาคม พุทธศักราช 2497 มีการ แต่งตั้ง คณะกรรมการขึ้น เป็นผู้ควบคุมการบริหาร อยู่ภายใต้ การควบคุมของ กรมโยธาเทศบาล กระทรวงมหาดไทย และรัฐบาล โดยมีรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงมหาดไทย มีอำนาจกำกับโดยทั่วไป องค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีทุนประเดิมตาม กฎหมาย จำนวน 5 ล้านบาท มีการไฟฟ้าอยู่ในความดูแล จำนวน 117 แห่ง เริ่มกิจการใหม่ คณะกรรมการองค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค กำหนดโครงการและแผนงาน ดังนี้ (การไฟฟ้าส่วน ภูมิภาค, 2551, กรกฎาคม 19)

1. ให้ตั้งสำนักงานชั่วคราวที่ตีกรมโยธาธิการเชิงสะพานผ่านฟ้าลีลาศ
  2. ให้ก่อสร้างการไฟฟ้าทุกอำเภอที่ยังไม่มีไฟฟ้าใช้ ซึ่งขณะนั้นมีอยู่ 227 อำเภอ ในขั้นแรกให้ก่อสร้าง เฉพาะอำเภอ ที่ดำเนินการแล้วไม่ขาดทุน 87 แห่งให้แล้วเสร็จภายใน 2 ปี และให้ดำเนินการเป็นรูปบริษัท เรียกว่า บริษัทไฟฟ้าอำเภอแต่ละอำเภอ องค์การไฟฟ้าส่วน ภูมิภาค ถือหุ้นร้อยละ 51 อีกร้อยละ 49 ขายให้เอกชนโดยกำหนดมูลค่าหุ้นละ 100 บาท
  3. ให้ซื้อเครื่องกำเนิดไฟฟ้าและอุปกรณ์ติดตั้ง ช่วยการไฟฟ้าของเอกชนที่ไม่มีทุน ทรัพย์จะขยายกิจการได้โดยให้คิดเป็นราคาหุ้นที่ร่วมลงทุน
  4. ให้ซื้อเครื่องกำเนิดไฟฟ้า และอุปกรณ์เพื่อติดตั้ง และบูรณะการไฟฟ้าของ เทศบาล ที่ไม่มีงบประมาณผ่อนชำระ และให้คิดค่าส่วนแบ่งเป็นรายหน่วยที่ผลิตได้ ในระหว่างที่ ยังชำระไม่หมด ให้รับซื้อกิจการไฟฟ้าของเอกชนที่มีอาจดำเนินการได้มาดำเนินการต่อไป เป็น รูปบริษัทเพื่อระงับความเดือดร้อนของประชาชน ถ้าเป็นการไฟฟ้าจังหวัดให้เรียกว่า บริษัท ไฟฟ้าจังหวัด
  5. พนักงานที่ดำเนินการในองค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ถ้าไม่จำเป็นให้ยืมตัวจาก กรมโยธาเทศบาลก่อน โดยจ่ายเงินพิเศษให้ ซึ่งรวมทั้งตัวผู้อำนวยการด้วย
- การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปโภค สังกัดกระทรวง มหาดไทย ก่อตั้งตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2503 โดยมีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อการผลิต จัดให้ได้มา จัดตั้งและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า มีพื้นที่รับผิดชอบทั่วประเทศ ยกเว้นจังหวัด กรุงเทพฯ นนทบุรี และสมุทรปราการ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแยกบริหารงาน แบ่งเป็น 4 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลางและภาคใต้ แต่ละภาค แบ่งออกเป็น 3 เขต รวม 12 เขตทั่วประเทศ ดังนี้

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค แบ่งเขตการรับผิดชอบเป็น 12 เขต ดังนี้

1. ภาคเหนือ ประกอบด้วย
  - 1.1 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคเหนือ) จังหวัดเชียงใหม่
  - 1.2 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลก
  - 1.3 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี

2. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย
    - 2.1 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) จังหวัดอุดรธานี
    - 2.2 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) จังหวัดอุบลราชธานี
    - 2.3 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) จังหวัดนครราชสีมา
  3. ภาคกลาง ประกอบด้วย
    - 3.1 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
    - 3.2 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 (ภาคกลาง) จังหวัดชลบุรี
    - 3.3 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคกลาง) จังหวัดนครปฐม
  4. ภาคใต้ ประกอบด้วย
    - 4.1 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคใต้) จังหวัดเพชรบุรี
    - 4.2 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 (ภาคใต้) จังหวัดนครศรีธรรมราช
    - 4.3 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคใต้) จังหวัดยะลา
- 2. ประวัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี**

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปโภค สังกัดกระทรวงมหาดไทย ก่อตั้งตามพระราชบัญญัติ พ.ศ. 2503 โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการผลิต จัดให้ได้มา จัดตั้งและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า มีพื้นที่รับผิดชอบทั่วประเทศ ยกเว้น จังหวัดกรุงเทพฯ นนทบุรี และสมุทรปราการ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแยกออกเป็น 4 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลางและภาคใต้ แบ่งออกเป็น 3 เขต รวม 12 เขต (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี, 2551, กรกฎาคม 19)

พ.ศ. 2502 องค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคลพบุรี ได้ก่อตั้งขึ้นโดยรับโอนกิจการจากการไฟฟ้านครลพบุรี มีสำนักงานซึ่งเช่าห้องแถว ตั้งอยู่เลขที่ 69/1-4 ถนนสุรศักดิ์ ตำบลท่าหิน อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี

พ.ศ. 2503 องค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคลพบุรี ได้รับโอนกิจการจากการไฟฟ้าจังหวัดทหารบกลพบุรี ต่อมาได้ปรับเปลี่ยนฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ สาขาสาธารณูปโภค สังกัดกระทรวงมหาดไทย ตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และเปลี่ยนชื่อเป็นการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคกลาง มีพื้นที่รับผิดชอบจังหวัดลพบุรี, สระบุรี, สิงห์บุรี และ ในบางส่วนของจังหวัดชัยนาท, อุทัยธานี, นครสวรรค์, และพิจิตร โดยมีสำนักงานอยู่ที่จังหวัดลพบุรี และ บางส่วนอยู่ที่การไฟฟ้าอำเภอพระพุทธบาทจังหวัดสระบุรี

พ.ศ. 2508 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดลพบุรี ได้ย้ายสำนักงานจากห้องแถวเช่าเดิมไปเช่าที่ดินของกรมธนารักษ์ บริเวณสถานีรถไฟเก่า ก่อสร้างเป็นอาคารสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดลพบุรี ตั้งอยู่เลขที่ 13 ถนนพหลโยธิน ตำบลทะเลชุบศร อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ซึ่งอยู่รวมกับสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแขวงลพบุรี (จังหวัดลพบุรี)

พ.ศ. 2519 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้มีคำสั่งเปลี่ยน โอนย้ายพื้นที่ความรับผิดชอบ ตามความเหมาะสม โดยเปลี่ยนชื่อจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดลพบุรี เป็นการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี รับผิดชอบพื้นที่ 6 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดลพบุรี สิงห์บุรี ชัยนาท อุทัยธานี นครสวรรค์ และเพชรบูรณ์ รวมพื้นที่ 38,842 ตารางกิโลเมตร มีผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งสิ้น 772,886 ราย

### 3. การบริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (2551, กรกฎาคม 19) มีโครงสร้างในการบริหาร ความสำเร็จ รับผิดชอบ ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ กฟภ.เป็นองค์กรชั้นนำของภูมิภาคที่ได้มาตรฐานระดับสากล มีความสามารถในการแข่งขันประกอบธุรกิจพลังงาน และธุรกิจบริการ

2.2 ภารกิจ จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจที่เกี่ยวข้องในประเทศตาม มาตรฐานสากล เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพของ สินค้า และบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารการจัดการเชิงธุรกิจที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพตลาด และมีปรัชญาในการดำเนินงาน ดังนี้

2.2.1 ปรัชญาต่อลูกค้า จัดหา และให้บริการไฟฟ้าอย่างเพียงพอ ในราคายุติธรรม

2.2.2 ปรัชญาต่อรัฐ บริหารงาน สนองนโยบายของรัฐ

2.2.3 ปรัชญาต่อสังคม ให้บริการทั่วถึงตามมาตรฐาน ส่งเสริมสถานะ แวดล้อมที่ดีให้แก่สังคม เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

2.2.4 ปรัชญาต่อพนักงาน พัฒนาพนักงาน ให้ความยุติธรรม เสริมสร้างขวัญกำลังใจ และสนับสนุนความก้าวหน้าด้วยระบบคุณธรรม

2.3 ขอบเขตความรับผิดชอบ กฟภ.3 มีพื้นที่รับผิดชอบพื้นที่ 6 จังหวัด ได้แก่ จังหวัด ลพบุรี สิงห์บุรี ชัยนาท อุทัยธานี นครสวรรค์ และเพชรบูรณ์ โดยแบ่งโครงสร้าง หน่วยงาน เพื่อให้บริการลูกค้าได้ครอบคลุมทั่วทั้งพื้นที่รับผิดชอบเป็น 4 ระดับชั้นการไฟฟ้า รวม 67 การไฟฟ้า

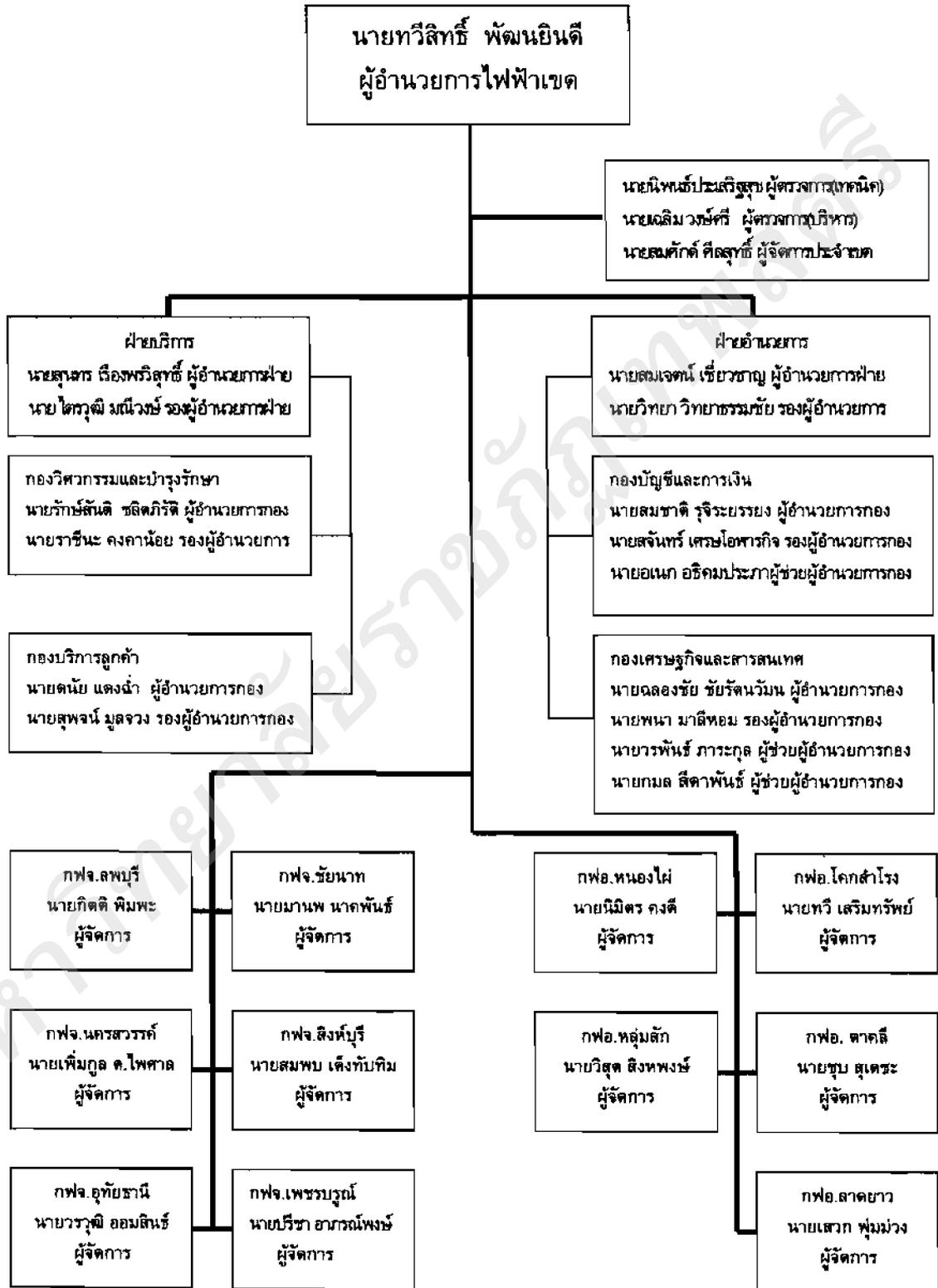
2.4 วัตถุประสงค์ในการดำเนินการเพื่อให้บริการแก่ประชาชนในเขตรับผิดชอบ ที่สำคัญ 3 ประการ (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี, 2548, หน้า 1) คือ

2.4.1 ปรับปรุงการจัดการ และการบริการพลังงานไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย มีความมั่นคง สม่าเสมอ เชื่อถือได้อย่างเพียงพอ และรวดเร็วทันแก่ความต้องการ ใช้พลังงานไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

2.4.2 พัฒนากิจการด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มรายได้ให้เลี้ยงตนเอง มีกำไร พอสมควร ตลอดจนมีทุนเพียงพอแก่การขยายงาน

2.4.3 พัฒนาการบริหารองค์การ การบริหารงานบุคคล การจัดการ ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

โครงสร้างผู้บริหาร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคเหนือ (จังหวัดลพบุรี)



ภาพ 2 ผังโครงสร้างผู้บริหาร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี  
ที่มา (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี, 2551, กรกฎาคม 19)

## แนวคิด เกี่ยวกับการรับรู้

### 1. ความหมายของการรับรู้

การรับรู้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "perception" ในการทำงานร่วมกันในองค์การนั้น มักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยหลายๆ อย่าง แต่ปัจจัยที่พบบ่อย คือ ความไม่เข้าใจอันเนื่องมาจากการไม่มีข้อมูลที่ต้องการ หรือครบถ้วนตลอดจนมีการรับรู้ไม่ตรงกัน หรือ มีปัญหาในการรับรู้ตนเอง การรับรู้ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลากหลายแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

รัจรี นพเกตุ (2540, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่า การรับรู้ หมายถึง ขบวนการประมวลและตีความของข้อมูลต่างๆ ที่อยู่รอบตัวโดยผ่านอวัยวะรับความรู้สึก

รัชดา อุดมวิทิต (2540, หน้า 32) ได้สรุปว่า การรับรู้ หมายถึง การตีความหมาย ต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่บุคคลได้ประสบโดยผ่านประสาทสัมผัสว่าสิ่งนั้นเป็นอย่างไร

กรองแก้ว อยู่สุข (2541, หน้า 47) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่แต่ละคน รวบรวมจัดและทำความเข้าใจต่อสิ่งที่มองเห็นหรือได้ยิน หรือรู้สึกได้

ลักขณา สิริวัฒน์ (2544, หน้า 48) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่า การรับรู้ หมายถึง การเกิดอาการสัมผัสอย่างมีความหมายและเป็นกระบวนการแปลหรือตีความจาก ประสบการณ์เดิม

จุลา มหาพสุชานนท์ (2547, หน้า 216) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่า การรับรู้มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อบุคคลในการตีความการสื่อสารที่ได้รับ ซึ่งอาจผิดแผกแตกต่างกัน ไปตามการรับรู้ของแต่ละบุคคล การแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลในองค์การล้วนแต่มีผลมา จากการรับรู้ของบุคคลเหล่านั้นทั้งสิ้น โดยที่บุคคลจะต้องสัมผัสกับสิ่งต่าง ๆ ผ่านประสาทสัมผัส ทางตา หู จมูก ลิ้น และผิวหนัง และเกิดความรู้สึกต่อสัมผัส หลังจากนั้นสมองจะตีความสิ่งที่รู้สึก แล้วเปลี่ยนเป็นการรับรู้อีกทอดหนึ่ง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 67) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่คนเรารับรู้สิ่งต่างๆ โดยผ่านการสัมผัส มีการใช้ประสบการณ์ เดิมช่วยแปลความหมายของสิ่งนั้นออกมาเป็นความรู้และความเข้าใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย นีรัญกิตติ, และธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 309) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการซึ่ง บุคคลจัดระเบียบและตีความรู้สึกประทับใจของตนเอง ซึ่งการรับรู้ที่แตกต่างอาจนำมาซึ่งปัญหา หรือความขัดแย้งในองค์การได้

การริสัน, และมากูน (Garrison, & Magoon 1972, p.637) ได้ให้ความหมาย ของการรับรู้ หมายถึง กระบวนการซึ่งบุคคลได้รับ จัดการ และแปลข้อมูลนั้นออกมาจาก สภาพแวดล้อม หรืออาจหมายถึง กระบวนการที่ทำให้เข้าใจ หรือรู้สึกโดยประสาทสัมผัสทั้ง 5

ต่อสิ่งแวดล้อมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือการแปลความหมายของข่าวสารโดยการสังเกตของแต่ละบุคคล

กรีนเบิร์ก, และ บารอน (Greenberg, & Baron, 2003, p.50) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การรับรู้เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลเลือกรับ จัดองค์ประกอบและแปลข้อมูลนั้นออกมาเพื่อให้เข้าใจได้

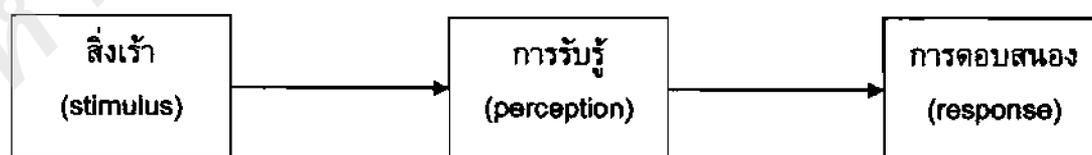
โรบบินส์ (Robbins, 2003, p.365) ได้ให้ความหมายว่า การรับรู้เป็นกระบวนการของการเลือกเห็นจัดระบบและแปลความหมาย ความรู้สึก ความเข้าใจต่างๆ ที่บุคคลนั้นมีต่อสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องโดยจะเป็นไปตามสิ่งที่ได้เห็นได้ยิน หรือตามความเชื่อซึ่งอาจจะเป็นไปตามความจริงของสิ่งนั้นๆ (objective reality)

เชอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์, และฮอนเบิร์ก (Schermerhorn, Hount, & Osborn, 2005, p.68) ให้ความหมายของการรับรู้ว่า หมายถึงกระบวนการซึ่งบุคคลได้รับ จัดการ และแปลข้อมูลนั้นออกมาจากสภาพแวดล้อมของบุคคล หรืออาจหมายถึง กระบวนการที่ทำให้เข้าใจหรือรู้สึกโดยประสาทสัมผัสทั้ง 5 ต่อสิ่งแวดล้อมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือการแปลความหมายของข่าวสารโดยการสังเกตของแต่ละบุคคล

จากความหมายของการรับรู้ที่ได้กล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การรับรู้หมายถึง กระบวนการที่สมองแปลความ หรือตีความของการสัมผัส หรืออาการสัมผัสที่คนได้รับออกมาเป็นความรู้ ความเข้าใจของตนเองเกี่ยวกับสิ่งเร้า นั้น ซึ่งในการแปลความหมายนั้น จะต้องใช้ความรู้หรือประสบการณ์เดิมที่เคยมีมาก่อนเป็นเครื่องช่วยในการรับรู้ต่างๆ

#### กระบวนการรับรู้

การรับรู้เป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งผลของการรับรู้ก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมของบุคคล ดังมีผู้กล่าวถึงให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการรับรู้ไว้หลายท่านด้วยกัน ดังนี้



ภาพ 3 กระบวนการรับรู้

ทีมา (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2547 ,หน้า 66)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 67) ได้สรุปกระบวนการรับรู้ไว้ว่า การรับรู้เกิดจากองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. มีสิ่งเร้า (stimulus) ที่จะทำให้เกิดการรับรู้ เช่น สถานการณ์ เหตุการณ์ สิ่งแวดล้อมรอบกาย ที่เป็น คน สัตว์ และสิ่งของ
2. ประสาทสัมผัส (sense organs) ที่ทำให้เกิดความรู้สึกสัมผัส เช่น ตาหู จมูกได้กลิ่น ลิ้นรับรส และผิวหนังรับรู้ร้อนหนาว
3. ประสบการณ์ หรือความรู้เดิมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าที่เราสัมผัส
4. การแปลความหมายของสิ่งที่เราสัมผัส

สิ่งที่เคยพบเห็นมาแล้วย่อมจะอยู่ในความทรงจำของสมอง เมื่อบุคคลได้รับสิ่งเร้า สมองก็จะทำหน้าที่ทบทวนกับความรู้ที่มีอยู่เดิมว่า สิ่งเร้านั้นคืออะไร เมื่อมนุษย์เราถูกเร้าโดยสิ่งแวดล้อมก็จะเกิดความรู้สึกจากการสัมผัส (sensation) โดยอาศัยอวัยวะสัมผัสทั้ง 5 คือ ตา ทำหน้าที่ดูคือมองเห็น หูทำหน้าที่ฟังคือได้ยิน ลิ้นทำหน้าที่รับรส จมูก ทำหน้าที่ดมคือได้กลิ่น ผิวหนังทำหน้าที่สัมผัสคือรู้สึกได้อย่างถูกต้องกระบวนการรับรู้ก็สมบูรณ์แต่จริงๆ แล้วยังมีการสัมผัสภายในอีก 3 อย่างด้วยที่จะช่วยให้เราสัมผัสสิ่งต่างๆ

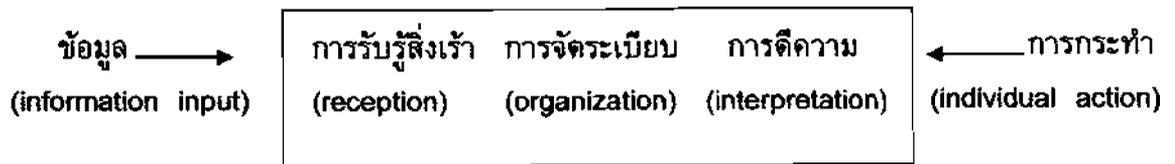
ลำดับขั้นของกระบวนการรับรู้จะเกิดขึ้นได้ ต้องเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการดังนี้

ขั้นที่ 1 สิ่งเร้า (stimulus) มากระทบอวัยวะสัมผัสของอินทรีย์

ขั้นที่ 2 กระแสประสาทสัมผัสวิ่งไปยังระบบประสาทส่วนกลาง ซึ่งมีศูนย์อยู่ที่สมองเพื่อสั่งการ ตรงนี้เกิดการรับรู้ (perception)

ขั้นที่ 3 สมองแปลความหมายออกมาเป็นความรู้ความเข้าใจโดยอาศัยความรู้เดิม ประสบการณ์เดิม ความจำ เจตคติ ความต้องการ ปทัสถาน บุคลิกภาพ เขาวนปัญญา ทำให้เกิดการตอบสนองอย่างใดอย่างหนึ่ง การรับรู้ (perception)

เซอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์, และฮอนเบิร์ต (Schermerhorn, Hount, & Osbora, 2005, p. 409) ได้กล่าวว่า กระบวนการรับรู้เป็นกระบวนการสำคัญทางจิตวิทยาเบื้องต้นในการตีความสิ่งเร้าได้สัมผัสต่าง ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่มีความสำคัญสำหรับผู้รับรู้ การรับรู้เป็นสิ่งที่ทำให้ปัจเจกบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ไม่มีบุคคลใดที่จะมีการรับรู้ที่เหมือนกับบุคคลอื่นที่เดียว เพราะเมื่อบุคคลได้รับสิ่งเร้า หรือ สิ่งรับรู้ก็จะประมวลสิ่งรับรู้นั้นเป็นประสบการณ์ที่มีความหมายเฉพาะตัวเอง ดังภาพ 4



ภาพ 4 กระบวนการรับรู้ของเชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn)

ที่มา (Schermerhorn, Hount, & Osbora, 2005, p. 410)

ดังนั้นจากแนวคิดดังกล่าวจึงสรุปกระบวนการรับรู้ได้ว่า มีกระบวนการทั้งจากภายนอกและภายใน ปัจจัยภายนอกนั้นเป็นสภาพแวดล้อมของบุคคล เช่น การได้รับข้อมูลข่าวสาร การติดต่อกับบุคคลอื่น ประสบการณ์ในรูปความรู้ต่าง ๆ ส่วนปัจจัยภายในของบุคคลนั้นเป็นประสบการณ์ที่สะสมมาจากการได้รับการศึกษา อาชีพ รายได้ ทัศนคติของบุคคล รวมไปถึงระบบประสาทสัมผัส ซึ่งเป็นลักษณะทางสรีระของบุคคล ซึ่งกระบวนการรับรู้จะมีการแปลความเพื่อแสดงพฤติกรรมออกไป ระดับของการรับรู้ของบุคคลจะสูงหรือต่ำ มากหรือน้อย ย่อมต้องมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง หรืออาจกล่าวได้ว่าการที่บุคคลมีพฤติกรรม หรือการกระทำที่แตกต่างกัน ก็เนื่องมาจากบุคคลมีการรับรู้ในสถานการณ์เฉพาะตัว หรือสภาพแวดล้อมส่วนตัว

## 2. ความสำคัญของการรับรู้

วิไลวรรณ ศรีสูงเนิน (2548, หน้า 15) กล่าวว่า การรับรู้ทำให้เกิดการเรียนรู้ ถ้าไม่มีการรับรู้การเรียนรู้ก็จะเกิดขึ้นไม่ได้ การเรียนรู้ก็มีผลต่อการรับรู้ครั้งใหม่ เนื่องจากความรู้ความจำเดิมจะช่วยแปลความหมายให้ทราบว่าคืออะไร มีความสำคัญต่อเจตคติอารมณ์ และแนวโน้มของพฤติกรรม เมื่อรับรู้แล้วย่อมเกิดความรู้สึกและมีอารมณ์ พัฒนาเป็นเจตคติ แล้วพฤติกรรมก็ตามมาในที่สุด

วิเชียร วิทยอุดม (2549 ก, หน้า 101) ได้กล่าวว่า การรับรู้สามารถอธิบายได้ว่า คือกระบวนการที่บุคคลจัดระบบและแปลความหมายจากประสาทสัมผัส เพื่ออธิบายถึงความหมายจากประสาทสัมผัสหรืออธิบายถึงความหมายของสภาพแวดล้อมอย่างไรก็ตามอะไรที่บุคคลหนึ่งสามารถรับรู้ที่มีความแตกต่างกันได้อย่างชัดเจนไปจากเป้าหมายที่เป็นจริงและมีมนุษย์บางส่วนที่ไม่เห็นด้วยอยู่บ่อยๆ การรับรู้นั้นก็อาจไม่จำเป็นที่จะถูกต้องเสมอไป ตัวอย่าง เช่น พนักงานทั้งหมดในบริษัทอาจจะเห็นว่าบริษัทที่ทำงานอยู่นั้น เป็นสิ่งที่ดีมากที่สุดที่จะทำงานด้วยสภาพการทำงานที่ดี งานที่ได้รับมอบหมายน่าสนใจ มีรายได้ดี ผู้บริหารมีความเข้าใจและมีความรับผิดชอบซึ่งเป็นเรื่องที่ พนักงานส่วนใหญ่รู้ดีว่าเป็นเรื่องที่มีความผิดปกติเป็นอย่างมากที่จะทำให้ทุกคนในบริษัทมีความเห็นพ้องกันทั้งหมดอย่างนั้น การรับรู้เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการเรียนรู้เรื่องพฤติกรรมองค์กร เพราะพฤติกรรมของมนุษย์ส่วนใหญ่มีพื้นฐานมาจากการรับรู้เกี่ยวกับความเป็นจริงต่างๆ จนมีคำกล่าวที่ว่า "การรับรู้เกี่ยวกับโลกคือ พฤติกรรมที่สำคัญของโลก"

พิบูล ทีปะปาล (2550, หน้า 94) กล่าวไว้ว่า การรับรู้มีความสำคัญในการศึกษา พฤติกรรมองค์การ (organizational behavior) เหตุผลง่าย ๆ ก็เพราะว่าพฤติกรรมของบุคคลที่ แสดงออกมามีพื้นฐานจากการรับรู้ จากสิ่งที่เป็นจริง ซึ่งสิ่งที่เกิดจากการรับรู้สิ่งที่เป็นจริงอาจจะ แตกต่างกันไป เมื่อบุคคลเกิดการรับรู้อย่างไร ก็จะเป็นพื้นฐานให้บุคคลยึดถือปฏิบัติไปตามที่รับรู้ ซึ่งบางครั้งอาจจะผิดได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย ทิรัญกิตติ, และธนวรรษ คังสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 309) ได้ให้ความสำคัญของการรับรู้ไว้ว่า การรับรู้เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลจัดระเบียบและ ตีความรู้สึกประทับใจของตนเอง เพื่อให้ความหมายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการรับรู้ของบุคคล อาจตีความได้แตกต่างจากความเป็นจริง เช่น พนักงานในบริษัทแห่งหนึ่งอาจจะรับรู้มาว่าบริษัท เป็นสถานที่ที่ดีจะทำงาน เพราะมีสภาพการทำงานที่หน้าพอใจ การมอบหมายงานน่าสนใจ ค่าตอบแทนสูง มีการบริหารจัดการด้วยความเข้าใจและรับผิดชอบ แต่ความเป็นจริงอาจจะไม่ เป็นไปตามที่รับรู้

จากความสำคัญของการรับรู้ที่ได้กล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญ ของการรับรู้คือ กระบวนการซึ่งบุคคลจัดระเบียบและตีความรู้สึกประทับใจของตนเอง เพื่อให้ ความหมายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการรับรู้ของบุคคลอาจตีความได้แตกต่างจากความเป็นจริง เช่น พนักงานในบริษัทแห่งหนึ่งอาจจะรับรู้มาว่าบริษัทเป็นสถานที่ที่ดีจะทำงาน เพราะมีสภาพ การทำงานที่หน้าพอใจ การมอบหมายงานน่าสนใจ ค่าตอบแทนสูง มีการบริหารจัดการด้วย ความเข้าใจและรับผิดชอบ แต่ความเป็นจริงอาจจะไม่เป็นไปตามที่รับรู้

### 3. องค์ประกอบของการรับรู้

ชลธิชา สว่างเนตร (2542, หน้า 16-18) อธิบายว่า การรับรู้ที่บุคคลมีต่อ เรื่องราวเหตุการณ์และสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ มีความแตกต่างกันนั้น มีอิทธิพลมาจากตัวแปร ด้านเพศ อาชีพ และฐานะทางเศรษฐกิจ และยังรวมไปถึงความรู้เดิมและประสบการณ์เดิมของ แต่ละบุคคลที่มีความแตกต่างกันทั้งปริมาณและความถูกต้อง และยังขึ้นอยู่กับความต้องการที่จะ รับรู้ของบุคคลในขณะนั้นด้วย องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ว่าขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้ถูกรับรู้ หมายถึง บุคลิกลักษณะ รูปร่างหน้าตาของบุคคล ซึ่งนับว่ามีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการรับรู้มาก เพราะเมื่อบุคคล ซึ่งนับว่ามีความสำคัญ และมีอิทธิพลต่อการรับรู้มาก เพราะเมื่อบุคคลพบผู้ถูกรับรู้ บุคคลจะกำหนดคุณสมบัติให้กับ ผู้รับรู้

2. สถานการณ์ทางสังคมที่บุคคลนั้นร่วมอยู่ด้วย หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ร่วม อยู่ในเหตุการณ์นั้น ๆ ซึ่งเมื่อพิจารณาส่วนประกอบจากเหตุการณ์นั้น ๆ แล้ว

3. ลักษณะนิสัยของผู้รับรู้ เป็นปัจจัยตัวหนึ่งที่ทำให้คนรับรู้แตกต่างกัน คือ บุคคลจะรับรู้ผู้อื่นอย่างถูกต้องหรือบิดเบือนจากความเป็นจริง ขึ้นอยู่กับความต้องการและความ

พอใจความสอดคล้องกับความคิดเดิมหรือความคิดคำนึงที่มาจากประสบการณ์เดิม และสัมพันธ์ภาพส่วนตัวระหว่างผู้รับและผู้ถูกรับด้วย

วิไลวรรณ ศรีสูงเนิน (2548, หน้า 16) กล่าวว่า สำหรับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเลือกรับรู้นั้นสามารถพิจารณาได้ดังนี้

1. องค์ประกอบอันเนื่องมาจากสิ่งเร้า
  - 1.1 ความเข้มและขนาด
  - 1.2 ความผิดแผกกัน
  - 1.3 การกระทำซ้ำ
  - 1.4 การเคลื่อนไหว
2. องค์ประกอบอันเนื่องมาจากบุคคล
  - 2.1 ความสนใจ
  - 2.2 ความคาดหวัง
  - 2.3 ความต้องการ
  - 2.4 การเห็นคุณค่า

วรวิทย์ พัฒนาอิทธิกุล (2551, พฤษภาคม 15) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการรับรู้ (perceptual component) การที่บุคคลจะมีการรับรู้ได้ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะ ข้อจำกัด และความสามารถของบุคคลที่มีไม่เหมือนกัน ดังนั้นภายใต้หัวข้อองค์ประกอบในการรับรู้จึงเป็นเรื่องที่กล่าวถึงประเด็นต่อไปนี้คือ

1. ชีตชั้นการรับรู้ต่ำสุด ที่บุคคลจะรับรู้ได้
2. ชีตชั้นการรับรู้ถึงความแตกต่างกันน้อยที่สุด ที่บุคคลจะรับรู้ได้
3. ระดับชีตชั้นของการรับรู้ที่บุคคลจะรับรู้ได้
4. การรับรู้ถึงตัวกระตุ้นโดยไม่รู้สีกตัว

จากองค์ประกอบในการรับรู้ที่ได้กล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบในการรับรู้ก็คือ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ว่ามีอยู่ 3 ประการ ดังนี้คือ

1. คุณลักษณะของผู้ถูกรับรู้ หมายถึง บุคลิกลักษณะ รูปร่างหน้าตาของบุคคล ซึ่งนับว่ามีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการรับรู้มาก เพราะเมื่อบุคคล ซึ่งนับว่ามีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการรับรู้มาก เพราะเมื่อบุคคลพบผู้ถูกรับรู้ บุคคลจะกำหนดคุณสมบัติให้กับผู้รับรู้อยู่ในเหตุการณ์นั้นๆ ซึ่งเมื่อพิจารณาส่วนประกอบจากเหตุการณ์นั้น ๆ แล้ว
3. ลักษณะนิสัยของผู้รับรู เป็นปัจจัยตัวหนึ่งที่ทำให้คนรับรู้แตกต่างกัน คือ บุคคลจะรับรู้ผู้อื่นอย่างถูกต้องหรือบิดเบือนจากความเป็นจริง ขึ้นอยู่กับความต้องการและความพอใจความสอดคล้องกับความคิดเดิมหรือความคิดคำนึงที่มาจากประสบการณ์เดิม และสัมพันธ์ภาพส่วนตัวระหว่างผู้รับและผู้ถูกรับด้วย

## แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ในองค์การใด ๆ ต้องมีคนมารวมตัวกันภายใต้กรอบขององค์การนั้น ๆ ซึ่งโดยธรรมชาติจะเกิดผู้นำและเกิดผู้ตามขึ้นมา ผู้นำจึงมีบทบาทและความสำคัญต่อกลุ่มอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ปัญหาส่วนใหญ่ที่หลาย ๆ องค์การเผชิญอยู่ คือการมีผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำ หรือมีรูปแบบความเป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่รับผิดชอบ หรือไม่มีวิสัยทัศน์ เป็นต้น มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

เทพพนม เมืองแมน, และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 184) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการไม่ใช่บุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ นั่นคือ ผู้นำ (leader) ผู้ตาม (follows) และสถานการณ์ (situation) ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านี้ จะเป็นสิ่งกำหนดผลลัพธ์หรือสิ่งนำออกของภาวะผู้นำ ได้แก่ ความพึงพอใจในการกระทำและความพึงพอใจในงาน

กรองแก้ว อยู่สุข (2541, หน้า 132) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นการใช้อิทธิพลของบุคคล หรือ ของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะได้นำไปสู่เป้าหมายของกลุ่มที่กำหนด

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542, หน้า 254) กล่าวว่าภาวะผู้นำคือ ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้อม ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2548, หน้า 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การสร้างโอกาสให้พนักงานและบุคคลอื่นๆ ได้ทำประโยชน์อย่างสำคัญ เป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์การ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 238) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อการทำกิจกรรมของแต่ละบุคคล ในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

พิบูล ทีปะपाल (2550, หน้า 220) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถที่จะใช้ศิลปะความเป็นผู้นำโน้มน้าวบุคคลซึ่งเป็นผู้ตาม ให้เกิดการคล้อยตามยอมรับที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ ให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภักดี, และธนวรรษ ดั่งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 197) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

กรีนเบิร์ก, และ บารอน (Greenberg, & Baron, 2003, p.471) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มสมาชิก สามารถโน้มน้าวให้ทุกคนในกลุ่มทำงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กลุ่มกำหนดไว้

โรบบินส์ (Robbin, 2003, p. 314) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการ ใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

แม็คเซน, และ วอน กลินาว (MaShanc, & Von Glinow, 2005, p.416) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลที่จะจูงใจ และทำให้ผู้อื่นทุ่ม ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดประสิทธิผล และความสามารถสำเร็จขององค์กร

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคลิกลักษณะและความสามารถของบุคคล ใดบุคคลหนึ่งที่จะนำผู้อื่น โดยการใช้กระบวนการหรือกรรมวิธีในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจใน การชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มยอมรับปฏิบัติตาม ความประสงค์ของบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามการปฏิบัติตามคำสั่งเป็นไปด้วย ความเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับ ปัจจัยด้านแหล่งที่มาของอำนาจและการยอมรับ อำนาจในการบังคับบัญชา

## 2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

อาจกล่าวได้ว่าผู้นำมีความหมาย และความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมากยิ่งด้วย หลาย ๆ เหตุผลดังนี้

วินัย ศรีสุคนธ์รัตน์ (2548, หน้า 13-14) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร ผู้บริหารองค์กรที่มีภาวะผู้นำจะนำองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ได้ กล่าวถึงภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เพราะจะเพิ่มเสริมความสำเร็จของ องค์กรในระยะยาว งานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินงานตามกรอบงานประจำ แต่จะ เป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ต่อองค์กร ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์กร ภายใต้สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการตัดสินใจที่เหมาะสมถูกต้องตาม สถานการณ์ ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

- 1) กิจกรรมด้านสมอง หมายถึง การตระหนักรู้ถึงปัญหาและค้นหาสาเหตุของ ปัญหารวมทั้งการแก้ปัญหา
- 2) กิจกรรมด้านการออกแบบ เป็นการสร้างและประเมินทางเลือกปฏิบัติโดย การเปรียบเทียบผลที่จะได้ทั้งทางบวกและทางลบ
- 3) กิจกรรมการเลือกหรือการตัดสินใจ ซึ่งภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นต้องการ ทักษะในการค้นหาปัญหาและการแก้ปัญหา และผู้นำองค์กรที่มีประสิทธิผล จะช่วยบ่งชี้ เป้าประสงค์ขององค์กรและกระตุ้นผู้ตามเพื่อที่จะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์นั้น

วิเชียร วิทยอุดม (2549 ข, หน้า 6-7) ได้กล่าวว่า ความสนใจในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ ตามแนวความคิดดั้งเดิมมีมานานแล้ว ไม่ใช่เป็นเรื่องที่ค้นคว้าขึ้นมาใหม่ เป็นเรื่องยังคงมีการปฏิบัติสืบทอดกันมาโดยเฉพาะบางอารยธรรมซึ่งยังคงมีความเชื่อสืบทอดกันมาว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคล หรือเฉพาะตระกูลใดตระกูลหนึ่งและสืบเชื้อสายกัน เช่น หัวหน้าเผ่า ระบบกษัตริย์ เมื่อตัวต้องตายไปทายาทก็จะสืบทอดดำรงตำแหน่งแทนเป็นหัวหน้าเผ่า และกษัตริย์สืบทแทน ตามแนวคิดอันนี้ยังมีความเชื่อต่อไปว่าบุคลิภาพและลักษณะของภาวะผู้นำเป็นของที่มีมาแต่กำเนิดและคุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติเฉพาะ สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำ ย่อมจะต้องมีลักษณะของภาวะผู้นำด้วย ต่อมาก็เกิดแนวความคิดใหม่ๆขึ้นมา มีความคิดเห็นตรงกันข้ามหรือไม่เห็นด้วยกับแนวความคิดอันเดิม แนวความคิดอันใหม่จะสนใจผู้นำที่ไม่ได้มาแต่กำเนิด แต่สนใจผู้นำขึ้นมาจากการพัฒนาบุคลิภาพ ปรับปรุงบทบาทตัวเองจนเป็นผู้นำขึ้นมา แนวความคิดเช่นนี้มาภายหลังได้รับการยอมรับเป็นอย่างมาก แนวความคิดใหม่นี้กล่าวไว้ว่าสมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มก็สามารถจะเป็นผู้นำได้ ไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นเฉพาะตระกูลใดตระกูลหนึ่ง ถ้าหากว่าคนนั้นเป็นผู้มีความคิดริเริ่มบทบาทในกลุ่มและบทบาทนั้น จะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ของกลุ่มด้วย ซึ่งแนวความคิดใหม่นี้เกิดขึ้นมาก็เริ่มทำให้แนวความคิดเรื่องพันธุกรรมเริ่มเสื่อมคลายความนิยม ทำให้นักวิชาการท่านต่างๆ หันมาสนใจในคุณลักษณะของผู้นำแบบอื่นๆเข้ามาแทนที่ เช่น ทฤษฎีลักษณะผู้นำ และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549, หน้า 296-297) ได้กล่าวว่า เมื่อมนุษย์รวมกันเป็นกลุ่มย่อมต้องการผู้นำเพื่อช่วยในการนำองค์การ และทำหน้าที่ในการตัดสินใจตลอดจนจัดการกับปัญหาต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนวุ่นวายเพราะมนุษย์ จะมีความแตกต่างกันทั้งบุคลิภาพ อารมณ์ ทัศนคติ และความคิดเห็น ความชอบและเป้าหมายส่วนบุคคล ผู้นำต้องทำหน้าที่ในการนำ จะสั่งการ และตัดสินใจ รวมทั้งเป็นมันสมองให้กับกลุ่มด้วยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ จะทำให้องค์การมีวิสัยทัศน์ และประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ ด้วยมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภักดี, และชนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 196) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อกับบริหารที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือพัฒนาขององค์การ การเป็นผู้นำมองเพียงผิวเผินจะเห็นว่าไม่ยากลำบาก แต่การเป็นผู้นำที่ดีนั้น ในการทำงานจริงเป็นสิ่งที่จะทำให้สำเร็จได้ยากจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันนี้ องค์การประสบปัญหาการขาดผู้นำในอุดมคติที่มีความเสียสละและผู้นำที่เป็นประชาธิปไตย

จากความสำคัญภาวะผู้นำต่อองค์การที่ได้กล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า เมื่อมนุษย์รวมกันเป็นกลุ่มย่อมต้องการผู้นำเพื่อช่วยในการนำองค์การ และทำหน้าที่ในการตัดสินใจตลอดจนจัดการกับปัญหาต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนวุ่นวายเพราะมนุษย์ จะมีความแตกต่างกันทั้งบุคลิภาพ อารมณ์ ทัศนคติ และความคิดเห็น ความชอบและเป้าหมายส่วน

บุคคล ผู้นำต้องทำหน้าที่ในการนำ จะสั่งการ และตัดสินใจ รวมทั้งเป็นมันสมองให้กับกลุ่มด้วย ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะทำให้องค์กรการมีวิสัยทัศน์ และประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ ด้วยมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

### 3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายขององค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้มากมายหลายท่านพอสรุปได้ดังนี้

วิเชียร วิทยอุดม (2549 ข, หน้า 11-12) ได้กล่าวถึง เรื่ององค์ประกอบของภาวะผู้นำนั้น จะพิจารณาเรื่องคุณสมบัติที่เป็นปัจจัยช่วยเสริมในการดำเนินงานของคนนั้นให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล การศึกษาถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำ จะทำให้สามารถกำหนดรูปแบบของผู้นำ ลักษณะของผู้นำให้เหมาะสมและสอดคล้องกับองค์กรนั้นๆ ได้ รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำก็ควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมขององค์กรต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี จึงจะทำให้ผู้นำสามารถทำงานประสานกัน องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบของผู้นำสามารถพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะของผู้นำ จะต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีลักษณะท่าทางมีความตื่นตัว มีสติปัญญา ความทะเยอทะยาน มีความคิดริเริ่ม รู้จักเข้าสังคม ฯลฯ เป็นแบบฉบับหรือแบบอย่างแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเมื่อได้สัมผัสหรือพบเห็นเข้าก็เกิดการยอมรับในตัวผู้นำ นอกจากนั้นแล้วผู้นำจะต้องมีลักษณะทางกายที่ดี เช่น ขนาดของร่างกาย ความสูง ความแข็งแรง ว่องไว เสียงมีพลังอำนาจฟังดูแล้วน่าเกรงขาม เป็นต้น

2. ลักษณะของผู้ตาม ต้องศึกษาพิจารณาถึง องค์ประกอบพื้นฐานด้านการศึกษา เชื้อชาติ เพศ อายุ วัย ทัศนคติ เจตคติ ค่านิยม อารมณ์ของผู้ตาม เพื่อจะสามารถมองเห็นว่าผู้ตามเป็นคนแบบไหน ประเภทไหน ทั้งนี้เพื่อจะได้วางตัวผู้นำให้สอดคล้องเหมาะสมกับองค์กรหรือหน่วยงานก็จะเกิดการร่วมมือประสานงานกัน มีความสามัคคีพร้อมเพียงกัน เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายของกลุ่มผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

3. ลักษณะของตัวงานหรือเนื้อหาของงาน ตัวงานหรือเนื้อหาของงานจะมีรายละเอียดของงานแตกต่างกัน จึงต้องการผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะอย่างให้เหมาะสมกับตัวงานหรือเนื้อหาของงานนั้นๆ ในบางสถานการณ์ลักษณะของงานจะมีความซับซ้อนวิธีการทำงานจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นหรือเป็นตัวกำหนดว่าควรจะต้องการผู้นำแบบไหน จึงจะเหมาะสมในลักษณะงานบางอย่าง ซึ่งต้องใช้ความสามารถพิเศษและความเชี่ยวชาญสูงจึงต้องอาศัยผู้นำที่มีความรอบรู้และเชี่ยวชาญเป็นอย่างมากเหนือคนอื่นใดเป็นผู้นำ บางตัวงานหรือเนื้อหาของงานเป็นในลักษณะของการให้บริการ ให้ความรู้ ให้การอบรมทางวิชาการ ให้การแนะนำเพื่อการดำรงชีวิตที่ดีอยู่ในสังคม ซึ่งจะเห็นได้ว่าตัวงานหรือเนื้อหาของงานจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงว่าต้องการผู้นำมีลักษณะอย่างไร จะเหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานนั้นๆ

4. ลักษณะขององค์กร ต้องพิจารณาศึกษาถึงปรัชญาค่านิยมขององค์กรจะทำให้เกิดแบบอย่างของการบริหาร ไม่ต้องการควบคุมมาก และปล่อยให้มีความอิสระ ซึ่งจะเห็นว่าลักษณะขององค์กรจะเป็นเครื่องมือป้องกันความต้องการของผู้ที่มีลักษณะเฉพาะอย่างให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดขององค์กรนั้นๆ

5. สิ่งแวดล้อมภายนอก สิ่งแวดล้อมภายนอกของการเกิดผู้นำแต่ละกรณีก็จะแตกต่างกันไปเป็นกรณีๆไป สถานการณ์อย่างหนึ่งเหมาะสมหรือต้องการบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำแต่สถานการณ์อีกอย่างหนึ่งต้องการอีกบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำ ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพของกลุ่มนั้นๆ สูงขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้นำที่จะเกิดขึ้นได้ก็จะต้องมีลักษณะที่สอดคล้องกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม สิ่งแวดล้อมอย่างหนึ่งหรือเหตุการณ์อย่างหนึ่ง อาจจะต้องการผู้นำแบบหนึ่งทำให้การเป็นผู้นำของยอมเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภักดี, และชนนวรรช ดั่งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 198) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับ
  2. ความสามารถในการใช้แรงจูงใจบุคคลทุกระดับและทุกสถานการณ์ เป็นความสามารถในการเข้าใจบุคคล
  3. ความสามารถในการชักนำ เป็นความสามารถที่จะให้ผู้ตามใช้ความสามารถ
- ในการทำงานของกลุ่ม ในขณะที่การใช้ผู้จูงใจจะเป็นจุดกลางของผู้ได้บังคับบัญชา
4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ สิ่งสำคัญของการจูงใจขึ้นกับความคาดหวังรางวัลที่ได้รับ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, มิถุนายน 24) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. พฤติกรรมโดยเสนาหา หรือพฤติกรรมอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และมีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัด เป็นผู้นำที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจและให้ความนับถือเป็นผู้สร้างพันธกิจ ในอนาคตขององค์การ และสามารถแสดงให้ผู้ตามเชื่อว่าต้องสำเร็จได้มากกว่าที่ผู้ตามรู้สึกว่าจะสำเร็จด้วยเหตุนี้ผู้ตามจึงเต็มใจที่จะทุ่มความพยายามมากกว่าปกติเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ
2. สร้างแรงจูงใจด้านการคล้อยเป็น พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่า ความหมายและความสำคัญของงานที่ทำ ตลอดจนสร้างความน่าเชื่อถือ ในการทำงานให้กับผู้ตาม
3. พฤติกรรมกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญาเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้กำลังใจ เสริมแรงให้กับผู้ตามค้นหาวิธีใหม่ในการทำงานโดยยั่วยุให้ผู้ตามหัดสงสัยและตั้ง

คำถามต่อความเชื่อพื้นฐานที่เคยประพฤติปฏิบัติมาจนเคยชิน ฝึกให้มองปัญหาเดิมด้วยมุมมองใหม่ หรือมองจากแง่มุมต่าง ๆ เป็นต้น

4. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล เป็นพฤติกรรมที่ผู้ทำให้ความใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยใช้วิธีเช่น การกระจายอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจ

บัวทิพย์ ดษนะเลขา (2550, สิงหาคม 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavior leadership) ในโลกของการทำงานการบริหาร (management) ถือเป็นวิธีการทำงานที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางตั้งแต่ในยุคอดีตมาจนถึงปัจจุบัน โดยทฤษฎีการบริหารที่ถือว่าดั้งเดิมและเป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปคือหลัก 4 M ในการบริหาร อันประกอบด้วย คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และวิธีการ (method) โดยเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่าคนหรือบุคลากร เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งท่ามกลางปัจจัยทางการบริหารทั้งสี่ประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ทศนคติ หรือมีความสามารถดีเยี่ยมจัดเป็นทรัพยากรที่หายากยิ่งสมควรที่จะธำรงรักษาไว้ในองค์กรให้ยาวนาน หรือมีเช่นนั้นก็ต้องไม่ปล่อยให้ไปอยู่กับคู่แข่งมีบุคลากรจำนวนหนึ่งในองค์กรที่มักมีจำนวนน้อยและทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานหรือ เป็นผู้บริหาร นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ซึ่งเรียกโดยรวมว่าผู้นำ (leader) ซึ่งการที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่หรือเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ผู้นั้นจะต้องบริหารปัจจัยทั้ง 3 ประการ ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันได้แก่ การบริหารคน การบริหารคน และการบริหารงาน โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารคนเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีและสร้างภาวะผู้นำพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้เป็นผู้นำที่มีความพร้อม และเป็นที่ยังประสงค์ขององค์กร อาจมีคำถามว่าแล้วผู้นำนั่นคือใคร ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบมาประมวลและนำเสนอตามรายละเอียดประเด็นดังนี้

1. ผู้นำ (leader) คือ บุคคลหนึ่งในกลุ่มที่มีอำนาจ อิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งได้

2. ภาวะผู้นำ (leadership) คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกให้งานดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประชุม โพธิกุล (2551, กันยายน 17) กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำปัจจัยสำคัญ 4 ประการของภาวะผู้นำ คือ

1. ผู้ตาม บุคลากรแต่ละคนต้องการสไตล์ภาวะผู้นำต่างกัน ตัวอย่างเช่น บุคลากรใหม่ต้องการนิเทศมากกว่าบุคคลที่มีประสบการณ์มาก บุคลากรที่มีเจตคติไม่ดีต้องการวิธีการที่แตกต่างกว่าบุคลากรที่มีแรงจูงใจสูง ผู้นำต้องรู้จักบุคลากร จุดเริ่มต้นพื้นฐาน คือ ต้อง

ทำความเข้าใจให้ดีถึงธรรมชาติของมนุษย์ รู้ความต้องการ อารมณ์และแรงจูงใจต้องรู้จัก บุคลากรว่าเป็นใครรู้อะไรทำอะไรได้บ้างมีคุณลักษณะอย่างไร

2. ผู้นำต้องมีความเข้าใจอย่างแท้จริงว่า เป็นใคร รู้อะไร สามารถทำอะไรได้ ผู้ที่ตัดสินใจความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จอยู่ที่ผู้ตามมิใช่ผู้นำ ถ้าผู้ตามไม่ไว้เนื้อเชื่อใจ หรือไม่มั่นใจในตัวผู้นำ ก็จะไม่มีความมั่นใจ ถ้าต้องการเป็นผู้นำที่ดีประสบความสำเร็จ ต้องมั่นใจในตัวผู้ตาม มิใช่ในตัวผู้นำหรือหัวหน้าเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องปฏิบัติ

3. การสื่อสาร ต้องสื่อสาร 2 ทาง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นการ สื่อสารแบบ 2 ทาง (two ways communication) เพราะการสื่อสารแบบ 2 ทางนั้นผู้ส่งและผู้รับ สื่อจะเข้าใจตรงกัน เนื่องจากทั้ง 2 ฝ่ายมีโอกาสแสดงความคิดเห็น ได้ตอบกันได้ แต่การสื่อสาร แบบทางสองแพร่งนั้นผู้รับสื่อจะรู้สึกอึดอัดเคลือบแคลงสงสัยเพราะไม่ทราบเจตนาของผู้ส่งว่า ต้องการอะไรกันแน่ ทำให้ไม่สามารถนำสื่อที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ ในการปฏิบัติงานหัวหน้าจะเป็นผู้มอบหมายงานให้กับลูกน้องซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารมาช่วย สนับสนุนให้การมอบหมายงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ภาษาท่าทางให้มากขึ้น ตัวอย่างเช่น ต้องทำเป็นตัวอย่างที่จะสื่อไปถึงบุคลากร ซึ่งท่านอาจจะไม่ได้ขอร้องให้ปฏิบัติสิ่ง หนึ่งสิ่งใด ซึ่งอาจจะไม่ค่อยเต็มใจ จะสื่ออะไร หรืออย่างไรที่จะไม่ทำลายสัมพันธภาพหรือสร้าง สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตาม

4. สถานการณ์ ทุกสถานการณ์แตกต่างกัน สิ่งที่ทำในสถานการณ์หนึ่ง อาจจะ ไม่สามารถดำเนินการได้ในอีกสถานการณ์หนึ่ง ต้องใช้ดุลยพินิจ ในการตัดสินใจปฏิบัติอย่างดี ที่สุด และสไตล์ของผู้นำต้องสอดคล้องกับเหตุการณ์ ตัวอย่างเช่น อาจจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับ บุคลากรในพฤติกรรมไม่เหมาะสม แต่ถ้าการเผชิญหน้าช้าหรือเร็วเกินไป รุนแรง หรืออ่อนแอเกินไป อาจทำให้ไม่เกิดประสิทธิผลก็ได้

อภิชาติ วัฒนศัพท์ (2551, กันยายน 17) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใน 4 องค์ประกอบ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีเป้าหมายที่เป็น อุดมการณ์ชัดเจนในการทำงาน และมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และเป็นกันเองปฏิบัติต่อ ผู้ร่วมงาน โดยยึดหลักธรรมทางศาสนาเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อฟังนับถือผูกพันเกิด ความจงรักภักดี อยากอุทิศตนทำงานและยึดถือค่านิยมตามอย่างของผู้บริหารสถานศึกษากระตือรือร้น และเร้าให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจและเกิดความต้องการที่จะทำสิ่งใด ๆ เพื่อให้งานสำเร็จและทำ ให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ามีความสามารถและอยากปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ผู้บริหาร สถานศึกษาคาดหวังไว้

2. การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหาร สถานศึกษายอมรับนับถือความเป็นบุคคลของผู้ร่วมงานดูเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของ ผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของ

ผู้ร่วมงานการให้คำปรึกษาหารือส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองและหาแนวทางพัฒนาผู้ร่วมงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นที่เลี้ยงเพื่อฝึกฝนด้านการบริหารจัดการการให้ข้อมูลข่าวสาร การถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้มอบหมายงานพิเศษให้ผู้ร่วมงาน ตลอดจนให้คำแนะนำ การพูดคุยอย่างเป็นกันเองและสร้างสรรค์บรรยากาศของความอบอุ่นและคุ้นเคย

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหา และส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสงสัยใคร่รู้มากขึ้นและพยายามหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมในปัญหาที่เกิดขึ้นและบอกให้ผู้ร่วมงานรู้ว่าปัญหาที่ทางโรงเรียนกำลังเผชิญอยู่คืออะไร บอกถึงจุดอ่อนที่ไม่สามารถพัฒนางานและพัฒนาสถานศึกษา บอกแนวคิดหลักการและกระบวนการในการพัฒนาสถานศึกษาพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

4. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจให้กำลังใจเร่งเร้า และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้นเกิดแรงบันดาลใจอยากอุทิศตนและทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ และการพูดการกระทำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นและภูมิใจว่าสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ตลอดจนการให้ผู้ร่วมงานอาสาสมัครทำงานและทดลองโครงการใหม่ๆ

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2551, กันยายน 17) จะเห็นว่าม็องต์ประกอบหลายอย่างในความเป็นผู้นำ แยกไปตามสิ่งที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง คือ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการที่จะไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้องและได้ผลดี ม็องต์ประกอบเหล่านั้นคือ

1. ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในของตนเองเป็นจุดเริ่มและเป็นแกนกลางไว้
2. ผู้ตาม โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม หรืออาจจะไม่เรียกว่าผู้ตามในพุทธศาสนา ก็ไม่ได้นิยมใช้คำว่าผู้ตาม อาจจะใช้คำว่า "ผู้ร่วมไปด้วย"
3. จุดหมาย โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมาย เช่น จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจต้องแท้ และแน่วแน่ในจุดหมาย เป็นต้น
4. หลักการและวิธีการ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จผลบรรลุจุดหมาย
5. สิ่งที่จะทำ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ
6. สถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่จะประสบซึ่งอยู่ภายนอก ว่าทำอย่างไรจะผ่านไปได้ด้วยดี ในท่ามกลาง สังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งทีประสบ เช่น ปัญหา เป็นต้น

จากที่นักวิชาการได้กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นได้ว่า จึงพอสรุปได้ตามม็องต์ประกอบภาวะผู้นำของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ดังนี้

1. ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับ

2. ความสามารถในการใช้แรงจูงใจบุคคลทุกระดับและทุกสถานการณ์ เป็นความสามารถในการเข้าใจบุคคล

3. ความสามารถในการชักนำ เป็นความสามารถที่จะให้ผู้ตามใช้ความสามารถในการทำงานของกลุ่ม ในขณะที่การใช้ผู้จูงใจจะเป็นจุดกลางของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าขึ้นกับความคาดหวังรางวัลที่ได้รับ

#### 4. บทบาทของภาวะผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ ผู้นำเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงานผู้ให้กำลังใจ ตลอดจนเป็นผู้วินิจฉัยตัดสินใจในกลุ่มงาน

นพพงษ์ บุญจรจิตรคุลย์ (2551, ธันวาคม 7) กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้ประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน (maintenance of membership) หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์คนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (objective attainment) หมายถึง ต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (group interaction facilitation) หมายถึง ต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นการช่วยให้หน้าที่ที่บรรลุเป้าหมาย

สงบ คงทนไพศาล (2551, ธันวาคม 7) ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดแนวทางหลัก (path finding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมาย และแนวความคิดที่ชัดเจน ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนที่จะลงมือปฏิบัติตามแผนผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (mission) วิสัยทัศน์ (vision) และสื่อสารอย่างชัดเจน 2) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (aligning) มีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน 3) การมอบอำนาจ ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 4) การสร้างตัวแบบ คือ สร้างความน่าเชื่อถือ

ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์ (2551, ธันวาคม 14) ได้จัดการสัมมนาเรื่อง "บทบาทภาวะผู้นำของข้าราชการไทยกับการพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืน" จึงได้กล่าวไว้ในโลกสมัยใหม่ บุคลากรต้องมีภาวะผู้นำในตัวเองในการจัดการความรู้ เพื่อปรับตัวเองให้อยู่ในโลกที่

เปลี่ยนแปลงได้ กล่าวคือ ภาวะผู้นำ “ leadership ” นั้น จะต้องมีในทุกระดับไม่ใช่เพียงผู้บังคับบัญชาเท่านั้น การจัดการความรู้ต้องดำเนินการใน 2 ส่วน คือ

1. ด้านระบบรวบรวมข้อมูลที่เป็นรูปธรรม เป็นวิชาการ เป็นตัวเลข
2. ด้านโปรแกรม ได้แก่ มนุษย์ เพราะในศตวรรษที่ 21 นี้ ให้ความสำคัญกับ

เรื่องของการมีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง การสร้างภาวะผู้นำในตนเองให้เกิดขึ้นเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนต้องเริ่มที่การปรับเปลี่ยนวิถีคิดและกระบวนทัศน์ของตนเอง โดยเรียนรู้เชื่อมั่นและศรัทธาในตนเอง การให้อำนาจกับตัวเองว่า มีศักยภาพในความเป็นมนุษย์ทั้งทางกาย ทางใจ และทางจิตวิญญาณ วัฒนธรรมของผู้นำ 12 ประการ ซึ่งในการสร้างภาวะผู้นำในตนเองนั้น ต้องปรับเปลี่ยนวิถีคิดและกระบวนทัศน์เพื่อสร้างให้เกิดวัฒนธรรม 12 ประการนี้ ได้แก่

1. อย่าบังคับควบคุมผู้ปฏิบัติงาน
2. ต้องประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง
3. ทำตัวให้เห็นเด่นชัด
4. ส่งสัญญาณการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน
5. สนับสนุนผู้บุกเบิก
6. เสาะหาเลือดใหม่ และค่อยๆ ถ่ายเลือด
7. ขจัดความกลัว และอย่าอคทนต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
8. สร้างความสำเร็จจากความสำเร็จ
9. สื่อสารกันตลอดเวลา
10. สร้างสะพานเชื่อมระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กร
11. ปรับกระบวนการบริหารให้สนับสนุนวัฒนธรรม
12. ต้องดำเนินการต่อเนื่อง

บทบาทภาวะผู้นำของข้าราชการไทยต่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนโดยกล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำต่อความสำเร็จขององค์กร และการสร้างองค์กรที่มีความสำเร็จ แบบยั่งยืน (sustained superior performance) และเป็นองค์กรที่ยิ่งใหญ่ซึ่งประกอบด้วย องค์กรประกอบสำคัญ 3 ด้าน คือ 1) บุคลากรทุกระดับในองค์กรมีศักยภาพ 2) ผู้นำองค์กรมีศักยภาพ และ 3) องค์กรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผล หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำองค์กร คือ ต้องพัฒนาคุณลักษณะและความรู้ ความสามารถ ของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่องซึ่งถือว่าการพัฒนาองค์กรจากส่วนที่สำคัญที่สุด นั่นคือ การพัฒนาตัวบุคคลโดยการสร้างให้บุคคลมีความน่าไว้วางใจ ซึ่งจะทำให้เกิดทีมงานที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันทุกคนทำหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด มีความสอดคล้อง และ เป็นไปในทิศทางเดียวกันผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องเป็นผู้นำที่มีวุฒิภาวะที่ดี ซึ่งวุฒิภาวะของมนุษย์ แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. ต้องพึ่งพาคนอื่น (dependence) ซึ่งจะไม่สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้
2. มีความมั่นใจในตนเอง (independence) ซึ่งมีจุดยืน มั่นคง
3. สามารถพึ่งพาตนเองและนำคนอื่นได้ (interdependence) ซึ่งเป็นวิฤมภาวะ

ที่ควรมี ในตัวของผู้นำที่ดี

การนำพาตนเองไปสู่การเป็นผู้นำที่มีวิฤมภาวะในระดับสามารถพึ่งพาตนเองและนำคนอื่นได้นั้น จะต้องเริ่มจากการพัฒนาตนเองให้มี 7 อุปนิสัยที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ

1. รับผิดชอบในสิ่งที่เลือก/ทำ (be proactive) โดยไม่บิดความรับผิดชอบ ทั้งนี้ เพราะมีทางเลือกและทำอย่างมีสติ และรับผิดชอบในสิ่งที่เลือกและผลลัพธ์ของสิ่งที่ทำ
  2. ต้องมีวิสัยทัศน์รู้ว่าสิ่งที่ต้องการคืออะไร (begin with the end in mind) รู้จักเป้าหมายที่ชัดเจน
  3. ทำแต่สิ่งที่สำคัญ (put first things first) ใช้เวลาให้คุ้มค่าเต็มที่มี จุดมุ่งหมาย ไม่หลงทาง
  4. ใจกว้าง ไม่คิดถึงแต่ประโยชน์ส่วนตัว (think win-win) ยินดีต่อความสำเร็จของผู้อื่น
  5. เข้าใจซึ่งกันและกัน รับฟังความต้องการและข้อแนะนำของผู้อื่น (seek first to understand , then to be understood)
  6. เกิดพลังร่วม (synergize) เป็นทีมที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน สามารถทำงานร่วมจนเกิดผลสัมฤทธิ์ทำให้ 1+1 ได้ผลลัพธ์ที่มากกว่าร้อย มากกว่าพัน
  7. พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งกาย วาจา ใจ (sharpen the saw)
- อุปนิสัย 3 ข้อแรกนั้น จะทำให้เราสามารถจัดการชีวิตให้ตนเองมีความมั่นคง มีจุดยืน และมีเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นผู้นำในระดับสามารถพึ่งพาตนเอง (interdependence) แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นผู้ที่จะมีภาวะผู้นำที่พึ่งประสงค์ จะต้องพัฒนาตนเองไปสู่ผู้นำที่มีวิฤมภาวะในระดับสามารถพึ่งพาตนเองให้ได้ โดยการเสริมสร้างอุปนิสัยในข้อ 4-7 ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

นอกจากอุปนิสัยทั้ง 7 ประการดังกล่าวแล้ว คุณพรทิพย์ ยังได้กล่าวถึง บทบาทของผู้นำ ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งได้แก่

1. ผู้นำต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความศรัทธา และต้องการทำตามผู้นำ
2. ผู้นำต้องให้วิสัยทัศน์และทิศทางที่ชัดเจนขององค์กรและสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจ
3. ผู้นำต้องทำให้สิ่งต่าง ๆ ในองค์กรมีความสอดคล้อง มีระบบสนับสนุน ที่ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้

4. ผู้นำต้องรู้จักให้อำนาจ (empower) บุคลากรในองค์กรเนื่องจากความสำเร็จขององค์กรนั้น จะเกิดขึ้นได้ จากความร่วมมือในการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร

จากที่นักวิชาการได้กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นได้ว่า บทบาทภาวะผู้นำของภาวะผู้นำมีนักวิชาการได้ให้ไว้หลายประการแตกต่างกันออกไปจึงพอสรุปได้ตามบทบาทภาวะผู้นำของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ดังนี้ 1)บทบาทในฐานะผู้บริหาร 2)บทบาทในฐานะผู้นำ และ 3) บทบาทในฐานะเป็นหัวหน้ากลุ่ม

### การรับรู้ภาวะผู้นำของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และองค์ประกอบ ที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ภาวะผู้นำได้มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวมาได้ดังนี้

#### 1. การบริหารงานบุคคล

##### 1.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540, หน้า 140) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลเป็นศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม มีความรู้ความสามารถ พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพและใช้บุคคลนั้น ปฏิบัติงานให้เกิดสิทธิภาพอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือบริการทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอย่างสูงสุด

ธงชัย สันติวงษ์ (2548, หน้า 1) ได้กล่าวว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง การกิจของผู้บริหารทุกคน ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549, หน้า 122-123) จากการสำรวจมุมมองผู้บริหารที่มีต่อทักษะที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำ ปรากฏว่าคุณสมบัติเรื่องการบริหารงานบุคคลได้รับการพิจารณาเป็นอันดับแรก ทั้งนี้เพราะทักษะทางด้านการบริหารงานเกี่ยวข้องความสามารถในการนำ และสร้างแรงจูงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในการนำ หรือบริหารงานบุคคลความสามารถในการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกันโดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้เจริญเติบโตในหน้าที่การงาน รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของคน และมุ่งเน้นที่จะจ้างคนเก่งเข้ามาทำงานกับองค์กร

สมใจ ลักษณะ (2549, หน้า 33) ได้กล่าวการบริหารงานบุคคลเป็นการดำเนินการของนักบริหารที่สัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความพอใจในการ

ปฏิบัติงานการบริหารพนักงาน เกี่ยวข้องกับการจูงใจ การแสดงความเป็นผู้นำ การให้ผลตอบแทน การมอบหมายให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของคน

ศูนย์ส่งเสริมอาชีพ (2550, ตุลาคม 5) ได้กล่าวว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง เนื่องจากธุรกิจขนาดย่อมมีพนักงานภายในน้อย สายงานภายในก็มีไม่มาก หรือ บางครั้งเป็นธุรกิจภายในครอบครัว เพราะฉะนั้นการบริหารบางครั้งก็ไม่ตรงตามหลักวิชาการมากนัก การเข้าออกของพนักงานภายในบริษัทหรือสถานประกอบการก็มีสูง ทำให้ต้องมีการรับพนักงานบ่อยครั้ง

พิเชษฐ หลังทรัพย์ (2550, ตุลาคม 5) ได้กล่าวว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง เนื่องจากธุรกิจขนาดย่อมมีพนักงานภายในน้อย สายงานภายในก็มีไม่มากหรือ บางครั้งเป็นธุรกิจภายในครอบครัว เพราะฉะนั้นการบริหารบางครั้งก็ไม่ตรงตามหลักวิชาการมากนัก การเข้าออกของพนักงานภายในบริษัทหรือสถานประกอบการก็มีสูงทำให้ต้องมีการรับพนักงานบ่อยครั้ง

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี หมายความว่า เป็นกระบวนการดำเนินงานที่ผู้บริหารใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมและเพียงพอ พิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อสรรหาคัดเลือกที่มีความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนาการศึกษา บรรจุ แต่งตั้งให้บุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาในหน่วยงาน มีการทำประวัติการบำรุงรักษาบุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน การมีวินัยของบุคลากรในการทำงาน การปฏิบัติตนของบุคลากรในเรื่องที่เกี่ยวกับจรรยาบรรณพนักงาน กิริยา มารยาท การปลูกฝังคุณลักษณะที่พึงประสงค์และการพัฒนาเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ของพนักงาน ส่วนขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลจะเกี่ยวข้องในด้าน การแผนอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่ง การสรรหา การบรรจุแต่งตั้งการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง การเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติหน้าที่ ส่งเสริมและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานโดยใช้กิริยามารยาทที่ดีงาม การรายงานผลการปฏิบัติงาน การกำกับติดตามประเมินผลที่เน้นสภาพจริง การรักษาวินัย การเสริมสร้างวินัยเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ชุมชน โดยมีบทลงโทษแก่บุคลากรที่ทำผิดกฎระเบียบ มีการสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อสวัสดิการและผลประโยชน์

## 1.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการได้กล่าวมาได้ดังนี้

อมรา บุญช่วย, และเล็ก เริงสินธุ์ (2540, หน้า 223) ได้กำหนดความสำคัญของการบริหารงานบุคคลออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. การแสวงหาบุคลากรการเลือกสรรบุคลากรเข้ามาทำงานเป็นสิ่งสำคัญมาก ถ้าเลือกได้ บุคลากรก็นับว่าดีไป ถ้าเลือกได้บุคลากรที่ไม่ดีหรือทำงานไม่เป็น ไม่มีความรู้

พอที่จะทำงานหรือไม่สามารถทำงานร่วมกับบุคลากรอื่นๆ ก็ย่อมก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร ฉะนั้นในการสรรหาบุคลากร เข้ามาทำงานนั้นควรมีหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

#### 1.1 เลือกบุคลากรดี

#### 1.2 เลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน

2. การบำรุงรักษาบุคลากร เมื่อได้บุคลากรมาแล้วก็ต้องบำรุงรักษาให้บุคลากรอยู่ในหน่วยงานให้นานที่สุด และตลอดเวลาที่อยู่ก็ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด การที่คนจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุดนั้นต้องอาศัยแรงจูงใจหลายอย่าง เช่น

#### 2.1 สิ่งจูงใจเป็นวัตถุ ได้แก่ เงินและสิ่งของ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ

#### 2.2 สิ่งจูงใจเป็นโอกาส เช่น โอกาสที่จะมีชื่อเสียงเด่น เกียรติยศ มีอำนาจ

ได้ตำแหน่งสูงขึ้น

#### 2.3 สิ่งจูงใจเป็นสภาพการทำงาน ซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น ให้นั่งทำงานดีมีเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น พัดลม พิมพ์ติด เป็นส่วนตัว

#### 2.4 สิ่งจูงใจเป็นสภาพการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุ เช่น บรรยากาศ

ในหน่วยงานน่าอยู่ ทุกคนมีฐานะเท่าเทียมกันทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา

2.5 ควรจูงใจสร้างความรู้สึกร่วมกันเกิดกันบุคลากรทั้งหลายว่า ตนมีส่วนร่วมสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้การหน่วยงาน เช่น ช่วยแก้ไขสถานการณ์สำคัญต่างๆ ในหน่วยงานมีความสำนึกว่าตนเองมีส่วนรับผิดชอบ

2.6 การสร้างขวัญที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงาน ให้เกิดความรู้สึกร่วมกันอยู่ในหน่วยงานด้วยความอบอุ่น ได้รับความยุติธรรม มีความสนุกเพลิดเพลินอยู่กับงานรู้สึกว่ามีอนาคตแจ่มใส

3. การพัฒนาบุคลากร คือ กรรมวิธีในอันที่จะทำให้เกิดเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ ทักษะต่างๆ

4. การให้พ้นออกจากงาน การให้บุคลากรที่ทำงานไม่ได้ผล ขาดประสิทธิภาพในการปรับปรุงตนเอง ให้พ้นจากหน้าที่ไปเป็นเรื่องปกติธรรมดาสำหรับในต่างประเทศ แต่ในสังคมไทย เป็นเรื่องยากลำบากซับซ้อนมาก ยิ่งเป็นข้าราชการด้วยแล้วเมื่อไม่มีความผิดอะไรก็จะให้พ้นจากตำแหน่งนั้นยอมทำได้ยากมาก แต่ถ้าเป็นองค์การธุรกิจเอกชนแล้ว อาจทำให้สะดวกกว่า

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542, หน้า 140) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

#### 1. เพื่อวางแผนกำลังคนทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว

#### 2. เป็นการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่จะแนะแนวการพัฒนาทรัพยากร

บุคคล

3. สรรหาบุคลากรให้มีจำนวนเพียงพอ และมีคุณภาพที่ดี ที่จะสามารถ  
บริการบริหารหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม

4. คัดเลือกบุคลากรตามความต้องการกำลังคน
5. ประเมินผลการทำงานเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร
6. จัดการเรื่องสวัสดิการและเพื่อสนองความต้องการของบุคลากร
7. ให้การศึกษาต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองตลอดเวลา
8. จัดแผนจูงใจให้บุคลากรเข้าสู่การทำงานในองค์กร
9. จัดระบบการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจและปฏิบัติ

ถูกต้อง

10. จัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้าร่วมกัน เพื่อความเข้าใจใน  
การปฏิบัติงาน

11. รวบรวม เชื่อมโยง หน้าที่หลักและหน้าที่รอง ตลอดจนรายละเอียดของ  
งานลงในโปรแกรมการฝึกอบรมบุคลากร

12. กิจกรรมที่จัดขึ้น ก็เพื่อให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรอย่างมีความรู้มีทักษะ  
มีความตั้งใจและมีเจือินไขที่ทำงานให้องค์กรอย่างดีที่สุด

สุรัฐ ศิลปะอนันท์ (2545, หน้า 88) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงาน  
บุคคลว่าการบริหารสมัยใหม่ผู้บริหารในองค์กรของรัฐและผู้จัดการต่าง ๆ ขององค์กรธุรกิจ  
จำเป็นต้องให้ความสำคัญ และมีบทบาทในการบริหารงานบุคคลมากขึ้น จากการศึกษาของ  
องค์การการบริหารวิชาการระหว่างประเทศ (national academy of public administration :  
NAPA) แห่งสหรัฐอเมริกา พบว่าบริษัทเอกชนที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงนั้นจะต้องมีลักษณะ  
ที่เหมือนกันประการหนึ่งคือ ผู้บริหารจะให้เวลาสำหรับการพัฒนาบุคลากรของบริษัทมากกว่า  
ร้อยละ 50 ในการกำหนดนโยบายและการพัฒนาการการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหาร  
ค่าตอบแทนเป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารจะเป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลว  
ของการบริหารงานบุคคลขององค์กร

กุลชลี พวงเพชร (2549, หน้า 5) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงาน  
บุคคลไว้ว่าเมื่อพิจารณาความหมายและเป้าหมายเบื้องต้นของการบริหารงานบุคคลแล้ว จะเห็น  
ว่าแนวความคิดและวิธีการของการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง  
เนื่องจากการบริหารงานบุคคลจะช่วยป้องกันและแก้ปัญหาการบริหารภายในองค์กร ดังนี้

1. ลดความรุนแรงของปัญหา
2. ป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้น
3. ป้องกันมิให้เกิดการสูญเสียเวลา
4. ป้องกันมิให้เกิดการใช้จ่ายที่เกินจำเป็น
5. ช่วยให้พนักงานใหม่เกิดการเรียนรู้งานเร็วขึ้น

6. บุคลากรปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้เหมาะสม ซึ่งเป็นผลต่อการลดอัตราการลาออกของบุคลากร

7. พนักงานมีขวัญและกำลังใจ

8. องค์กรมีการเจริญเติบโตและพัฒนาไปสู่เป้าหมายได้

บาร์เมส (Barnes, 1995, p. 476) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล สามารถที่จะเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมีการเลือกสรรคนดี คนเก่ง มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำงานและเมื่อบุคคลเหล่านั้นเข้ามาทำงาน การบริหารบุคคลจะต้องมีการพัฒนา อบรม ให้ความรู้เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี นั้นมีความสำคัญคือ ช่วยป้องกัน และแก้ปัญหาในองค์กร เป็นการสร้างเสริมและพัฒนาองค์กร เป็นการวางแผนกำลังคน สามารถกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคคลได้ชัดเจน พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถความชำนาญ อย่างต่อเนื่อง ควบคุมติดตามประเมินผล นิเทศได้อย่างเป็นระบบเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จ มีส่วนช่วยในการเสริมแรงให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น สามารถชี้แนะแนวทางในการค้นคว้าหาความรู้ของนักเรียน มีการกำหนดนโยบายต่างๆ การสรรหาบุคลากรตามความเหมาะสม มีการจัดทำประวัติในการทำงาน มีการบำรุงรักษาบุคลากรด้วยสิ่งตอบแทนต่างๆ จะทำให้รักษาบุคลากรไว้ได้ มีการส่งเสริมการสร้างวินัย และการรักษาวินัยของบุคลากร รวมถึงการให้พ้นจากงาน

### 1.3 องค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ (2541, หน้า 557) กล่าวว่า หากพิจารณาองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคลในหน่วยแล้วสามารถจะจำแนกออกได้เป็น 4 งานคือ

1. งานวางแผนบุคลากร เป็นการเตรียมการสำรวจความต้องการ การกำหนดจำนวนและลักษณะของบุคลากรที่หน่วยงานต้องการ

2. งานเตรียมบุคลากร เป็นงานในด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์กร การปฐมนิเทศและการชี้แจงถึงบทบาท และหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละฝ่ายแต่ละคน

3. งานพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร เป็นงานเกี่ยวกับการให้ความรู้ในหน้าที่ที่ปฏิบัติของบุคลากรทั้งก่อนและขณะประจำการ การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร การจัดทำทะเบียนประวัติบุคลากร

4. งานวิจัยของบุคลากร ได้แก่ ส่งเสริมการมีวินัยและการรักษาวินัยแก่บุคลากร การป้องกันและดูแลให้บุคลากรดำเนินงานตามระเบียบปฏิบัติ กฎหมายต่างๆ มีบทลงโทษแก่บุคลากรที่ทำผิดกฎระเบียบ วินัย ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่และบุคคล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542, หน้า 139) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ขั้นตอน คือ

1. ก่อนการรับบุคคลเข้าทำงาน ได้แก่
  - 1.1 การวางนโยบายออกกฎหมายระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคล
  - 1.2 การวางแผนกำลังคน
  - 1.3 การกำหนดตำแหน่ง
  - 1.4 การกำหนดเงินเดือน
  - 1.5 การสรรหาบุคคล
2. ขณะปฏิบัติงาน ได้แก่
  - 2.1 การทดลองปฏิบัติงาน
  - 2.2 การทำทะเบียนประวัติ
  - 2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ
  - 2.4 การพัฒนาบุคลากร
  - 2.5 วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย
  - 2.6 การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์แก่สมาชิก
3. การพ้นจากหน้าที่ของบุคลากร ได้แก่
  - 3.1 การให้ออกจากงาน
  - 3.2 การพิจารณาบำเหน็จ บำนาญ

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ (2547, หน้า 18 – 19) กล่าวถึง องค์ประกอบของการบริหารงานบุคลากรในงานหลัก 4 ประการ ซึ่งประกอบด้วย 1) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน 2) การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร 3) การรักษาระเบียบวินัย และ 4) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากแนวคิดสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี ควรมีงานวางแผนนโยบายเกี่ยวกับบุคลากร งานออกระเบียบงานมอบหมายภาระหน้าที่ต่างๆ ให้กับบุคลากร งานมอบหมายภาระหน้าที่ต่างๆ ให้กับบุคลากร งานกำหนดคุณสมบัติให้สอดคล้องกับตำแหน่งบุคคล งานจัดอันดับสายงานบังคับบัญชา งานเกี่ยวกับอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง งานหาคนและคัดเลือกคนเข้าทำงาน งานบรรจุแต่งตั้ง งานปฐมนิเทศพนักงานใหม่ งานรวบรวมประวัติบุคคล งานโอนการย้ายบุคลากร งานฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร งานประเมินผลงานบุคลากร งานพิจารณาความดีความชอบ งานเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง งานจัดสวัสดิการแก่บุคลากร งานรักษา

วินัยของบุคลากร งานสร้างขวัญและกำลังใจในด้านต่างๆ แก่บุคลากร งานวิจัยค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับบุคลากร งานลาศึกษาต่อของบุคลากร งานมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ งานรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ งานทะเบียนประวัติบุคลากร การกำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผล และงานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

## 2. ความเฉลียวฉลาด

### 2.1 ความหมายของความเฉลียวฉลาด

มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของความเฉลียวฉลาดไว้ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 18) ได้กล่าวว่า ความฉลาดหลักแหลม หมายถึงผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องมีไหวพริบ และวิจารณ์ญาณดี สามารถวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ อย่างกว้างขวางและติดต่อกับบุคคลต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บุคคลอื่นยอมรับฟังความคิดเห็น

ชูเสียง นาวารัตน์ (2546, หน้า 24) ได้กล่าวว่า ความเฉลียวฉลาด คือเป็นผู้ที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ และวิจารณ์ญาณดี รู้เท่าทันคนอื่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นสามารถใช้สติปัญญาศึกษาถึงสมมติฐานของปัญหาโดยแก้ไขปัญหานั้นอย่างฉลาด

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549, หน้า 124-125) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ความเฉลียวฉลาด คือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ เพราะผู้นำที่มีทักษะทางด้านนี้เป็นคนที่มีความยืดหยุ่นและมองสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างทะลุปรุโปร่ง นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่สามารถคิดในเชิงกลยุทธ์และตัดสินใจแก้ปัญหาได้ดีในสภาวะการณ์ที่กดดัน ทั้งต้องมีทักษะความฉลาดหลักแหลม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีตำแหน่งสูงขึ้นเพื่อจะรับมือกับความยุ่งยาก และซับซ้อนขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิเชียร วิทยอุดม (2549 ข, หน้า 265) ได้กล่าวว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมักจะมีฉลาดหรือสติปัญญาค่อนข้างดี ซึ่งก็หมายความว่า ระดับสติปัญญาของผู้นำน่าจะอยู่ในช่วงใดช่วงหนึ่ง คือ ไม่สูงกว่าหรือต่ำเกินไป

สมใจ ลักษณะ (2549, หน้า 120) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีความเฉลียวฉลาดนั้นโดยรวมว่า ความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลนั้น เป็นคุณสมบัติเฉพาะของบุคคลอย่างหนึ่งที่มีผลทำให้บุคคลมีพื้นฐานแตกต่างกันในการรับรู้สิ่งใหม่ๆ แตกต่างกันในกาารรับรู้และเข้าใจสิ่งที่เป็นนามธรรม แตกต่างกันในกาารวิเคราะห์สิ่งที่ยุ่งยากซับซ้อน แตกต่างในความสามารถในการแก้ปัญหาที่ยาก และแตกต่างกันในความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, และชนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 260) ได้กล่าวว่าผู้บริหารที่มีความเฉลียวฉลาด เป็นขีดความสามารถของบุคคลในการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้สติปัญญา เช่น การใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา ความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลจะแตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลมาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม สติปัญญาดังกล่าวแสดงออกซึ่งความสามารถที่เด่นชัดหรือความสามารถที่ด้อย ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จ

และความล้มเหลวของงาน ความสามารถทางสติปัญญาสามารถทดสอบหรือวัดได้จากแบบทดสอบ ไอคิว (IQ) ซึ่งประกอบด้วยความสามารถทางด้านความถนัด ความเข้าใจภาษา ความไวในการรับรู้ การให้เหตุผลเชิงอนุมานและอุปมาน ความเข้าใจในการมองภาพและรูปทรงต่างๆ

สลาวิน (Slavin, 2003, p. 125) ได้กล่าวว่า ความเฉลียวฉลาด คือความสามารถในการรับรู้เข้าใจเกี่ยวกับนามธรรมและความสามารถในการแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีความเฉลียวฉลาดของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี เป็นผู้ที่ทำกรบ้านมาก่อน หรือมีการเตรียมตัวเป็นอย่างดีก่อนที่จะนำเสนอข้อมูล หรือรายงานต่อผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่า เป็นผู้ที่ไม่ มีปัญหาต่อการนำเสนอรายงานแก่ผู้บริหารระดับสูงกว่ารวมถึงการชักชวนหรือเข้าข้างผู้บริหารเหล่านั้น เชื่อมโยงความรับผิดชอบกับภาระหน้าที่ขององค์กรในภาพรวม เข้าใจคุณค่าหรือค่านิยมของผู้บริหารระดับสูง ทราบว่าผู้บริหารระดับสูงกว่าประพฤติปฏิบัติอย่างไร มองเห็นเรื่องราวต่างๆ ในมุมมองแบบต่างๆ และรู้จักเรียนรู้ข้อผิดพลาดจากผู้อื่น

## 2.2 ความสำคัญของความเฉลียวฉลาด

มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของความเฉลียวฉลาด ไว้ดังนี้

ประสาธ อิศรปริดา (2547, หน้า 135) ได้ให้ความสำคัญไว้ 3 ข้อด้วยกัน คือ

1. ความสามารถทั่วไปที่เหนือกว่าคนอื่น
2. มีแรงจูงใจและความมุ่งมั่นกับงาน มีความคงเส้นคงวา และมุ่งมั่นที่จะ

ทำงานให้บรรลุความสำเร็จ

3. มีระดับความคิดสร้างสรรค์สูง

บัณฑิต ศรีไพศาล (2550, สิงหาคม 15) ผู้อำนวยการสถาบันสุขภาพจิตเด็กและวัยรุ่นราชนครินทร์ กล่าวว่า การเสริมสร้างไอคิวและอีคิวในวัยรุ่น พ่อแม่จะต้องปรับการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจอันดี ปรับอารมณ์ และควบคุมตนเอง อย่าฉุนเฉียวในการพูดคุย หากลูกมีพฤติกรรมอารมณ์ร้าย นั่นถือเป็นกระจกสะท้อนว่า พ่อแม่เองก็มีพฤติกรรมเช่นนั้น และต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้กับลูก มีโอกาสสร้างสรรค์ทางความคิด ฝึกให้รู้จักความลำบาก และขาดแคลนในระดับหนึ่ง เพื่อเกิดความอดทน เกิดการคิดวิเคราะห์ หากทางแก้ไขหากเกิดข้อผิดพลาดเมื่อไม่ได้สิ่งที่ต้องการ และยังทำให้เกิดความรู้สึกเมื่อแม่ แบ่งปัน เกิดความประหยัด การฝึกให้เห็นถึงความทุกข์ของสังคม เพื่อให้เห็นถึงคุณค่าของตนเอง และเกิดการพัฒนาช่วยเหลือสังคม

พรรณพิมล หล่อตระกูล (2550, สิงหาคม 15) ผู้อำนวยการสถาบันราชานุกูล กล่าวว่า การพัฒนาความฉลาดทางสติปัญญา (ไอคิว) และความฉลาดทางอารมณ์ (อีคิว) ของเด็กเล็ก ๆ นั้น ขึ้นอยู่กับพ่อแม่เป็นสำคัญ โดยต้องใช้เวลาทำกิจกรรมร่วมกับลูกให้มากที่สุด ทั้งการกิน เล่น เดิน วาด เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการในด้านร่างกายและจิตใจ ความสัมพันธ์ใน

ครอบครัว การสร้างจินตนาการ และยังเป็น การถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดร่วมกันอีกด้วย สำหรับในเด็กโต พ่อแม่จะต้องเข้าใจลักษณะธรรมชาติของเด็กกว่าจะมีการถอยห่างจากพ่อแม่ และติดกลุ่มเพื่อนมากกว่า ฉะนั้นผู้ปกครองจะต้องปรับเรื่องการสื่อสาร รับฟังเพื่อสร้างความเข้าใจ และให้เหตุผลมากกว่าการออกคำสั่ง หรือบังคับแบบเด็กเล็ก

ภาวิน ศิริประภาณุกุล (2550, ตุลาคม 5) กล่าวว่าความเฉลียวฉลาดเป็น ความสำคัญในสังคมมนุษย์ โดยคนที่มีความฉลาดสูงกว่าก็ย่อมเป็นที่ต้องการจากนายจ้าง มากกว่าคนอื่น ๆ หลายคนยังเชื่อว่าความฉลาดเป็นปัจจัยสำคัญที่นำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศ ฐานะ เงินทอง ฯลฯ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, และธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 16) ได้กล่าวไว้ว่า ความเฉลียวฉลาดของผู้บริหารเป็นขีดความสามารถในการคิดอย่างมี เหตุผลและแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อน มีความสามารถในการมองภาพรวมขององค์การทั้งหมด ผู้บริหารที่ดีมีความสามารถในการมองสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างกว้างไกล เพื่อแก้ปัญหาและ คำสั่งถึงประโยชน์ขององค์การเป็นหลักความสามารถนี้จะต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์ห้อย่าง มีเหตุผล

จากแนวคิดเรื่องดังกล่าวสามารถ สรุปได้ว่า ความสำคัญที่มีความเฉลียวฉลาด ของผู้บริหารของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี มีดังต่อไปนี้

1. ความสามารถที่เหนือกว่าคนอื่น
2. มีแรงจูงใจและความมุ่งมั่นกับงาน และมุ่งมั่นที่จะให้ความสำเร็จ
3. มีระดับความคิดสร้างสรรค์สูง

### 2.3 องค์ประกอบของความเฉลียวฉลาด

มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของความเฉลียวฉลาดไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

สมใจ ลักษณะ (2549, หน้า 121) กล่าวว่า ความเฉลียวฉลาดสามารถ จำแนกออกเป็น 2 องค์ประกอบ

1. สติปัญญาเชิงปรับเปลี่ยน เป็นความสามารถในการปรับโครงสร้างทาง ปัญหาหรือทางความคิด และนำมาใช้เมื่อเผชิญสถานการณ์ใหม่ แก้ปัญหาใหม่ที่ไม่เคยพบมาก่อน มักวัดโดยแผนภาพอนุกรมแมทริกซ์ หรือโดยการทำให้ออกแบบ
2. สติปัญญาที่คงผลึก เป็นความสามารถที่สะสมจากประสบการณ์เดิม ของบุคคล มักวัดโดยแบบทดสอบทางภาษา การคิดคำนวณ

บัณฑิต ตรีไพศาล (2550, สิงหาคม 15) ได้กล่าวว่าการจะปฏิบัติกิจการใดก็ตามต้องอาศัยองค์ประกอบความฉลาดทางสังคมเป็นสำคัญ ปัจจุบันเป็นการสอนคุณธรรมเป็นแบบยึดเยียด บอกให้แต่ทำดี ซึ่งใช้ได้กับบางคนเท่านั้น การสอนคุณธรรมที่ดีที่สุดคือ

1. การสร้างแบบอย่างที่ดี โดยเฉพาะบุคคลสาธารณะที่มีชื่อเสียงในสังคม ร่วมทำความดี ทั้งนักการเมือง นักแสดง นักกีฬา ผู้ปกครอง
2. เกิดจากความรู้สึกภายใน ภาคภูมิใจในตัวเอง และเกิดความรู้สึกแบ่งปัน เมื่อตนเองมีความพร้อม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภิตติ, และธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 307) กล่าวว่าองค์ประกอบของความเฉลียวฉลาด แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ ต่อไปนี้

1. การตระหนักถึงตนเอง เป็นความเข้าใจความรู้สึกที่เกิดขึ้นสามารถ แสดงความฉลาดได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่การเข้าใจตนเองในด้านจิตใจ
2. การจัดการตนเอง เป็นผู้ที่มีความฉลาดสามารถเอาชนะต่อปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง
3. แรงจูงใจในตนเอง เป็นความสามารถในการใช้สติปัญญาเป็นแรงจูงใจ ในการทำสิ่งต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย และเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความสนใจสิ่งต่างๆ มีแรงจูงใจและความคิดสร้างสรรค์คนที่มีความสามารถสูงในด้านนี้มักเป็นคนที่มีความตื่นตัว และประสบความสำเร็จ
4. การรู้จักและเข้าใจบุคคลอื่น ความฉลาดเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล ที่รู้จักและเข้าใจบุคคลอื่นที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร
5. ทักษะทางสังคมเป็นความสามารถและทักษะที่ในการจัดการกับบุคคล อื่นในทางที่เหมาะสม ทำให้ตนเองเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นเป็นผู้นำที่มีความสามารถสูง

อนุสรฯ ทองอุไร (2550, สิงหาคม 15) ได้กล่าวไว้ว่า ผลที่ได้จากการวัดไอคิว ผู้บริหารต้องรู้ในรายละเอียดด้วยว่าใช้แบบทดสอบใดเป็นแบบทดสอบมาตรฐานหรือไม่ ใครเป็นผู้ทดสอบ ช่วงเวลาที่ทำการทดสอบความพร้อมแค่ไหน พนักงานให้ความร่วมมือดีหรือไม่ เพราะสิ่งเหล่านี้มีผลต่อความเชื่อถือในผลลัพธ์ที่ได้ทั้งสิ้น การทดสอบไอคิวไม่ได้ทำให้รู้ว่าใคร เก่งกว่าใคร แต่ทำเพื่อช่วยค้นหาปัญหาแล้วหาแนวทางช่วยเหลือ ส่งเสริม พัฒนาให้พนักงานมีความฉลาดด้านต่างๆ แตกต่างกันไป บางด้านมาก บางด้านน้อย ผสมผสานกันเป็นสัดส่วนที่ลงตัวสำหรับบุคคลนั้นๆ ความฉลาดเหล่านี้ส่วนหนึ่งคิดตัวมาตั้งแต่เกิด ถือเป็นต้นทุนของแต่ละคนที่ไม่เท่ากัน แต่อีกส่วนหนึ่งได้จากประสบการณ์การเรียนรู้เพิ่มเติม โอกาสในการฝึกฝน การให้ความสำคัญ และสภาพสังคม วัฒนธรรม ที่เอื้ออำนวยให้มีการนำออกมาใช้ ไอคิว (IQ) มาจากคำเต็มว่า "intelligent quotient" คือระดับสติปัญญา ซึ่งได้มาจากการวัดโดยแบบทดสอบทางสติปัญญา แล้วแปลผลออกมาเป็นตัวเลข ระดับของไอคิวปกติอยู่ในช่วง 90 - 110 ตัวเลขเหล่านี้บ่งชี้เฉพาะระดับสติปัญญาในบางด้านที่สามารถวัดออกมาเป็นตัวเลขได้ แต่ไม่ได้เป็นตัวหลักในการบ่งบอกว่าผิดปกติหรือไม่ ต้องพิจารณาองค์ประกอบอื่นๆ เพิ่มเติมด้วย

1. ส่งเสริมสุขภาพกาย ร่างกายที่แข็งแรงคือรากฐานที่สำคัญ ทำให้สมองมีพลังทำงานเต็มศักยภาพ การส่งเสริมสุขภาพกายให้แข็งแรง

2. ส่งเสริมพัฒนาองค์การ
3. สอนให้คิดเป็น ทำเป็น (ไม่ใช่แค่จำได้ ลอกเลียนแบบเป็น)
4. คิดเป็นระบบ จะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการถามให้คิดเป็นระยะ
5. คิดสร้างสรรค์ มีจินตนาการ
6. คิดเชิงบวกได้ ก็ต่อเมื่ออยู่ในสิ่งแวดล้อมที่มั่นคง ปลอดภัย

ทวิตักค์ สิริรัตน์เวช (2551, สิงหาคม 4) ได้กล่าวว่า ไอคิว (IQ) มาจากคำเต็มว่า "intelligent quotient" คือ ระดับสติปัญญา ซึ่งได้มาจากการวัดโดยแบบทดสอบทางสติปัญญา ต้องพิจารณาองค์ประกอบอื่นๆ ร่วมด้วย เรื่องของสติปัญญา มีทฤษฎีทฤษฎี (Multiple Intelligence Theory) พูดถึงเรื่องของความฉลาด ว่าไม่ได้มีเพียงด้านความคิดด้านเดียว แต่มีอย่างน้อย 8 ด้าน คือ

1. ด้านตรรกศาสตร์ - คณิตศาสตร์ (logical-mathematical intelligence)
2. ด้านภาษา (linguistic intelligence)
3. ด้านมิติสัมพันธ์ (visual spatial intelligence)
4. ด้านการเคลื่อนไหวร่างกาย (bodily kinesthetic intelligence)
5. ด้านดนตรี (musical intelligence)
6. ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (interpersonal intelligence)
7. ด้านการเข้าใจตนเอง (intrapersonal intelligence)
8. ด้านธรรมชาติวิทยา (naturalist intelligence)

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของความเฉลียวฉลาดของผู้บริหารไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี 1) การตระหนักถึงตนเอง 2) การจัดการตนเอง 3) แรงจูงใจในตนเอง 4) การรู้จักและเข้าใจบุคคลอื่น และ 5) ทักษะทางสังคม

### 3. การตัดสินใจ

#### 3.1 ความหมายของการตัดสินใจ

มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของการตัดสินใจไว้ดังนี้

ถวิล อรัญเวศ (2547, หน้า 4) ได้กล่าวว่าการตัดสินใจนั้น นักบริหารงานต้องมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจ เป็นคนสุขุมรอบคอบ มีเหตุผล

กาลัญญ วรพิทยุต (2548, ตุลาคม 25) ได้กล่าวว่าการตัดสินใจ (decisiveness) เป็นสิ่งที่จำเป็นมาก ความเด็ดขาดเป็นสิ่งที่สังคมไทยต้องการแต่การตัดสินใจที่ดีนั้นต้องขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ส่วนรวมไม่ใช่ส่วนคน

กุลขลิ พวงเพชร (2549, หน้า 5) กล่าวว่า การตัดสินใจ (decision making) หมายถึงกระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลาย ๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือ

ประเมินอย่างดีแล้วว่าเป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญ และเกี่ยวข้องกับ หน้าที่การบริหาร หรือการจัดการเกือบทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน และการควบคุม

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549, หน้า 125) ได้กล่าวว่าทักษะประการสำคัญของการเป็นผู้บริหารสมัยใหม่ คือ การตัดสินใจ ทราบว่าเวลาไหนควรทำอะไร เมื่อไหร่ และอย่างไร โดยกล้าที่จะเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

วิเชียร วิทยอุดม (2549 ข, หน้า 276) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อผู้นำและผู้บริหาร ถือว่าเป็นกิจกรรมอันสำคัญที่ผู้นำและผู้บริหารทุกระดับจะต้องกระทำอยู่เสมอ การตัดสินใจจึงเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุด ในการปฏิบัติงาน ทุกๆกรณีประสิทธิภาพของงานจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับการกล้าตัดสินใจของผู้นำหรือผู้บริหารเป็นสำคัญ

จิระ หงส์ลดากรมภ์ (2550, สิงหาคม 15) ได้กล่าวว่าผู้นำยุคนี้จึงต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ กล้าในสิ่งที่ถูกต้อง (decisiveness) ที่คิดต่อไว้ว่า การตัดสินใจของผู้ต้องถูก เหมาะ และควร กับเวลา สถานที่ และบุคคล ไม่ตัดสินใจแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งแล้วมีปัญหาคอตามมา โดยไม่คิดแผนรองรับไว้

เบญจพล รอดสวัสดิ์ (2550, สิงหาคม 15) กล่าวว่าความตัดสินใจ ผู้นำย่อมจะต้องประสบปัญหาต่าง ๆ มากมาย และอาจจะเกี่ยวกับความเป็นตายของชาติ ความสงบสุขของสังคม ความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวทางเศรษฐกิจ และในแต่ละปัญหาเหล่านี้อาจจะมีความออกหลายทาง ผู้นำจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจเลือกเอาทางใดทางหนึ่ง บางครั้งการตัดสินใจของผู้นำอาจจะมีเวลาได้ปรึกษาหารือกับผู้ชำนาญการในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ แต่บางครั้งอาจจะมีไม่มาก และต้องตัดสินใจเลือกทางออกทางใดทางหนึ่งอย่างทันที

1. ความสำเร็จของผู้นำจะดูได้จากผลงาน เพราะเหตุนี้การตัดสินใจและการใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจที่ถูกต้องและทันเวลาจึงมีความสำคัญมาก แต่ที่แน่นอนก็คือผู้นำจะต้องเป็นคนกล้าตัดสินใจ มิฉะนั้นปัญหาต่างๆก็จะมีวันได้รับการแก้ไข แบบการต่างๆไม่ได้รับการนำออกมาใช้ เพราะฉะนั้นผู้นำจึงต้องเป็นดังที่ประธานาธิบดี วูดโร วิลสันได้กล่าวว่า การตัดสินใจอาจจะถูก หรือมันอาจจะผิดก็ได้ อย่างไรก็ตามผู้นำจะต้องกล้าเสี่ยงและตัดสินใจทำบางสิ่งลงไป

2. การตัดสินใจที่ดีนั้นจะมีขั้นตอนที่สำคัญๆ คือ ขั้นแรกก็คือการรู้ว่าปัญหาอะไรที่กำลังเผชิญอยู่ ขั้นที่สองก็คือ การรวบรวมข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ ขั้นที่สาม คือการนำเอาข้อเท็จจริงที่รวบรวมมาได้นั้นแยกไว้เป็นพวก ๆ ขั้นที่สี่ คือการเริ่มตั้งสมมติฐานว่าปัญหานั้นน่าจะแก้ด้วยวิธีใด ขั้นที่ห้าคือ คิดว่าถ้าเอาสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่สี่ไปทดลองปฏิบัติดูแล้วมันน่าจะแก้ปัญหาคือได้หรือไม่และขั้นสุดท้ายก็คือการนำเอาการตัดสินใจ

ที่ตั้งไว้เป็นเพียงขั้นชั่วคราวในขั้นที่ห้าออกมาเป็นการตัดสินใจ ถ้ารู้สึกว่าการทดลองใช้การตัดสินใจนั้นดูได้ผลดี

3. หัวหน้าที่ดีไม่แค่เพียงจะต้องกล้าตัดสินใจ และกล้าตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์เท่านั้น แต่จะต้องกล้าที่จะรับผิดชอบต่อผลที่ตามมา แสดงว่าตนเองมีความเชื่อมั่นต่อการตัดสินใจของตน และทำไปโดยไม่ได้หวาดกลัวปัญหาที่จะเกิดจากการตัดสินใจนั้นโดยประการใดๆ ทั้งสิ้น เหมือนตั้งจอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ เคยกล่าวว่า “ข้าพเจ้าขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

4. ผู้นำบางคนทำอะไรไปแล้วผิดพลาดก็พยายามแก้ตัวเพื่อรักษาหน้าเอาไว้ แต่ทางที่ดีแล้วการยอมรับความผิดพลาดอย่างกล้าหาญจะเป็นการดีกว่า ผู้นำบางคนเห็นว่าการตัดสินใจอะไรลงไปแล้วจะต้องยึดมั่นกับการตัดสินใจอันนั้น ซึ่งความเป็นจริงไม่จำเป็น ถ้าดำเนินการตามการตัดสินใจเก่าแล้วไม่เกิดผลดีก็อาจจะเปลี่ยนวิธีใหม่ได้

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2550, สิงหาคม 15) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจและมีการมูมานะความพยายาม ผู้ที่จะประสบความสำเร็จในงานจะต้องเป็นผู้ที่มีความกล้าหาญในการตัดสินใจ มีความหนักแน่นไม่หวาดหวั่นด้วยความเชื่อมั่นในตนเองและผลงานที่กระทำลงไป และต้องมีจิตใจของนักสู้ คือ สู้งานเต็มที่ แม้จะเป็นงานหนักก็ต้องยอมทุ่มจนสุดสติปัญญาและความสามารถ

สรุปได้ว่าผู้บริหารที่มีการตัดสินใจของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี การตัดสินใจ (decision making) หมายถึงกระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลาย ๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่าเป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญ และเกี่ยวข้องกับหน้าที่การบริหาร หรือการจัดการเกือบทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน และการควบคุม

### 3.2 ความสำคัญของการตัดสินใจ

มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของความตัดสินใจไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 195-215) กล่าวโดยสรุปว่าการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญที่กระทำอยู่ในทุกหน้าที่ของการบริหาร ทั้งนี้เพราะไม่ว่าผู้บริหารเจ้าทำงานในด้านใดก็ตามต้องเกี่ยวข้องกับการเลือกปฏิบัติจากทางเลือกต่างๆอยู่เสมอ

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2549, หน้า 32) กล่าวไว้ว่าการตัดสินใจของผู้บริหารมีความสำคัญดังต่อไปนี้

1. การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงมีผลกว้างและรุนแรงกว่าการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับต่ำกว่า
2. การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลกระทบต่อการทำงาน การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายต่างๆทุกระดับหน้าที่และตัวบุคคล

3. การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลกระทบต่อสังคม และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและวิถีชีวิตของพนักงาน

4. การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อภายนอกองค์กร เช่น ในด้านของภาพพจน์ขององค์กร ทศนคติที่บุคคลภายนอกมีต่อองค์กร

สตูจันท์ จันทรสุต (2549, หน้า 47) กล่าวว่าไว้ว่าการตัดสินใจมีความสำคัญถือเป็นหัวใจของกระบวนการบริหารที่ผู้บริหารต้องใช้เหตุผล วิจารณ์ญาณเพื่อวิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นให้รอบคอบ โดยการรวบรวมข้อมูล และกำหนดทางเลือกไว้หลายทางแล้วตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุด

ฮอดเกตต์ส (Hodgetts, 1999, p. 45) กล่าวว่าตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญและเป็นภารกิจหลักของผู้บริหาร ทั้งจะต้องให้ความรู้ความสามารถของตนในการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารที่ตัดสินใจไม่ได้ หรือขาดทักษะในการตัดสินใจ ย่อมทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าได้โดยยาก

สรุปได้ว่าความสำคัญการตัดสินใจหรือการสั่งการของผู้บริหาร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี นั้นถือเป็นหัวใจของกระบวนการ ที่ต้องใช้เหตุผล วิจารณ์ญาณเพื่อวิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นให้รอบคอบโดยการรวบรวมข้อมูล และกำหนดทางเลือกไว้หลายทางแล้วตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุด ก่อนที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานรับงานไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และตรงตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

### 3.3 องค์ประกอบของการตัดสินใจ

มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของความตัดสินใจไว้ดังนี้

ยูดา รักไทย, และ ธนิการต์ มาณะศิริานนท์ (2546, หน้า 125) กล่าวว่าไว้ว่าการตัดสินใจมีองค์ประกอบหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการกล้าตัดสินใจ

#### 1. ลักษณะ 3 ประการของการตัดสินใจ

- 1.1 คุณภาพ
- 1.2 ความเร็ว
- 1.3 พันธะหน้าที่

#### 2. ผลกระทบจากการเมือง

##### 2.1 ชรามชาติการเมือง

- 2.1.1 มีความขัดข้อง
- 2.1.2 มีความหลากหลาย
- 2.1.3 ผลประโยชน์

##### 2.2 ยุทธวิธีทางการเมืองในการตัดสินใจ

- 2.2.1 ควบคุมหลักฐานการตัดสินใจทั่วไป
- 2.2.2 ควบคุมตัวเลือก

### 2.2.3 ความคุมข้อมูลเกี่ยวกับตัวเลือก

## 3. อคติทางการรับรู้

### 3.1 ปัญหาหรือความผิดพลาดนั้นเป็นเรื่องชั่วคราว

### 3.2 เป้าหมายอยู่ไม่ไกล

### 3.3 ปัญหานี้มีสาเหตุจากอิทธิพลภายนอก

### 3.4 เราจะชนะ

## 4. เซวาร์ธอารมณ์ (EQ)

### 4.1 หมกมุ่นกับเป้าหมายเกินควร

### 4.2 ท้อแท้

#### 4.2.1 ความเชื่อมั่นในสัญชาตญาณเกินควร

#### 4.2.2 ความพยายามที่จะโต้ตอบ/แก้เผ็ด

#### 4.2.3 ความเร่งรีบในการตัดสินใจ

### 4.3 ความลึกลับใจ

#### 4.3.1 เราทำได้

#### 4.3.2 อย่าปล่อยให้มันหลุดมือไป

### 4.4 วิธีรับมือกับอารมณ์

#### 4.4.1 หลีกเลี่ยงการทำข้อตกลงหรือกำหนดพันธะหน้าที่ใดๆ

#### 4.4.2 อย่าปล่อยให้คนอื่นกดดัน

#### 4.4.3 สงบจิตสงบใจ

วิเชียร วิทยอุดม (2549 ก, หน้า 294-298) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการตัดสินใจได้ 8 องค์ประกอบ ไว้ดังนี้

1. ต้องทำความเข้าใจปัญหา
2. ต้องวางจุดมุ่งหมายและการกำหนดวัตถุประสงค์
3. การสร้างทางเลือก
4. การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร
5. การประเมินหาทางเลือก
6. เลือกทางที่ดีที่สุด
7. การตัดสินใจปฏิบัติงาน
8. การประเมินถึงประสิทธิผลของการตัดสินใจ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี มีดังนี้

1. การพัฒนาองค์การ ได้แก่ มีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของคนในองค์การ มีการกำหนด

ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานก่อนตัดสินใจ มีการกำหนดเกณฑ์การกล้าตัดสินใจที่เป็นรูปธรรม มีการประเมินทางเลือกด้วยวิธีที่หลากหลาย มีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่จะต้องตัดสินใจ มีการคาดคะเนผลที่เกิดขึ้นในทางลบเมื่อก่อนตัดสินใจ มีวิธีการติดตามผลการกล้าตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่สามารถปฏิบัติได้จริง

2. ลักษณะเฉพาะคน ได้แก่ มีการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจ บอกผลที่คาดหวังจากการตัดสินใจได้ และการตัดสินใจมีความชัดเจนปฏิบัติได้และมีเหตุผล

#### 4. การจัดการการเปลี่ยนแปลง

##### 4.1 ความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549, หน้า 229) ได้ให้ความหมายของคำว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงนี้เกี่ยวข้องกับส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การและมีผลกระทบต่อการใช้อำนาจหน้าที่ในสายการบังคับบัญชา ความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์การและการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งแรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ การขยายตัวไปสู่สากล

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549, หน้า 125) กล่าวว่าทักษะที่สำคัญอีกประการของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง และเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้ เพราะการที่องค์กรไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา หมายถึงการนับถอยหลัง

ดนัย เทียนพุก (2550, สิงหาคม 15) กล่าวถึง การจัดการการเปลี่ยนแปลง ว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการปรับปรุงหรือทบทวนการออกแบบการปฏิบัติ เทคนิคหรือระบบ รวมทั้งส่วนที่เป็นโครงสร้างและไม่ใช้โครงสร้าง

ธงชัย สันติวงษ์ (2550, สิงหาคม 15) ได้ให้ความหมายการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยรวมคือการพัฒนาเปลี่ยนองค์การจากสถานภาพเดิมเข้าสู่สถานภาพใหม่ ที่สอดคล้องสมมูลกับสภาพเงื่อนไขภายนอกที่เปลี่ยนไป ในการจัดการเปลี่ยนแปลงจะมีส่วนประกอบหลายอย่างที่ ต้องเปลี่ยน ตั้งแต่ ทิศทางจุดมุ่ง โครงสร้าง ระบบงาน รวมไปถึงการพัฒนา เพิ่มหรือลดหรือเปลี่ยนคนด้วย และแน่นอนที่สุดคือ วัฒนธรรมองค์การหรือรูปแบบแนวทางการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกก็ต้องมีการเปลี่ยนด้วย ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมองค์การคือ ค่านิยมร่วม

สรุปได้ว่า ความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี ในยุคปัจจุบันจึงต้องมีลักษณะเป็นนักบริหารหรือนำบุคลากรในองค์กรโดยแสดงตัวอย่างให้ดูยอมรับการเปลี่ยนแปลงในมุมมองที่

เป็นบวก ปรับปรุงแผนตามความจำเป็นอย่างสม่ำเสมอ ทำงานร่วมกับบุคลากรเป็นหัวเรียวหัว  
แรงสำคัญอย่างมีประสิทธิภาพต่อการวางแผนและการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยน  
รูปแบบการบริหารงานของตน เพื่อเปลี่ยนสถานการณ์โดยรวม ผู้บริหารต้องแสดง ความ  
ตรงไปตรงมาต่อพนักงานในองค์กร เกี่ยวกับผลลัพธ์ของการกระทำและการตัดสินใจที่คาดหวัง

#### 4.2 ความสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549, หน้า 229) กล่าวว่าผู้บริหารตระหนักดีว่าการ  
จัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา  
สิ่งแวดล้อม เช่นความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีเปลี่ยนกฎข้อบังคับของ  
รัฐบาลเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุก  
ท่านในทุกระดับเพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นรากฐานของการอยู่รอดขององค์กรต่อไป และเป็น  
สิ่งที่มีคุณค่าต่อองค์กรทุกแห่ง ผู้บริหารสามารถทำให้พนักงานพิจารณาแนวทางในการ  
เปลี่ยนแปลงที่จะได้ประโยชน์ในการส่งเสริมให้เกิดความคิดในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง  
การเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรมีความมั่นคงอยู่รอดและประสบความสำเร็จในระยะยาว

ประพนธ์ ผาสุขยิต (2551, มิถุนายน 14) ได้ให้ความสำคัญของการจัดการ  
การเปลี่ยนแปลงไว้ 3 หัวข้อดังต่อไปนี้

##### 1. การวางแผนและเตรียมการ

1.1 การกำหนดระยะเวลาระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมเป็น  
สิ่งจำเป็น เพราะว่าการเริ่มต้นทำงานเร็วเกินไปนั้น ทำให้ขาดการวางแผนและขาดการสนับสนุน  
ที่เพียงพอในทางกลับกันการเริ่มต้นทำงานช้าเกินไป อาจทำให้สูญเสียผลประโยชน์บางอย่างได้

1.2 การสร้างการสนับสนุน ซึ่งต้องพิจารณาว่าใครเป็นผู้ได้รับผลกระทบ  
จากการเปลี่ยนแปลง และบุคคลผู้นั้นจะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างไรซึ่งผู้บริหาร  
จะต้องมีความเข้าใจว่าในสถานการณ์ใดที่มีแนวโน้มทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้

1.3 การสื่อสาร ผู้บริหารจะต้องแจ้งให้พนักงานที่จะได้รับผลกระทบจาก  
การเปลี่ยนแปลง ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า โดยแจ้งให้ทราบถึง เหตุผลของ  
การเปลี่ยนแปลง และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ประเด็นที่สำคัญในการสื่อสาร  
คือ ให้ความสนใจกับบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น  
และมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงาน

1.4 การมีส่วนร่วมความร่วมมือจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการ  
เปลี่ยนแปลงนั้นสามารถถือทั้งสร้างการสนับสนุนสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และทำให้  
แผนงานได้รับการยอมรับมากขึ้น สามารถสร้างความไว้วางใจจากพนักงานได้ เพราะว่าพนักงาน  
เป็นผู้มีส่วนร่วมในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

1.5 การจูงใจ เป็นเครื่องมือในการสร้างความร่วมมือและการสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงการสื่อให้ทราบถึงผลกระทบในทางบวกที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถสร้างการสนับสนุนได้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างสิ่งจูงใจสำหรับผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะสามารถลดปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้

## 2. การนำนโยบายไปปฏิบัติ

ทางเลือกในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทางเลือกนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดปัญหาในการประเมินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องการทางเลือกหลายทางในเวลาเดียวกัน เช่น การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ วัฒนธรรม และโครงสร้างองค์กรจะต้องมีความสัมพันธ์กัน เป็นต้น

## 3. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

เหตุผลในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความเสี่ยงและภัยคุกคามต่อผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง เพราะสมาชิกในองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เคยชิน ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจจึงเกิดการต่อต้านขึ้น โดยการต่อต้านจะมีหลายสาเหตุ ได้แก่

3.1 สาเหตุส่วนบุคคล เนื่องมาจากความกังวลว่าการเปลี่ยนแปลง จะทำให้เกิดอุปสรรคต่อตนเอง เมื่อเกิดความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้เกิดการต่อต้านขึ้นมาได้ โดยเฉพาะเมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นบ่อยครั้ง

3.2 เกิดจากการขาดความเข้าใจและความมั่นใจ เมื่อเกิดความไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง หรือไม่แน่ใจในผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง หรือไม่เชื่อมั่นในตัวผู้นำว่าจะสามารถนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นได้

3.3 ความไม่แน่นอน เมื่อข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไม่ชัดเจน จะส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอน เนื่องจากจะทำให้เกิดความกลัวในสิ่งที่จะเกิดขึ้น หรือวิตกกังวลต่อรูปแบบใหม่ ๆ ที่องค์กรจะนำมาใช้

3.4 มองเห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากความใกล้ชิดกับงานจะทำให้ทราบถึงข้อจำกัดของกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ว่า มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานแบบเดิมหรือไม่ ซึ่งหากนักบริหารยอมรับและเข้าใจ จะเป็นประโยชน์ในการนำไปปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อจัดการความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 การรับรู้ การรับรู้ของแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกัน เมื่อได้รับผลกระทบจะทำให้เกิดการต่อต้านขึ้น ซึ่งก็จะมี ความรุนแรงและความแตกต่างกันไป ดังนั้นจึงต้องมีการจัดเตรียมชั้นคอนต่าง ๆ ให้กับสมาชิกในองค์กร

3.6 ความเฉื่อยชา พนักงานในองค์กรจะรู้สึกสบายเมื่อทำงานในวิธีการเดิมที่ทำอยู่มากกว่าเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการทำงานใหม่เพราะว่าไม่มีความเสี่ยงเกิดขึ้น

3.7 ความไม่ไวใจ ถ้าการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดผลในเชิงบวกในอนาคต พนักงานจะเกิดความสงสัยว่าจะเป็นอย่างไรในอนาคต

3.8 การขาดแคลนข้อมูล เกี่ยวกับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

3.9 การต่อต้านผลที่เกิดขึ้น การประเมินถึงผลกระทบในทางบวกและทางลบที่จะเกิดขึ้น พนักงานจะพยายามป้องกันผลประโยชน์ของตนเอง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้พนักงานสูญเสียผลประโยชน์

สรุปได้ว่า ความสำคัญต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี ได้ว่า เป็นการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันกับสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่รุนแรง รวมถึงการปรับปรุงแก้ปัญหาด้านพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานและประสิทธิภาพขององค์การ โดยสามารถทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ประโยชน์สูงสุดและลดความเสี่ยงในการล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงให้น้อยที่สุด

#### 4.3 องค์ประกอบของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549, หน้า 230) ได้ให้องค์ประกอบในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. การพิจารณาว่ามีอะไรบ้างที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลง
3. ชนิดของการเปลี่ยนแปลง
4. ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง
5. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง

ประพนธ์ ผาสุขยืด (2551, มิถุนายน 14) กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปมีขั้นตอนดังนี้

1. กระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การละลาย (unfreezing) คือการเปลี่ยนแปลงที่พยายามเอาชนะแรงต้านจะเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง (resistance) การพยายามลดความรุนแรงของแรงต่อต้านนั้น นักบริหารจะต้องวางแผนอย่างรอบคอบเพราะการต่อต้านมักจะปรากฏให้เห็นเสมอเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงการเคลื่อนย้าย (movement) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่องเพื่อที่จะผลักดันให้ระบบที่ถูกทำให้ละลายแล้วเข้ามาแทนที่ระบบเดิม ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญมากที่จะทำให้องค์การตื่นตัวที่จะรับความเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยความสามารถในการแก้ไขปัญหาโดยเฉพาะปัญหาที่ไม่ได้คาดหมายไว้ล่วงหน้าการทำให้องค์การ (refreezing) เป็นการพยายามรักษาความสมดุลของแรงสองแรงระหว่างแรงผลัก

เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ปัจจุบันที่เป็นอยู่ กับแรงต่อต้านความเปลี่ยนแปลงที่จะมาถึง

2. กลยุทธ์การจัดการความเปลี่ยนแปลง การปรับรื้อระบบ ทำโดยการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ โดยมีองค์ประกอบต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน คือ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ โครงสร้าง สิ่งจูงใจ และค่านิยม ปัจจัยสำคัญในการประสบความสำเร็จในการปรับรื้อระบบ คือ การยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จคือ การวางแผน ความร่วมมือ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการสร้างทักษะและความรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ลักษณะที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงที่อยู่บนพื้นฐานของความรู้ ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ

2.1 การพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์การ

2.2 วัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.3 ความสามารถขององค์การในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการตั้งสมมติฐานแก้ปัญหาและตัดสินใจ

2.4 การทดลองเพื่อพัฒนาความรู้ มีการทำการทดลองเพื่อหาวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา เพิ่มพูนความรู้เพื่อหาความรู้อย่างต่อเนื่อง และช่วยให้พนักงานมีความเคยชินกับการเปลี่ยนแปลงและลดการต่อต้าน

2.5 เรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวในอดีต เพื่อหาโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในปัจจุบัน

2.6 เรียนรู้จากการปฏิบัติและความคิดของผู้อื่น เป็นการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น คู่แข่ง ลูกค้า เพื่อหาข้อมูลและความรู้ใหม่ โดยการตั้งมาตรฐานวิเคราะห์ผลการทำงานของคู่แข่งและเปรียบเทียบกับกันขององค์การ และการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะอภิปรายเกี่ยวกับผลดีและผลเสียของสินค้าและบริการ

2.7 การแบ่งปันความรู้ เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ให้กับหน่วยต่างๆ ในองค์การ ซึ่งองค์การจะต้องมีวิธีการถ่ายทอดข้อมูลที่มีประสิทธิผล เช่น การพัฒนาโครงการ การรายงาน การฝึกอบรม และการเปลี่ยนงาน

คณีย์ เกียนพูน (2551, มิถุนายน 14) ได้สรุปองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจว่าจะประกอบด้วย

1. การตลาดและลูกค้า ธุรกิจต้องมีวิสัยทัศน์ทั้งปัจจุบันและอนาคตที่อาจจะรวมความแตกต่างในวิถีที่องค์การควรจะเป็นหรือควรจะเป็นและกำหนดกลุ่มขอบเขตของลูกค้ากับตลาด

2. ผลิตภัณฑ์และบริการการปรับใหม่ด้านจุดมุ่งทางการตลาดภายใต้วิสัยทัศน์ใหม่อาจจะประสบความสำเร็จโดยการเปลี่ยนแปลงในขอบเขตและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และบริการที่องค์กรจัดทำมาเพื่อนำสู่ตลาด ซึ่งในบางครั้งอาจจะเป็นต้องมีพันธมิตรทางธุรกิจเป็นลูกค้าและ ซัพพลายเออร์ที่สำคัญ

3. กระบวนการธุรกิจ ในการดำเนินธุรกิจอาจจะมีช่องว่างในกระบวนการดำเนินธุรกิจของบริษัทจากที่เป็นอยู่กับสิ่งที่ธุรกิจจะทำในอนาคต ซึ่งนำไปสู่ผลิตภัณฑ์และบริการที่ได้เปรียบในตลาดธุรกิจอาจจำเป็นต้องรับรู้ถึงความจำเป็นในการแนะนำเข้าสู่การวัดผลธุรกิจใหม่ในระดับขององค์กรและหน่วยธุรกิจ

4. คนและระบบรางวัลสูงใจ วิสัยทัศน์ของธุรกิจอาจจะรวมความแตกต่างของคนที่ต้องการในแต่ละประเภท ระบบและการวัดผลเพื่อกำหนดรางวัลสูงใจและวัฒนธรรมที่สามารถสื่อให้เข้าใจถึงว่าธุรกิจในแต่ละวันว่า “เราทำธุรกิจอย่างไร” และ “เราคือธุรกิจเกี่ยวกับอะไร” ที่ทำให้เป็นบริษัท

5. โครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวก สิ่งนี้อาจจะเป็นช่องว่างระหว่างโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันกับอนาคตที่ควรจะเป็น ดังนั้นสิ่งอำนวยความสะดวกใหม่จะนำไปสู่วิสัยทัศน์ของสิ่งที่มีคุณค่าในอนาคต

6. เทคโนโลยี สุดท้ายแล้ววิสัยทัศน์ของธุรกิจอาจจะมีช่องว่างเทคโนโลยีที่เน้นสารสนเทศ ในองค์กรปัจจุบันและที่จำเป็นเพื่อการแข่งขันในอนาคต

7. องค์กร โครงสร้างใหม่ขององค์กร อาจจะมีการกำหนดในลักษณะที่จะต้องมุ่งเน้นและตอบสนองต่อความรวดเร็ว

8. บุคคลคนในองค์กรต้องมีการเรียนรู้ทักษะใหม่ และปรับให้เข้ากับความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม

9. สังคมบทบาทของการจ้างงาน และเกี่ยวกับองค์กรต่อสังคมจะมีการถกเถียงกันมากขึ้น

10. ผู้บริโภคและตลาด จะมีลักษณะที่มีความต้องการมากขึ้นและเปลี่ยนเร็วกว่าแต่ก่อน

โดยสรุปแล้ว องค์ประกอบของการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี สามารถแบ่งออกได้ 5 รูปแบบด้วยกันคือ 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การพิจารณาว่ามีอะไรบ้างที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลง 3) ชนิดของการเปลี่ยนแปลง 4) ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง และ 5) การประเมินผล การเปลี่ยนแปลง

## 5. ความซื่อสัตย์สุจริต

### 5.1 ความหมายของความซื่อสัตย์สุจริต

มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของความซื่อสัตย์สุจริตไว้ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 69) กล่าวว่าผู้นำต้องมีความหนักแน่น ไม่ใช่ อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ไขปัญหา ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์อันเป็นวิกฤติ ไม่เป็นคน เดียวดีเดี่ยวร้ายไม่หุนหุนหิดหิดขี้นและไม่ขี้อวดจนเกินไป

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546, หน้า 382) ได้ให้ ความหมายของคำว่าความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึงการประพฤติตรงและจริงใจ ไม่คิดคดทรยศ ไม่คดโกงและไม่หลอกลวง

อารมณ ศรีผ่าน (2548, หน้า 9) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความซื่อสัตย์ สุจริตไว้ว่า การประพฤติอย่างเหมาะสมและตรงต่อความจริงประพฤติปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา ทั้งกาย วาจา ใจต่อตนเองและผู้อื่น ประพฤติชอบตามทำนองครองธรรม ไม่หลอกลวง ไม่ทุจริต พุดแต่ความจริง ปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549, หน้า 127) กล่าวว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้อง เป็นคนที่ซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองทำ ในสถานการณ์ที่คับขัน หรืออยู่ ในช่วงวิกฤติผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจหรือความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ของตนได้เป็นอย่างดี โดยไม่กล่าวโทษหรือตำหนิผู้อื่นสำหรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

ดวงเด่น นุเรมรัมย์ (2550, กันยายน 18) ได้ให้ความหมายของความซื่อสัตย์ สุจริตไว้ว่า หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมและตรงกับความเป็นจริง ประพฤติ ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา ทั้งกาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น รวมตลอดทั้งต่อหน้าที่การงาน และคำมั่นสัญญา ความประพฤติปฏิบัติที่ตรงไปตรงมา และจริงใจในสิ่งที่ถูกที่ควร ถูกต้องตาม ทำนองคลองธรรม รวมไปถึงการไม่คิดคดทรยศ ไม่คดโกงและไม่หลอกลวง

สมชัย ตั้งพร้อมพันธ์ (2550, กันยายน 18) ได้กล่าวไว้ในบทความว่า ผู้นำที่ มีความสามารถแต่ไม่มีความซื่อสัตย์อาจประสบความสำเร็จได้ไม่นาน แต่ผู้นำที่มีความสามารถ และซื่อสัตย์ จะประสบความสำเร็จในระยะยาวความซื่อสัตย์ หมายถึง การไม่คิดคด เอาเปรียบ เบียดเบียน ผิดคำ ผิดประพฤติกกรรมต่อพันธะสัญญาที่มีต่อผู้อื่น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภิตติ, และชนาวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 197) ได้กล่าวถึงความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง ความจริงใจ ความสุจริตใจ และการเปิดเผย ความจริง ช่วยสร้างความเชื่อถือศรัทธาในตัวผู้นำให้เพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะความจริงใจมีส่วน สำคัญต่อผู้นำในระยะยาว

ยุสรีย์ กอติริย์ (2551, มิถุนายน 14) ได้ให้ความหมายว่าความซื่อสัตย์สุจริต และโปร่งใสเป็นนโยบายที่ดีในการจัดการองค์กรในปัจจุบัน เพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ในระยะยาว องค์กรทั้งหลายจึงต้องถือเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญและลงมือทำอย่างจริงจัง โดยเฉพาะภาคปฏิบัติ เพราะถ้าหากว่า พูดอีกอย่างแล้วไปปฏิบัติอีกอย่าง

สรุปความหมายความซื่อสัตย์สุจริต ของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตว่าต้องเป็นคนไม่เย่อหยิ่ง เยาะเย้ยถากถางผู้อื่น และไม่ฉุนเฉียวง่าย ใจเย็น สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่นอกเหนือการควบคุม หรือไม่เป็นไปตามทิศทางที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รับผิดชอบต่อความผิดพลาดที่ตนเองทำ และให้การสนับสนุน มากกว่าการป่น หรือว่ากล่าวพนักงานต่อการแก้ปัญหาขององค์กร

## 5.2 ความสำคัญของความซื่อสัตย์สุจริต

มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของความซื่อสัตย์สุจริตไว้ดังนี้

พูนสุข ดวงแก้ว (2546, หน้า 39) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับ ความซื่อสัตย์สุจริตไว้ว่า ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรการที่องค์กรเห็นคุณค่าในความซื่อสัตย์ของบุคลากรโดยการชมเชยและให้ผลตอบแทนร่วมกัน หน่วยงานกำหนดแนวทางที่ควรปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตาม และหน่วยงานเห็นคุณค่าในความมานะพยายามของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอไม่ย่อท้อ นอกจากนี้การปฏิบัติของหน่วยงานต่อบุคลากรจะยึดมั่นในแนวทางแห่งจริยธรรมเป็นหลัก

สุวลัยพร พันธุ์โยธี (2551, มิถุนายน 14) ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความซื่อสัตย์สุจริตไว้ว่า จริงใจต่อกันของผู้บริหารย่อมเป็นเหตุให้ เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในการพัฒนาคนให้มีวินัย มีความงามทางกาย วาจา นั้น มีข้อห้ามไว้ในเบญจศีลว่าจะต้องไม่กล่าวคำที่เป็นเท็จ หลอกลวง ไม่จริง และในเบญจธรรมมีข้อที่ควรปฏิบัติคือ ต้องมีสัจจะ เป็นการย้ำว่าไม่ให้โกหก ให้จริงใจต่อกัน ผู้บริหารที่มีความจริงใจย่อมได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากพนักงาน จะคิดจะทำอะไร ย่อมมีผู้ช่วยเหลือคำจุน ต่างจากบุคคลหลอกลวงที่ไม่มีใครอยากคบหาเสวนา หากคู่ค้าสอนเกี่ยวกับการเลือกคบคน พระพุทธองค์ทรงสอนว่า บุคคลที่ไม่ควรคบหาสมาคมด้วยก็คือ คนประจบ ดินแต่พูด หากความจริงใจไม่ได้ การซื่อสัตย์จริงใจที่แสดงออกทางวาจา ทำให้บุคคลมีความสุจริตทางวาจา 4 ข้อในกุศลกรรมบถ 10 ส่วนความซื่อสัตย์ ที่แสดงออกทางกายได้แก่การไม่ลักขโมยในเบญจศีล และ มีสัมมาอาชีวะ ในเบญจธรรม การลักขโมยมีความหมายกว้างถึงของทุกอย่างไม่ว่าอยู่ในที่ลับหรือที่แจ้งหากไม่ไซ้ของของคนแม้จะได้รับโอกาสดูแลรักษาก็ต้องดูแลเพื่อให้เจ้าของเขา เป็นผู้รับประโยชน์ ไม่ใช่แสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้ดูแล ตัวอย่างเช่น นักการเมือง หรือ ผู้บริหารได้รับมอบหมายจากองค์กรให้ดูแลเศรษฐกิจของบ้านเมือง ดูแลความสงบเรียบร้อยของบ้านเมืองแต่ไม่ได้ทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยหาประโยชน์เพื่อตนเองจากหน้าที่ ที่ได้รับ เรียกว่าคอร์รัปชัน โกงบ้าน โกงเมือง โกงเวลาราชการ ทำให้ถูกตราหน้าว่าเป็นคนไม่ซื่อสัตย์ ในระดับครอบครัวผู้ที่ไม่ปฏิบัติเบญจศีลทั้งในข้อมุสาและในข้อ กามเม คือ ไม่มีสัจจะ และ กามสังวรในเบญจธรรม ย่อมทำให้สามภรรยาไม่มีความไว้วางใจกัน แสดงว่าไม่มีความซื่อสัตย์ ความสงบสุขในครอบครัวก็

เกิดขึ้นไม่ได้ ปัญหาครอบครัวแตกแยกก็มีมูลเหตุมาจากความไม่ซื่อสัตย์ จริงใจผู้ที่มีความซื่อสัตย์ทางกาย ย่อมไม่ก่อเวรภัยแก่ผู้ใด ไม่ทำร้าย คิดพยาบาท อาฆาต ทำลายใครทั้งโดยทางกาย วาจาและใจ เป็นผู้ปฏิบัติกุศลกรรมบถ ครบทั้ง 10 ประการ ความเป็นผู้มีความยุติธรรมก็บังเกิดแก่บุคคลผู้นั้นด้วย ความซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรม จึงมีความสำคัญในอันที่จะส่งผลต่อเนื่องกัน กับการพัฒนาศีลหรือระเบียบวินัย

พนม พงษ์ไพบูลย์ (2551, มิถุนายน 14) กล่าวได้ว่า ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นต้นตอ และรากเหง้าของปัญหาหลายๆ อย่างถ้าผู้บริหารเป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต ปัญหาหลายอย่างจะไม่เกิด หรือเกิดก็ ไม่มาก ถ้าข้าราชการซื่อสัตย์ไม่ทุจริตคอร์รัปชั่น ก็จะไม่มีการช่องทางให้คนอื่นอาศัยประโยชน์ ถ้านักการเมืองซื่อสัตย์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม การกำหนดนโยบายและการตัดสินใจก็จะ เกิดผลดีกับประเทศชาติและประชาชน ถ้า พ่อค้านักธุรกิจซื่อสัตย์ไม่ติดสินบาทคาดสินบน ไม่เอารัดเอาเปรียบคนอื่น ก็ไม่ทำให้คนอื่นพะวักพะวงเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต ก็จะช่วยเผื่อ ระวังไม่ให้เกิดคนกระทำผิดขึ้น

ยุสรีย์ กอติริย์ (2551, มิถุนายน 14) กล่าวว่า ต้องถือเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต เป็นเรื่องสำคัญและลงมือทำอย่างจริงจัง

1. ต้องพยายามสร้างความชัดเจนในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ด้วยการกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนว่าจะไม่มีการคดโกง ไม่โปร่งใส ไม่ปิดบังความจริง และฉกฉวยประโยชน์บนความไม่รู้ของบุคคลอื่น ซึ่งจะต้องประกาศและยึดถือปฏิบัติไว้ตลอดการ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง ที่ต้องยึดถืออย่างเคร่งครัด
2. ให้คำตักเตือนแก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่องในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต และโปร่งใส ทั้งต่อตนเอง ซื่อสัตย์ต่องานที่ทำ ซื่อสัตย์ผู้อื่นและสังคม และซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพ โดยเฉพาะซื่อสัตย์ต่อพระผู้เป็นเจ้า ซึ่งรู้เห็นทุกสิ่งที่กำลังกระทำปฏิบัติ เรื่องความซื่อสัตย์สุจริตนี้ถือเป็นหลักศาสนาขั้นพื้นฐานที่ต้องยึดถือปฏิบัติ ซึ่งเป็นแนวทางขององค์กรในยุคนี้
3. องค์กรต้องคอยหมั่นตรวจสอบความบกพร่องของพนักงาน ตรวจสอบการยึดถือปฏิบัติในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งเสียงสะท้อนจากบุคคลรอบข้าง และสังคมในเรื่องดังกล่าวจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าสังคมจะให้การเชื่อถือศรัทธาและสนับสนุนอีกต่อไปในอนาคตหรือไม่ เป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์กรต้องแก้ไขปรับปรุงในเรื่องนี้อย่างไร ต้องเข้าใจว่าสังคมนั้นปกติจะไม่อยากพูดถ้าไม่จำเป็น เพราะสังคมมีทางเลือกมากมาย หากไม่พอใจก็หันไปหาองค์กรอื่นที่มีความน่าเชื่อถือมากกว่า ปล่อยให้ปัญหานั้นที่เป็นล้มเหลวขององค์กรต่อไป ดังนั้นการหมั่นตรวจสอบความถูกต้องบ่อยๆ หรือการเปิดโอกาสให้สังคมได้เสนอแนะซักถามเพื่อความสบายใจไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดๆ จึงเป็นสิ่งที่ควรจะทำอย่างเอาใจจริงเอาใจ
4. หากผู้ปฏิบัติงานคนไหนพิสูจน์ว่าเป็นคนซื่อสัตย์กับงานของตัวเองและกับสังคมอย่างดียิ่ง ก็ควรจะได้รับรางวัล และการยกย่องให้เป็นตัวอย่างของคนอื่นๆ ด้วย นอกเหนือจากผลบุญและเกียรติที่เพิ่มพูนให้แล้ว ทั้งนี้เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานยึดมั่นกับความ

ชื่อเสียงอย่างสม่ำเสมอ ในทางตรงกันข้ามหากผู้ปฏิบัติงานที่ละเมิดนโยบายความซื่อสัตย์สุจริต ก็ต้องมีการลงโทษให้เห็นเป็นเยี่ยงอย่างด้วยความเสมอภาค ไม่ใช่ทำแบบปากว่าตาขยิบ ไม่อย่างนั้น นโยบายความซื่อสัตย์สุจริตก็คงปราศจากผลใดๆ

5. ตัวผู้บริหารเองต้องทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดี คงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์สุจริต อยู่เสมอทั้งที่ลับตาและที่แจ้ง ถ้าผู้บริหารยังซิกแซก ไม่ค่อยเปิดเผยความจริง ทำงานคนเดียว เจ็บๆ หากทางคดโกงและเก็บเล็กเก็บน้อยเมื่อมีโอกาส เมื่อนั้นความซื่อสัตย์สุจริตย่อมเกิดไม่ได้ ในองค์กร สังคมก็จะหันหลังให้ แม้จะใช้กลยุทธ์โฆษณาอย่างไรก็ตามก็ไร้ประโยชน์ และที่สำคัญ ชีวิตบนโลกนี้จะน่าสมเพช ยิ่งไปกว่านั้น โลกหน้าโลกแห่งการชดใช้ความผิดที่ก่อไว้จะยิ่ง สมเพชเสียอีกเป็นเท่า

เดิมศักดิ์ สุวรรณ (2551, มิถุนายน 14) กล่าวว่าประโยชน์และความสำคัญของความซื่อสัตย์สุจริต ผู้ใดประพฤติปฏิบัติ แต่ความซื่อสัตย์ จะได้รับการยกย่องสรรเสริญว่าเป็นคนมีเกียรติได้รับความไว้วางใจ ได้รับการยอมรับและเชื่อถือ

สรุปว่า ความซื่อสัตย์สุจริตของผู้บริหาร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี เป็นคุณธรรมอันสำคัญที่สุดที่องค์กรต้องการ เมื่อประกอบกิจการงานใดก็มีแต่ความเจริญก้าวหน้า หากจะประกอบอาชีพพนักงานลูกจ้างก็เป็นสิ่งที่ต้องการของ นายจ้างและบริษัทห้างร้านต่าง ๆ และจะมีความเจริญก้าวหน้าในงานที่ทำอย่างไม่มีที่สิ้นสุด เป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริต คือผู้ที่ประสบความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ เพราะจะได้รับความเชื่อถือความไว้วางใจจากผู้อื่น ส่วนผู้ที่ทุจริตจะต้องถูกจับในวันหนึ่ง หรือ ถูกสอบสวน แล้วในที่สุดก็โดนไล่ออกหรือมีโทษ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคและนายจ้างต้องการผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตเข้าไปทำงานในหน่วยงานเพราะสามารถทำให้ความไว้วางใจได้ และให้ความเชื่อถือได้ ต่อจากนั้นในอนาคต ผู้นั้นก็จะเป็นที่ประสบความสำเร็จในอาชีพ มีความเจริญก้าวหน้า มีคนรักใคร่ชอบพอ การฝึกมีความซื่อสัตย์สุจริต ตั้งแต่เด็กก่อนวัยเรียนการเตรียมตัวที่จะทำเป็นผู้รับผิดชอบสังคม ประเทศชาติในภายหน้า โดยจะได้รับเกียรติแต่งตั้งให้เป็นระดับหัวหน้า เป็นผู้บริหารทั้งภาครัฐบาลและธุรกิจเอกชน ผู้ไม่มีความซื่อสัตย์สุจริต นอกจากจะไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตและยังไม่ได้รับความไว้วางใจและเชื่อถืออีกด้วย เช่นเด็กเลี้ยงแกะ ฯลฯ ผู้ไม่มีความซื่อสัตย์สุจริต แม้กระทั่งทำสิ่งใดบุคคลอื่นไม่รู้ แต่ตนเองย่อมรู้ดีจะหาความสุขในชีวิตไม่ได้ ต้องคอยวิตกกังวลตลอดเวลา

### 5.3 องค์ประกอบของความซื่อสัตย์สุจริต

มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของความซื่อสัตย์สุจริตไว้ดังนี้

พนม พงษ์ไพบูลย์ (2551, มิถุนายน 14) กล่าวว่าการศึกษาปลูกฝังความซื่อสัตย์สุจริต ผู้ที่มีบทบาทสำคัญคงเป็นหน่วยงานที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งมีหน้าที่หลักคือ การพัฒนาบุคคลให้เกิดความงอกงามในทุก ๆ ด้านอย่างมีคุณภาพ คือต้องให้เด็กได้พัฒนาทั้งทางด้านจิตใจ ปัญญา ร่างกาย และทางสังคม ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นคุณลักษณะทางจิตใจ

ประการหนึ่งที่พึงปลูกฝังพัฒนาให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคน แต่การพัฒนาคุณลักษณะด้านความซื่อสัตย์สุจริตก็ต้องพัฒนาไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาทางด้านปัญญาคือ ความรู้ความเข้าใจและการพัฒนาทางร่างกาย และสังคม เช่นเดียวกัน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการพัฒนา นิสัยเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต จึงน่าจะมียอดประกอบของการจัดการดังนี้

1. กระตุ้นให้พนักงานเกิดความสนใจเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตทำได้โดยวิธีง่าย ๆ เช่น ชาวเหตุการณ์ประจำวัน
2. การยกย่องผู้ทำความดีต่าง ๆ โดยเฉพาะผู้ที่แสดงออกถึงความซื่อสัตย์สุจริต ควรยกย่อง
3. การให้หน่วยงานบุคคลตัวอย่างที่แสดงถึงความเป็นคนซื่อสัตย์สุจริต โดยพูดคุยกับเพื่อนพนักงานด้วยกัน เลือกบุคคลนั้นมาเป็นตัวอย่าง

วีระ บุญญาติวงศ์ (2551, มิถุนายน 14) ได้เสนอ องค์ประกอบ 10 ข้อคิด เพื่อสร้างขอบเขตความซื่อสัตย์สุจริต ที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร ทุกครั้งที่ได้สัมภาษณ์พนักงานใหม่ หรือผู้บริหารใหม่ทุกคน จะตั้งคำถามว่า ในความเห็นส่วนตัวของท่าน ขอบเขตความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน มีแค่ไหน ซึ่งส่วนใหญ่จะได้คำตอบในแง่ของการพูดความจริง ไม่โกหก และไม่ทุจริตในเรื่องของเงิน สองเรื่องนี้เป็นเรื่องใหญ่ จึงพอสรุปได้ว่าขอบเขตขององค์ประกอบความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานโดยสังเขปดังนี้

1. ตลอดช่วงเวลาของการทำงาน จะทำงานด้วยความมุ่งมั่นจริงจัง จริ่งใจอย่างต่อเนื่อง ต้องตั้งคำถามให้กับตัวเองว่า ทุกวันในการทำงาน ถ้าเริ่มงาน 8.30 น. มาทำงานกี่โมง บางคนมา 8.25 น. แต่ลงมือทำงานจริง 8.50 น. บางคนทำงานไป คุยเรื่องอื่นๆ ที่ไม่ใช่งานนับเวลารวมกันแล้วมีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 50 ของเวลางานที่ทำ ถ้าเลิกงาน 17.30 น. ลองสังเกตตัวเองว่า เตรียมตัว เคลียร์เอกสารพร้อมที่จะกลับ ตั้งแต่ 17.00 น. หรือเปล่า หรือลาป่วย ลากิจ กันเป็นว่าเล่น หรือวันไหนที่เกียจทำงาน ก็ไม่ไป ป่วยการเมืองดีกว่า หรือมาสายเป็นประจำ
2. ข้อมูลขององค์กรที่เป็นความลับ จะไม่เผยแพร่ทั้งในและนอกองค์กรทั้งในขณะที่เป็นพนักงาน และเมื่อพ้นสภาพจากการเป็นพนักงานขององค์กรนั้นๆ พนักงานหลายท่านเก็บความลับไม่เป็น ชอบไปกระซิบ หรือเล่าต่อให้เพื่อนๆ ฟัง บางท่านก็ไม่เล่าให้พนักงานฟัง แต่ไปเล่าให้เพื่อน ให้ญาติ ให้ภรรยาฟัง เป็นเรื่องเป็นราว อย่างต่อเนื่อง การเล่าต่อแบบปากต่อปากแบบนี้ นับเป็นเรื่องที่ไม่เหมาะสม และอาจทำความเสียหายให้เกิดขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงานในองค์กรนั้นๆ
3. ข้อมูลของลูกค้าที่องค์กรได้มาทั้งที่มียอดซื้อและไม่ซื้อ ถือเป็นสินทรัพย์ขององค์กร ข้อมูลลูกค้าทุกคนเป็นขององค์กร แม้ว่าจะเป็นผู้ติดต่อลูกค้าตามหน้าที่ แต่ก็ป็นหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมายจากองค์กร ประเด็นนี้ พนักงานขายเข้าใจผิด เป็นส่วนใหญ่ บางครั้งก็

ที่กักเอาไว้ว่า ตัวเองหามาเอง บางครั้งก็เอาที่อยู่รายละเอียดของลูกค้าไปให้เพื่อนที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน หรือแจกจ่ายโดยไม่ได้ขออนุญาตองค์กร หรือผู้บริหารหน่วยงานตามลำดับ

4. การรายงานข้อมูล ข้อเท็จจริง ของงานในหน้าที่และที่เกี่ยวข้อง ต้องเป็นความจริงเชิงบวก การปลุกฝังค่านิยมในการพูดความจริงเชิงบวก นับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร แม้ว่าความจริงเป็นสิ่งไม่ตาย (ความหมายคือพูดกี่ครั้งก็จะเหมือนเดิม) แต่ในทางปฏิบัติ การพูดความจริงล้วนๆ โดยไม่พูดในแง่บวก อาจนำมาซึ่งความเสียหายมากกว่าการพูดความเท็จ ลูกน้องหลายคนจึงชอบการรายงานความเท็จ เพราะทำให้ผู้ฟังสบายใจ

5. ถ้ามีหน้าที่เก็บเงิน หรือจ่ายเงิน จะไม่นำเงินในหน้าที่ไปใช้เรื่องส่วนตัวทุกกรณี แม้ว่าจะมีการนำมรดกคืนในภายหลังก็ตาม (ไม่นำเงินในหน้าที่ไปหมุนเวียนการใช้ในเรื่องส่วนตัว) กรณีพบปอຍในองค์กรเกือบทุกองค์กร ที่ไม่มีการตรวจสอบที่เป็นระบบ เพราะขึ้นชื่อว่าเงินแล้ว กลิ่นมันหอมหวานเหลือเกิน เงินที่เก็บมาได้โดยหน้าที่ ต้องนึกเสมอว่า มันไม่ใช่เงินไม่อย่างนั้น จะแพ้กิเลสอย่างถาวร เพราะทุกคนล้วนมีปัญหาด้วยกันทั้งสิ้น ยิ่งคนที่มีเงินหมุนเวียนในหน้าที่ ยิ่งง่ายใหญ่ในการนำเงินไปแก้ปัญหา แต่หารู้ไม่ว่า ต้องเอาวินัย และความซื่อสัตย์ไปแลก ทำให้ปัญหาบานปลายไปเรื่อยๆ

6. ไม่รับหรือจ่ายผลประโยชน์ใดๆ เพื่อแลกเปลี่ยนกับความสะดวก หรือละเมิดกฎกติกา หรือเพื่อให้ยกเว้น การรายงาน หรือการลงโทษใดๆ ทั้งสิ้น พนักงานหลายคนมองว่าเป็นเรื่องของสินน้ำใจ เป็นเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ที่ให้กันเพื่อเป็นการขอบคุณ ที่ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้ แต่หารู้ไม่ว่า สิ่งเหล่านี้เป็นการเริ่มต้นสร้างพฤติกรรม การคอร์รัปชันในองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียหายอย่างใหญ่หลวงที่สุดต่อวัฒนธรรมองค์กร ที่ทุกอย่างต้องเริ่มต้นด้วยผลประโยชน์ และลงท้ายด้วยการต่างตอบแทนด้วยสิ่งที่ไม่ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่เช่นกัน

7. การแจ้ง ให้ผู้บริหารทราบด้วยวิธีที่สร้างสรรค์ เน้นระบบงาน ไม่เน้นตัวบุคคลเมื่อพบความผิดปกติใด ๆ หรือช่องว่างของระบบอันอาจนำไปสู่ความไม่ซื่อสัตย์ในการทำงานได้ การทำงานในองค์กร ซึ่งถือเป็นบ้านหลังที่สอง ถ้าเห็นช่องว่างของระบบงาน ต้องถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนภายใต้ชายคาขององค์กร ต้องร่วมกันเสนอแนะ ถ้ากรณีใดเกี่ยวข้องกับบุคคล ก็อย่าไปเน้น ให้เสนอแนะที่ระบบงาน ทั้งที่เป็นการเปิดเผย หรือเป็นความลับก็ได้ มีหลายคนที่คิดว่าไม่ใช่ธุระของตนเอง แต่ในความเป็นจริงนั้น พนักงานที่มองระบบงานในภาพที่กว้างขึ้นมากกว่าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานสูงกว่าคนอื่นๆ ไป

8. ไม่นำสินทรัพย์ วัสดุ อุปกรณ์ หรือบุคลากรของหน่วยงาน ขององค์กร ไปใช้ในเรื่องส่วนตัว บางคนมองว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย ไม่นำคิดมาก เป็นเงินส่วนน้อย แต่ในความเป็นจริง คนที่ทำเช่นนั้นนั้น ถือว่าเริ่มแยกไม่ออกว่าสิ่งใดเป็นขององค์กร และสิ่งใดเป็นของตัวเอง โดยเริ่มแสดงความเห็นแก่ตัว เอาเปรียบองค์กร และเพื่อนร่วมงาน โดยไม่เห็นคุณค่าของการ

ประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กร ไม่มองผลประโยชน์โดยรวมขององค์กรที่ทุกคนต้องช่วยกันรักษา และเติบโตไปด้วยกัน

9. ไม่ขยายวงของข่าวลือ หรือมีส่วนในการสร้างความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือระหว่างหน่วยงาน มนุษย์ทำงานทุกคน มักชอบเลือกกลุ่มของตนเองเป็นหลัก ชอบลือ ชอบอิงกระแสกลุ่มของตนเอง โดยมองข้ามการเรียนรู้หลักการประนีประนอม หรือการพิจารณาทุกอย่างด้วยความเป็นจริง เป็นเหตุเป็นผล ชอบหาความสุขจากข่าวลือ และความขัดแย้งการไม่เล่าต่อ และการพิจารณาด้วยเหตุผลทุกครั้งก่อนสื่อสาร ก็ถือว่าเป็นการยุติเรื่องที่ไม่ชัดเจนได้

10. จะปฏิบัติตามตัวอย่างที่ดีของพนักงานหรือผู้บริหารคนอื่น ๆ ในเรื่องของความซื่อสัตย์สุจริตและจะปฏิบัติตนเอง ให้เป็นตัวอย่างแก่พนักงานรุ่นต่อ ๆ ไป และผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน การที่จะได้รับการยอมรับว่าเป็นคนที่ซื่อสัตย์สุจริตได้นั้น ต้องตั้งเป้าหมายความเป็นตัวตน มีความหนักแน่น มีต้นแบบในใจ หรือตั้งใจจะเป็นต้นแบบที่ดีให้ผู้อื่น การทำเช่นนี้จะทำให้ความซื่อสัตย์สุจริตจะมีพลังที่เพียงพอในการต่อสู้เพื่อที่จะชนะกิเลสต่าง ๆ ที่จะมาพร้อมผลประโยชน์ผิด ๆ ที่หอมหวานได้ สรุป ถ้าตีความหมายของคำว่า ซื่อสัตย์สุจริต ได้ครอบคลุมและสามารถปฏิบัติได้

สรุปว่า ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นคุณธรรมอันสำคัญที่สุดของผู้บริหาร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี ต้องการปลูกฝังความซื่อสัตย์สุจริต ผู้ที่มีบทบาทสำคัญคงเป็นหน่วยงานที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งมีหน้าที่หลักคือ การพัฒนาบุคคลให้เกิดความงอกงามในทุก ๆ ด้านอย่างมีคุณภาพ คือต้องให้พนักงานได้พัฒนาทั้งทางด้านจิตใจ ปัญญา ร่างกาย และทางสังคม ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นคุณลักษณะทางจิตใจ ประการหนึ่งที่พึงปลูกฝังพัฒนาให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคน แต่การพัฒนาคุณลักษณะด้านความซื่อสัตย์สุจริตก็ต้องพัฒนาไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาทางด้านปัญญาคือ ความรู้ความเข้าใจและการพัฒนาทางร่างกาย และสังคม เช่นเดียวกัน เพื่อให้บุคคลเกิดกระบวนการพัฒนา นิสัยเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตเมื่อประกอบกิจการงานใดก็มีแต่ความเจริญก้าวหน้า

## 6. การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร

### 6.1 ความหมายของการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร

มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรไว้ดังต่อไปนี้

พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 279) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติการในองค์กร ต้องถือเป็นเรื่องพื้นฐานที่มีความสำคัญอย่างมาก กิจกรรมทุกอย่างจะสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกันจากบุคลากรในองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกส่วนขององค์กร การสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพการทำงานที่ดีต่อกันนั้นก็มีกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549, หน้า 127-128) กล่าวว่าผู้บริหารที่ไม่ทราบเรื่องการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างตนเองและบุคลากร ก็ไม่สามารถที่จะผลักดันหรือทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคือ การทำงานร่วมกันเป็นทีมผู้บริหารที่มีทักษะด้านนี้จะแสดงความเข้าใจต่อมุมมองและความต้องการของบุคคลอื่น ซึ่งส่งผลให้ได้รับความร่วมมือ ความไว้นื้อเชื่อใจและความเคารพยกย่องจากบุคคลเหล่านั้นในท้ายที่สุด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภักดี, และธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 264) ได้กล่าวถึง การสร้างสัมพันธภาพระหว่างองค์การและบุคลากร มี 4 ประการ

1. ลักษณะของสภาพแวดล้อม ได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบไปด้วย 1) ความสามารถในการพยากรณ์ 2) ความเข้าใจเกี่ยวกับความซับซ้อนของสภาพแวดล้อม 3) ความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นศัตรูหรือภาวะที่ไม่เอื้ออำนวยของสภาพแวดล้อม

2. ลักษณะขององค์การ ปัจจัยที่มีผลต่อการโดยรวม คือ 1) ความเหมาะสมของโครงสร้างการจัดแผนงานที่มีการประสานงานในแต่ละกิจกรรมเป็นอย่างดี 2) การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินการ 3) การออกแบบโครงสร้างขององค์การให้มีขนาดที่เหมาะสม และ 4) การเจริญเติบโตขององค์การตามช่วงเวลาอย่างต่อเนื่อง

3. ลักษณะของสมาชิก ลักษณะขององค์การที่มีอิทธิพลต่อองค์การมีดังนี้ 1) เป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงานต้องมีความสอดคล้องกันกับเป้าหมายขององค์การ 2) พนักงานต้องเป็นผู้มีทักษะและความสามารถ เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ 3) สิ่งจูงใจที่ช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ 5) มีค่านิยมที่สนับสนุนความสำเร็จขององค์การ

4. นโยบายการบริหารและปฏิบัติ เป็นแนวทางซึ่งผู้บริหารใช้ในการบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) การพัฒนากลยุทธ์และออกแบบเทคนิคต่าง ๆ 2) การให้รางวัลซึ่งเป็นสิ่งจูงใจสำหรับผู้ปฏิบัติงาน 3) การควบคุมโดยการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย 4) การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในองค์การ 5) ความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่สอดคล้องกับสถานการณ์ 6) การตัดสินใจโดยผู้บริหารหรือพนักงานได้มีส่วนร่วม

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2550, เมษายน 19) กล่าวว่า การมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานทั้งในระดับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา นั้นคือการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน จะต้องมีความสามารถในการเลือกคนปกครองคนและเข้ากับคนได้เป็นอย่างดี รู้จักใช้ศิลปะในการเจรจา เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงาน ทำให้ผู้คนรอบข้างหันมาให้ความร่วมมือสนับสนุนอย่างเต็มอกเต็มใจ หลักการของมนุษยสัมพันธ์

วาทศิลป์ และศิลปะในการโน้มน้าวจิตใจคนทั้งหลายให้เห็นถึงงาม คล้อยตามความคิดของเราได้ นั้น นับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่สุดในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ของพนักงานทุกระดับในองค์กร มีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยอยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือร่วมใจ ความรัก ความเคารพนับถือกัน หลีกเลี่ยงการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นปรปักษ์ต่อกัน ใช้จังหวะเวลาที่เหมาะสมใจการเจรจาต่อรอง ทำคะแนนให้กับตนเองในจังหวะที่เหมาะสมและทำอย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยหาทางออกที่เหมาะสมแก่ทุกฝ่าย สามารถรับมือกับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมจากคนรอบข้างได้อย่างมีสติ ให้ความสำคัญกับทุกๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน และเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับทุกๆ คนตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับล่างได้อย่างแนบเนียนและสามารถจะทำงานกับพนักงานที่อายุมากกว่าหรือมีประสบการณ์มากกว่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 6.2 ความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร

มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร ดังนี้ พยอม วรษ์สารศรี (2545, หน้า 167) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร ไว้ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับความรู้และทักษะที่จำเป็นก่อนจะลงมือปฏิบัติงาน
2. เพื่อสนองความยากของงาน การเปลี่ยนแปลงความต้องการของงาน
3. เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นแบบเดียวกันในเรื่องบางเรื่อง ของหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเดียวกัน
4. เพื่ออบรมผู้ปฏิบัติงานสำหรับงานประเภทริเริ่มหรืองานอนาคต
5. เพื่อสนองความต้องการของระบบบริหารงานบุคคล ในการยกระดับความสามารถ ความรู้และทักษะของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อความรับผิดชอบสูงขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 162) กล่าวว่า การฝึกอบรมซึ่งเป็นกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรนั้นนับว่าเป็นงานสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่งทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้เป็นหนทางที่องค์กรสามารถสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้น พนักงานเก่าก็จะมีโอกาสได้รับความรู้ความสามารถที่ติดลอคเวลาตามทันกับความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าใหม่ๆ ทำนองเดียวกันกับพนักงานใหม่ก็จะมีโอกาสได้รับการฝึกฝนและพัฒนายิ่งขึ้น โดยเฉพาะในสังคมยุคปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการเกี่ยวกับการผลิตเป็นอันมาก ก็ยิ่งทำให้ความจำเป็นเรื่องการฝึกอบรมมีความสำคัญยิ่งกว่าแต่ก่อน ทั้งนี้เพราะเหตุหลายประการ คือ

1. งานบางอย่างมีขอบเขตกว้างขวางขึ้น ซึ่งทำให้บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้ ความชำนาญมากขึ้นกว่าเดิม

2. ตรงข้ามในทางกลับกัน งานบางอย่างตามลักษณะงานที่เปลี่ยนไปอาจทำให้ต้องการใช้บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะเรื่อง เฉพาะอย่างมากขึ้น

3. นอกจากนี้งานหลายๆ ชนิดก็อาจจะหมดสิ้นไป โดยมีงานใหม่มาทดแทน เช่น การใช้เครื่องจักรสมองกลดลงบัญชีแทนการลงบัญชีด้วยมือ

นพ ศรีบุญนาค (2546, หน้า 158) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรว่าเป็นความจริงที่ว่า การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้นได้มีการกำหนดคุณสมบัติ และกฎเกณฑ์ไว้แล้วเป็นอย่างดี แต่ประสบการณ์ได้แสดงให้เห็นว่า กฎเกณฑ์ต่าง ๆ นั้นหาได้เป็นหลักประกันที่ดีที่สุดที่จะได้คนที่เหมาะสมแก่หน้าที่เสมอไป ไม่เพราะปัจจุบันนี้วิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญรุดหน้าไปมาก ได้มีการค้นพบหลักการและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้แทนของเก่าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงอาจทำให้คนที่เคยเหมาะสมอยู่ในสมัยหนึ่งกลายเป็นหย่อนความเหมาะสมไปในอีกสมัยหนึ่งได้โดยง่าย ในวงการบริหารก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหานี้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะนี้รัฐบาลได้พยายามที่จะขยายงานช่วยเหลือประชาชนทั่วทุกแห่งหน เพื่อให้ทันกับความเจริญเติบโตของบ้านเมือง และจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้นำมาซึ่งความเจริญของบ้านเมืองและในเวลาเดียวกันก็นำมาซึ่งปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่ไม่มีใครคาดฝันมาก่อน อันเป็นความจำเป็นที่รัฐจะต้องจัดบริการต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อแก้ไข และปรับปรุงสวัสดิภาพของประชาชนให้อยู่ในภาวะอยู่ดีกินดีโดยทั่วไป และในการดำเนินกิจการต่างๆ จำนวนมาก สมัยที่ว่าใคร ๆ ก็ทำงานได้นั้นหันไปแล้ว งานองค์การมีลักษณะเฉพาะ (specialization) มากขึ้นทุกที จำเป็นที่จะต้องใช้ผู้ที่มีความสามารถและได้รับการฝึกฝนมาในด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะจึงจะสามารถปฏิบัติงานของชาติให้บรรลุผลดีได้

วันทนา เนาวัน (2548, หน้า 24 - 25) กล่าวว่า คน หรือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ มีความเจริญรุ่งเรืองเติบโตและก้าวหน้าเหนือคู่แข่ง องค์กรใดที่บุคคลส่วนใหญ่หรือทั้งหมด เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถแล้ว องค์กรนั้นย่อมมีโอกาสที่จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้โดยง่าย วิธีการอย่างง่ายที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคคล คือการพัฒนาบุคลากร จึงสรุปความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์และพัฒนาบุคลากร ได้ดังนี้

1. การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร ช่วยทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น จากการศึกษาการติดต่อประสานกันในระหว่างแผนกดียิ่งขึ้นเข้าใจถึงหลักการ นโยบายการทำงานในองค์การ และปฏิบัติตนตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด

2. การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการพัฒนาตัวบุคคล

ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในการที่จะลดความผิดพลาดลง นำหลักการและวิธีการทำงานที่จะเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงานอย่างสร้างสรรค์

3. การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาได้ เนื่องจากมีความเข้าใจในลักษณะของงานที่ไม่ต้องทำงานล่วงเวลา เพราะงานที่จะเสร็จในระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งหัวหน้างานไม่ต้องคอยควบคุมอย่างใกล้ชิด

4. การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เนื่องจากพนักงานได้รับการพัฒนา ทักษะ ความรู้ ความคิดอย่างมีระบบและทำงานเองได้ ไม่ต้องคอยตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

5. การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคคลต่างๆ ให้ปฏิบัติเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตนเอง เนื่องจากต้องได้รับการแข่งขันกับตนเอง เพื่อความเจริญของตนเองในการทำงานในองค์กร

6. การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้ให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ เนื่องจากได้ผ่านกระบวนการปฐมนิเทศ การสอนแนะจากพี่เลี้ยง และบุคคลนั้นมีการพัฒนาตนเองอยู่แล้วจึงสามารถเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง

7. การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรช่วยให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ และการแข่งขันอย่างเสรีในระหว่างองค์กร จะทำให้ตนเองเป็นคนใฝ่รู้ บางครั้งจำเป็นต้องศึกษาและเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านทางอินเทอร์เน็ต และจากการศึกษาคูงานจากหน่วยงานต้นแบบที่ดี

จึงสรุปได้ว่า การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรของผู้บริหาร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี มีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน เพราะแม้จะมีการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานแล้วเชื่อว่าจะสามารถทำงานได้อย่างดีไปตลอด หากบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมและต่อเนื่องด้วยความพึงพอใจแล้ว บุคลากรจะมีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการทำงานและการดำเนินการงานก็จะเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

### 6.3 องค์ประกอบของการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร

มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรดังนี้ บุญชู โสดา (2545, หน้า 88) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและความจำเป็นในการที่จะต้องมีการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรโดยสรุป ดังนี้

1. ประสิทธิภาพขององค์กรย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะพัฒนาวิจัยความสามารถที่มีอยู่ในตัวของแต่ละคน

2. การพัฒนาของคนนั้นเป็นกิจกรรมตั้งแต่เกิดจนตาย การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้าทำงาน จนถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ

3. ระบบการบริหารจัดการมีหน้าที่ที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่างๆ ทั้งเพื่อเตรียมคนไปรับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งเป็นคณะและเป็นรายบุคคล และบทบาทนี้จะต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ

4. จุดประสงค์ประการแรกในการพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบการบริหารจัดการ และในกรณีเช่นนี้ก็จำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานได้สามารถทำงานได้สอดคล้องกันและด้วยคุณภาพที่ได้ระดับทัดเทียมกัน

5. ระบบการบริหารจัดการควรจะถือว่าการพัฒนาตัวบุคคลนั้น เป็นการลงทุนรูปแบบหนึ่งที่ได้ผลในระยะยาว นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการที่จะดึงดูดให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นๆ มากขึ้นอันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่องค์กรนั้นโดยตรง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, และชนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2545, หน้า 347) กล่าวว่า การที่บุคคลหนึ่งมีความเกี่ยวข้องกับอีกบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหมู่มากภายในองค์กรนั้น เรียกว่าปฏิกริยาดังกล่าวว่าเป็น "กระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล" ซึ่งเกิดจากองค์ประกอบ 3 ประการ

1. บุคลิกภาพ (personalities)
2. สัมพันธภาพ (relationships)
3. สถานการณ์ (situations)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2549, หน้า 46) ได้ให้ข้อคิดว่า องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรที่จะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายนั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1. บุคคล ประกอบด้วย
  - 1.1 ผู้ที่มีความตั้งใจและพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนาจะต้องเริ่มที่บุคคลก่อน
  - 1.2 วิทยาการผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งด้านทฤษฎีและด้านปฏิบัติ
  - 1.3 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องเล็งเห็นความสำคัญ และให้การช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง
2. งบประมาณ คือ เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการพัฒนาช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง
3. บรรยากาศและสภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานที่ เวลา บุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคล ฯลฯ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา

4. การสื่อสารข้อความและการประสานงาน ทั้งการจัดการที่ดีที่สุด จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และข้อความที่จะเสริมสร้างทัศนคติความเข้าใจอันดีในเรื่องที่จะพัฒนาในครั้งนั้นๆ

5. อื่นๆ เช่น การยอมรับ กำลังใจ ความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันจากสมาชิกทุกระดับ สมใจ ลักษณะ (2549, หน้า 10-12) ได้กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรนั้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในองค์การเป็นหัวใจของการนำองค์การไปสู่การบรรลุผลความสำเร็จ องค์การจะมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านการผลิต การบริการที่มีความเจริญก้าวหน้าและสร้างความพึงพอใจทั้งลูกค้าและแก่บุคคลขององค์การ การสร้างความสัมพันธ์และพัฒนา จะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ คือ 1) สิ่งแวดล้อมนอกองค์การ 2) สิ่งแวดล้อมในองค์การ 3) ปัจจัยขององค์การ 4) กระบวนการขององค์การ

สรุปในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรของผู้บริหาร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี จะต้องมีองค์ประกอบดังนี้

1. บุคคล ประกอบด้วย
  - 1.1 ผู้ที่มีความตั้งใจและพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง
  - 1.2 วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งด้านทฤษฎีและด้านปฏิบัติ
  - 1.3 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องเห็นความสำคัญ และให้การช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง
2. งบประมาณ คือ เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการพัฒนาช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง
3. บรรยากาศและสภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานที่ เวลา บุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคล ฯลฯ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา
4. การสื่อสารข้อความและการประสานงาน ทั้งการจัดการที่ดีที่สุด จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และข้อความที่จะเสริมสร้างทัศนคติความเข้าใจอันดีในเรื่องที่จะพัฒนาในครั้งนั้นๆ
5. อื่นๆ เช่น การยอมรับ ความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันจากสมาชิกทุกระดับ

## 7. ความสำเร็จของงาน

### 7.1 ความหมายของความสำเร็จของงาน

มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของความสำเร็จของงานไว้ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 200) กล่าวว่า มนุษย์ทั้งหลายต่างก็หวังจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารองค์การจะต้องคำนึงถึงมากกว่าใครๆ โดยจัดกิจกรรมต่างๆ ทำให้สมาชิกในองค์การรู้จักกัน และสามารถประสานงานให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549, หน้า 129) กล่าวว่าบุคคลที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ จะต้องมึทักษะเรื่องของการความสำเร็จของงาน ไม่ว่าจะมีการต่อต้านจากพนักงานหรืออุปสรรคใดๆก็ตามโดยทำอย่างเต็มความสามารถและไม่ย่อท้อ

วิเชียร วิทยอุดม (2549 ข, หน้า 10) กล่าวว่าผู้นำจกต้องเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชักจูงหรือจูงใจ พนักงานให้ทำงานให้สำเร็จตามจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้นำได้ตั้งใจ จกต้องใช้เครื่องมือ ในการบริหารที่มีอยู่และนำมาใช้เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, และธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 171) กล่าวว่าความต้องการความสำเร็จ หรือการทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จนั้นเป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคล เป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพและบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

สรุปได้ว่า ผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรีที่ความสำเร็จของงาน ควรมีคุณสมบัติต่อไปนี้

1. สามารถที่จะทำงานได้ด้วยตนเองโดยลำพังได้แต่ยังคงเปิดรับที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น
2. สามารถที่จะทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มกำลัง และมีความสามารถ
3. เตรียมพร้อมที่จะหยิบฉวยเมื่อโอกาสมาถึง
4. สร้างแรงจูงใจให้กับตนเองอย่างสม่ำเสมอทำงานอย่างหนัก และชอบที่จะพัฒนาทักษะตนเองอยู่ตลอดเวลา
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่เสมอ
6. สามารถที่จะนำทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่จุดเริ่มต้น จนถึงจุดสุดท้าย

## 7.2 ความสำคัญของความสำเร็จของงาน

มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของความสำเร็จของงานไว้ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 66) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของความสำเร็จของงานอยู่ที่วิสัยทัศน์ นโยบาย และแผนไปปฏิบัติให้ได้ โดยมองผลกระทบต่อภาพรวม ในจังหวะเวลา และภายในสภาพที่เหมาะสม อันจะเกิดผลสำเร็จต่อองค์การ

สุวิสวัสดิ์ ราชกุลชัย (2547, หน้า 21-22) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของความสำเร็จของงานมีดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง
2. ระบบข้อมูลขององค์การ ที่จะเสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ

3. ผู้ปฏิบัติงาน การทำงานควรทำงานในลักษณะของกลุ่ม ซึ่งจะให้ความสำคัญกับผลงานของกลุ่มมากกว่าผลงานของแต่ละบุคคลผู้ปฏิบัติงานควรเข้าใจถึงการทำงานเป็นทีมที่ดีควรมีความรู้เกี่ยวกับงานและทักษะการบริหารอย่างเพียงพอ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, และชนวรรช ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 24) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่จะทำความสำเร็จของงานนั้นจะต้องมี องค์ประกอบดังนี้

1. การสื่อสาร เป็นขีดความสามารถที่แสดงความคิดเห็นการแสดงออกอย่างชัดเจนในรูปของลายลักษณ์อักษรหรือคำพูด ประกอบการเขียน การพูด
2. ทีมงานเป็นความสามารถที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในฐานะเป็นผู้นำทีมประกอบไปด้วยการสร้างผลประโยชน์ให้กับทีมภาวะการณ์เป็นผู้นำทีมการบริหารความขัดแย้ง การเจรจาต่อรอง การสร้างความสอดคล้องกัน
3. การบริหารตนเอง เป็นขีดความสามารถที่จะประเมินตนเอง การปรับปรุงพฤติกรรม และตอบสนองเงื่อนไขการทำงาน
4. ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่มีอิทธิพล และ สนับสนุน บุคคลอื่นๆให้ทำงานประกอบด้วย การสร้างความหลากหลาย และการทำความเข้าใจความเป็นสากลระดับโลก การบริหารโครงการ การปฏิบัติการบริหารเชิงกลยุทธ์
5. ความคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นความสามารถในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
6. ความเป็นมืออาชีพ เป็นขีดความสามารถที่จะสร้างประทับใจเชิงบวกการสร้างเชื่อมั่น และการธำรงรักษาความก้าวหน้าในอาชีพ

ฮอย,และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, pp.397-399) ได้กล่าวถึงผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จของงาน จะต้องมีความสำคัญ 3 ประการ คือ

1. บุคลิกภาพ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความบากบั่นและความพยายาม ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และคุณงามความดี
2. การจูงใจ ได้แก่ งานและความต้องการของบุคคล ความสำเร็จของงาน ความต้องการในพลังอำนาจ และความคาดหวัง
3. ทักษะ ได้แก่ ความสามารถในการปฏิบัติงาน การบริหารบุคลากร การรับรู้และการบริหารงาน

จากคำกล่าวข้างต้นสามารถสรุปความสำคัญของการความสำเร็จของงานของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพที่ดีมั่นคง
2. ผู้บริหารจะต้องมีสามารถสร้างแรงจูงใจ
3. ผู้บริหารจะต้องมีทักษะสามารถปฏิบัติงานได้ และสามารถบริหารพนักงานได้เป็นอย่างดี

### 7.3 องค์ประกอบของความสำเร็จของงาน

มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของความสำเร็จของงานไว้ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 62) ได้กล่าวถึง ผู้ที่จะทำความสำเร็จของงาน นั้นประกอบไปด้วย

1. ต้องเป็นคนเก่ง คือ มีความแม่นยำ เทียงตรง เชื่อสัจย์ สุจริต ในวิชาชีพ และวิชาการ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอด และช่วยปรับปรุงหมู่คณะตลอดจนองค์การให้ดีขึ้น
2. เป็นคนดี โดยนอกจากข้อแรกแล้วจะต้องมีวินัยในตนเอง และรับผิดชอบ ส่วนร่วมด้วย
3. ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ผู้บริหารจะต้องมุ่งที่เป้าหมายขององค์การ
4. มีความกล้า คือกล้าที่จะฟังตนเองด้วยความมั่นใจ และกล้าหาญทาง จริยธรรม
5. อดทน ทั้งต่อการรับฟังคำวิจารณ์ ต่ออุปสรรคปัญหา และมีความมุมานะ
6. บริหารจัดการเป็น โดยอาศัยการเข้าใจระบบ วางแผนเป็น และรู้จักวาง ลำดับและประสานงานเป็น

7. ตัดสินใจอย่างมีวิจารณ์ญาณ
8. มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม

สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ (2546, หน้า 7) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของ ความสำเร็จของการทำงานต่างๆ ไว้ 3 ด้าน ดังนี้

1. คน ได้แก่ ภาวะผู้นำ ทักษะ ทักษะ และทีมงาน
2. ระบบ ได้แก่ คู่มือระบบ ระบบคุณภาพ และขอขหายความรับผิดชอบ
3. การจัดการ ได้แก่ การสื่อสาร การกำกับติดตาม และความร่วมมือ

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547, หน้า 22) กล่าวว่า การบริหารให้ประสบความสำเร็จ ของงานนั้นควรคำนึงถึงข้อเสนอแนะโดยพิจารณาองค์ประกอบ 6 ประการ

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องมีการยอมรับและร่วมมือในการทำสิ่งนั้นๆ
2. อย่าปล่อยให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดำเนินการจัดทำแผนแต่เพียงฝ่ายเดียว
3. ต้องมีการสื่อสารในเรื่องที่ปฏิบัติเป็นกิจวัตรประจำวัน
4. ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมเมื่อมีการกำหนดแผนงานโดยร่วมหารือและแสดง ความคิดเห็นร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ต้องแน่ใจและมั่นใจว่า วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนนั้นมีนัยสำคัญและ จัดทำได้ดีมีการเน้นในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม
6. ดำเนินการแต่ละวันด้วยความเต็มใจ เพื่อสนับสนุนในความพยายาม ประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549, หน้า 219) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ต้องการความสำเร็จของงานนั้นจะต้องมีการพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพตั้ง องค์ประกอบต่อไปนี้

1. การยอมรับ หมายถึง เป็นตอนที่พนักงานเริ่มเข้ามารวมกลุ่มกันและต่างก็ไม่ไว้วางใจกัน องค์ประกอบนี้เกิดขึ้นหลังจากที่ความไม่ไว้วางใจกันหมดไปและเกิดความไว้วางใจกันแล้วทำให้เกิดการยอมรับ

2. การสื่อสารและการตัดสินใจร่วมกัน หมายถึง การที่พนักงานได้ผ่านการยอมรับซึ่งกันและกันแล้ว กลุ่มพนักงานมีการสื่อสารที่เปิดเผยจริงใจต่อกัน ติดต่อกับสื่อสารกันด้วยความซื่อสัตย์จริงใจต่อกันทำให้เกิดกลไกของการตัดสินใจในเรื่องต่างๆปัญหาต่างๆร่วมกัน

3. การยอมรับซึ่งกันและกัน หมายถึง กลุ่มมีความเข้มแข็งเพราะเกิดความไว้วางใจกันและการยอมรับเพิ่มขึ้น การสื่อสารและการตัดสินใจร่วมกันดำเนินต่อไปภายในกลุ่มในขั้นนี้ พนักงานเกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมของกลุ่มด้วยความร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขัน พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน

4. การควบคุมกลุ่ม หมายถึง การที่พนักงานพยายามที่จะทำให้กลุ่มทำงานอย่างบรรลุผลสำเร็จสูงสุดและสอดคล้องกับความสามารถของพนักงานในการทำงานร่วมกัน

ประพนธ์ ผาสุกยิต (2551, มิถุนายน 14) กล่าวว่าความสำเร็จของงานนั้น ควรจะประกอบด้วย

1. ปัจจัยพื้นฐานของการดำรงชีพได้ มีทุกอย่างพร้อมในทางโลก ซึ่งควรมีครอบครัว ที่อบอุ่น มีฐานะมั่นคง จนสามารถ เมื่อแม่แก่บุคคลรอบข้างได้ สามารถทำบุญ ทำทาน ความที่ปรารถนา ได้เต็มที

2. มีความพร้อม และเข้าถึงธรรมที่พระพุทธองค์ ได้สั่งสอนมา มีใจที่บริสุทธิ์ เมตตา เมื่อแม่ แก่บุคคล รอบข้างได้

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p. 20) ได้กล่าวถึงการที่ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมียุทธศาสตร์ 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยนำเข้า ประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อม บุคลากรภารกิจ ทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์และวิธีการ

2. กระบวนการประกอบไปด้วยโครงสร้างองค์การการบริหารและการจัดการ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้เหมาะสมเข้ากับสภาพแวดล้อมความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับทุกฝ่าย

3. ผลผลิต ได้แก่ หน่วยงานได้ผลงานที่ประสบความสำเร็จ

สรุปว่า ผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรีที่จะประสบความสำเร็จนั้นจะมียุทธศาสตร์ 3 ประการ คือ ผู้บริหารที่ดี มีความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์การ มีการจัดการที่ดี การบริหารจัดการเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวกและงบประมาณ การเน้นเป้าหมายขององค์การ การสนับสนุนต่างๆ ของพนักงาน และการให้ความสำคัญกับงาน

## 8. การใช้รูปแบบของการจัดการแบบมีส่วนร่วม

### 8.1 ความหมายของการใช้รูปแบบของการจัดการแบบมีส่วนร่วม

มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของการจัดการแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

ประจาย สื่อประสาร (2542, หน้า 22) ได้ให้ความหมาย ของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วม เป็นเรื่องของความเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและความรู้สึกนึกคิดของแต่ละบุคคลที่มีต่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของกลุ่ม หรือเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยทำให้มีความสำเร็จซึ่งเป็นเป้าหมายของกลุ่มหรือเป็นความรับผิดชอบต่อกิจกรรมร่วมกันด้วยการเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (involvement) ช่วยเหลือ (contribution) และร่วมรับผิดชอบ (responsibility)

อภิธรรม ภาชนะวรรณ (2544, หน้า 38) ได้สรุปการจัดการแบบมีส่วนร่วมว่า การที่บุคคลชุมชนได้มีบทบาทหรือพฤติกรรมในการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นร่วมตัดสินใจร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ร่วมเสียสละเวลา แรงงาน วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ และอื่นๆ

พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 323) กล่าวว่า ให้มีส่วนร่วมในการวางแผน การเปลี่ยนแปลง แล้วดำเนินการตามขั้นตอน จะทำให้ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะ

1. จะช่วยให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของเรื่องที่เปลี่ยนแปลง
2. พนักงานผู้เกี่ยวข้องได้ร่วมรับรู้ร่วมคิดแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันโน้มนำให้เห็นดีงาม

3. เข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เพราะได้ข้อมูลมากพอที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

4. ให้ได้รับผลประโยชน์ร่วม มีส่วนได้ประโยชน์ด้วย

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549, หน้า 130) กล่าวว่าผู้บริหารที่มีทักษะทางด้านการจัดการแบบมีส่วนร่วมที่ดี จะใช้ทักษะการฟังที่มีประสิทธิภาพและการสื่อสารเพื่อนำไปสู่ การมีส่วนร่วมกับบุคคลอื่นในองค์การ สร้างความเห็นที่สอดคล้องกัน และกระตุ้นการตัดสินใจให้เกิดขึ้น

ทิพย์เทวี แสงศรีประเสริฐ (2550, เมษายน 19) ได้กล่าวถึงการศึกษาและแสวงหาแนวคิดทาง การบริหารและการจัดการแนวใหม่มาใช้กับองค์การในปัจจุบันซึ่งหนึ่งในแนวคิดดังกล่าว ก็คือ "แนวคิดการจัดการแบบมีส่วนร่วม" ที่ได้นำมาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการทำงาน ความสามารถในการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า การแข่งขันกับตลาดต่างประเทศ และความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ในยุคปัจจุบัน แนวคิดการจัดการแบบมีส่วนร่วม เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญและควรค่าแก่การดูแลรักษาขององค์การเป็นอย่างยิ่ง และเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการองค์การ ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสภาวะการณ์ปัจจุบัน และองค์การต่างให้การยอมรับและนำมาประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลาย นอกจากนี้แนวคิด การจัดการแบบมีส่วนร่วม ยังเกี่ยวข้องกับเรื่อง

ต่างๆ ในองค์กร ได้แก่ เรื่องการตัดสินใจ การสื่อสารข้อมูล การกำหนดระบบการให้รางวัล และการเสริมสร้าง ทักษะและพัฒนาความรู้ความสามารถ โดยให้สมาชิกทุกคนในองค์กรเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนด หรือแสดงความคิดเห็นและความต้องการของตนในเรื่องต่างๆ ที่กล่าวมา โดยอาศัยการสื่อสารแบบสองทาง คือ ทั้งจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ วิธีการหรือเทคนิคในการนำแนวคิดการจัดการ แบบมีส่วนร่วม ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น มีหลายวิธีการ นอกจากแนวคิดการจัดการแบบมีส่วนร่วม จะช่วยสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานและแก้ไขปัญหาขององค์กรได้แล้ว แนวคิดนี้ยังช่วยสร้าง เสริมตัวแปรที่เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความมีประสิทธิภาพขององค์กรให้เกิดขึ้นด้วย ซึ่งจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในที่สุด กล่าวคือ

1. แรงจูงใจและการมีส่วนร่วม ในการทำงานของพนักงานทุกคนในองค์กร การที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ จะต้องทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงาน โดยพยายามทำให้เข้าใจถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับการให้รางวัลตอบแทน ซึ่งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะมีผลต่อแรงจูงใจโดยเฉพาะเมื่อคนมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจเรื่อง ของจุดมุ่งหมายและระดับผลการปฏิบัติงาน

2. ความพึงพอใจและการมีส่วนร่วม การที่พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสามารถควบคุมงานของตนเองได้จะนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลให้ผลผลิตสูง อัตราการลาออกต่ำ ก็จะทำให้องค์กรเสียค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรลดน้อยลง

3. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการที่พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการ กำหนดแบบของการเปลี่ยนแปลงก็มักจะกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ตนเอง พึงพอใจและคิดว่าจะเป็นผลดีสำหรับตนเอง ทำให้เกิดความรู้สึกยอมรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาจาก การเปลี่ยนแปลงนั้น จึงทำให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานลดลงได้

4. การแก้ปัญหาและการมีส่วนร่วม การให้พนักงานเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องใน กระบวนการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาของ องค์กรอาจเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงงานให้ ดีขึ้นได้ และช่วยสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาได้ แต่ก็ต้องคำนึงด้วยว่า พนักงานต้องมีความรู้ในเรื่องที่องค์กรกำลังวางแผนแก้ปัญหา พนักงานต้องมีแรงจูงใจที่จะแก้ปัญหาด้วย วิธีการที่ให้ประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด และต้องสามารถสร้างกลไกขึ้นมารองรับเพื่อให้ สามารถนำแนวทางในการแก้ปัญหาไปใช้ปฏิบัติได้จริง

5. การสื่อสารและการประสานงาน การสื่อสารและการประสานงานใน องค์กรสามารถปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพขึ้นได้ด้วยการนำวิธีการจัดการแบบมีส่วนร่วมมาใช้ โดยการให้พนักงาน ควบคุมการปฏิบัติงานของตน และการทำงานเป็นกลุ่มงาน หรือเรียกกันว่า กลุ่มควบคุมคุณภาพ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่เปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม ในการจัดการ การบริหารระบบงานในกลุ่มของตน และรู้จักวิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่น

สรุปได้ว่า ความหมายของการจัดการแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี สามารถรับฟังบุคลากรทุกระดับในองค์กร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สามารถกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันการรายงานโดยตรงเข้าไปมีส่วนร่วมกับบุคคลอื่นในขั้นเริ่มต้นของการคิดริเริ่มในการทำงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ได้รับคำมั่นสัญญาจากพนักงานทุกคนก่อนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง บอกกล่าวพนักงานถึงผลกระทบที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รับฟังข้อมูลจากพนักงานทั้งทางบวกและทางลบ จดจำไว้เสมอว่า การตัดสินใจทุก ๆ เรื่องมีเรื่องของผลประโยชน์ทับซ้อนและความเป็นพวกพ้องแอบแฝงอยู่

## 8.2 ความสำคัญของการใช้รูปแบบของการจัดการแบบมีส่วนร่วม

ได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 262) ได้ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วม

ไว้ดังนี้

1. เป็นการเพิ่มคุณภาพในการตัดสินใจในกรณีที่มีผู้เข้าร่วมประชุมสามารถให้ข้อมูลและความรู้ในสิ่งที่ผู้นำไม่มี
2. มีความมุ่งมั่นที่ได้รับความร่วมมือในการค้นหาปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดเกี่ยวกับการตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่างๆ
3. เป็นการเปิดโอกาสให้มีอิทธิพลในการเข้าร่วมตัดสินใจซึ่งเป็นข้อผูกมัดที่ต่องกระทำและยอมรับร่วมกันให้มีบุคคลหลายฝ่ายเข้าร่วมตัดสินใจก่อให้เกิดข้อผูกมัดเพิ่มขึ้น
4. สร้างประโยชน์ร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม  
ถวิล มาตรเยี่ยม (2545, หน้า 195) กล่าวว่าความสำคัญของการมีส่วนร่วมมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์หลายประการ ดังนี้
  1. การมีส่วนร่วม เป็นการระดมสรรพกำลังจากทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำเอาประสบการณ์ความรู้และทักษะของแต่ละคนมาใช้ในการวางแผนทำให้ได้แผนงานที่ดีสมบูรณ์ขึ้นและการนำไปปฏิบัติจะประสบผลสำเร็จได้ดีขึ้นเช่นเดียวกัน
  2. การมีส่วนร่วม ทำให้คุณภาพการตัดสินใจสูงขึ้นและทำให้ได้แผนงานที่เกิดจากหลายๆทัศนะและหลากหลายผู้ชำนาญการ/ผู้เชี่ยวชาญ
  3. การมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้เกิดความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ทำให้เกิดพันธสัญญาพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ ตลอดจนช่วยให้เกิดการสนับสนุนในการนำไปปฏิบัติและร่วมรับผิดชอบในผลลัพธ์
  4. การมีส่วนร่วมในการวางแผน และตัดสินใจเป็นมรรควิธีหนึ่งในการพัฒนาหรือเป็นการสร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้เกิดความสามัคคีในทีมงานและสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในองค์กร
  5. การมีส่วนร่วมในการบริหารเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคล กลุ่มบุคคล เพิ่มพูนประสบการณ์ในวิชาชีพและแสวงหาแนวทางพัฒนาวิชาชีพของตนเอง

6. การมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ เป็นการเปิดโอกาสอันยิ่งใหญ่สำหรับหน่วยงานที่จะลดการต่อต้านและปรับเปลี่ยนไปสู่แนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

7. การมีส่วนร่วมถือว่าเป็นความชอบธรรมหรือเป็นสิทธิของผู้ร่วมงาน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2545, หน้า 9-10) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เกี่ยวข้องกับการทำงาน จะทำให้เกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องผูกพันกับงานหรือองค์กร ความรู้สึกผูกพันเกี่ยวข้องที่ว่านี้ หากมีการตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันแล้ว จะเป็นผลให้เกิดข้อผูกพันหรือสิ่งที่ตกลงใจร่วมกันจะมีความสัมพันธ์กันโดยการมีส่วนร่วม ความเกี่ยวข้องผูกพันและข้อผูกมัดหรือตกลงใจร่วมกันจะทำให้มีประโยชน์ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมดังนี้

1. การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการระดมความคิด และอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย ทำให้การปฏิบัติมีความเป็นไปได้มากกว่าการคิดเพียงคนเดียว
2. การมีส่วนร่วมในการบริหารมีผลในทางจิตวิทยา คือ ทำให้เกิดการต่อต้านน้อยลงในขณะเดียวกันก็ให้เกิดการยอมรับมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นวิธีการที่ผู้บริหารสามารถใช้ทดสอบว่า สิ่งที่คุณเองรู้อตรงกับสิ่งที่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่
3. เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดีว่าสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
4. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องมีโอกาสได้ใช้ความสามารถ และทักษะในการทำงานร่วมกันเกิดความมีน้ำใจ และความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมากขึ้น
5. การมีส่วนร่วมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้น และส่งเสริมให้การปรับปรุงงาน มีความเป็นไปได้สูง ตลอดจนผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

วิเชียร วิทย์อุดม (2549 ก, หน้า 446) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการจัดการแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า ผู้นำที่เน้นการติดต่อสื่อสาร การสนับสนุนและแสดงบทบาทอำนวยความสะดวกอย่างเพื่อให้งานสำเร็จ ด้วยการเปลี่ยนความรับผิดชอบที่สำคัญที่มีต่อผู้ตาม กระตุ้นพนักงานให้มีส่วนร่วมในการทำการตัดสินใจและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ง่ายขึ้น รูปแบบนี้เหมาะสมกับพนักงานที่มีทักษะแต่ขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง จึงต้องใช้การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ

สรุปจากความสำคัญของการจัดการแบบมีส่วนร่วมที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่าของผู้บริหาร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี นั้นปฏิบัติงานกิจกรรมใดๆ ก็ตาม ถ้าพนักงานทุกคนให้ความสำคัญของงานนั้นกิจกรรมที่ปฏิบัติก็จะประสบความสำเร็จ การมีความผูกพันมีความรักกับงาน โดยร่วมกันระดมความคิด การแลกเปลี่ยนข้อมูล การ

ประสานงานการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทุกขั้นตอนนับว่ามีความสำคัญของการมีส่วนร่วมทั้งสิ้น

### 8.3 องค์ประกอบของการใช้รูปแบบของการจัดการแบบมีส่วนร่วม

ได้มีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

สมุณดา พรหมบุญ, และคนอื่นๆ (2541, หน้า 9) ได้เสนอองค์ประกอบของการจัดการแบบมีส่วนร่วม ไว้ 4 วิธี ดังนี้

1. วิธีสอนแบบดาว 5 แฉก การทำงานเป็นกลุ่ม การตั้งคำถามให้พนักงาน คิดทำกิจกรรมและสร้างผลงาน การสร้างจินตนาการต่างๆ
2. การจัดสิ่งแวดล้อมเพื่อฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง ปรับสภาพแวดล้อมใน สถานที่ทำงานให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จัดบริเวณสถานที่ทำงานให้เป็นแหล่งความรู้ จัดศูนย์ วิทยากรให้เป็นแหล่งความรู้ที่หลากหลาย
3. การแนะแนวจิตวิทยา เป็นการทำงานร่วมกันของกัลยาณมิตร
4. การประเมินผล โดยใช้กระบวนการ คือ การประเมินผลสัมฤทธิ์การ ประเมิน ผลจากแฟ้มสะสมงาน การประเมินผลจากการพัฒนาการ

วรสุตา ตันตสุรฤกษ์ (2551, มิถุนายน 14) การนำแนวคิดการจัดการแบบมีส่วนร่วมมาใช้ยังต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ เพื่อออกแบบองค์การให้ทุก ส่วนมีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน ได้แก่

1. ภารกิจขององค์การ
2. ลักษณะของสมาชิกในองค์การ
3. วัฒนธรรมขององค์การ
4. โครงสร้างขององค์การ

สรุปจากองค์ประกอบของการจัดการแบบมีส่วนร่วมที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบต่างๆ ของผู้บริหาร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี นั้น ออกแบบองค์การให้มีความสัมพันธ์กันแบบมีส่วนร่วมได้แก่

1. ภารกิจขององค์การ
2. ลักษณะของสมาชิกในองค์การ
3. วัฒนธรรมขององค์การ
4. โครงสร้างขององค์การ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

อัญชลี เหลืองอ่อน (2540, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ใช้แบบบริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่าแบบที่มีประสิทธิผลน้อย 2) ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ มีภาวะผู้นำแบบยี่กระบบระเบียบ 3) ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ มุ่งประสิทธิผลมากกว่ามุ่งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

จิราภรณ์ สุภสิงห์ (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำเชิงปวิรรตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยเฉพาะผู้บริหารช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้พัฒนาตนเอง ส่วนที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองความสับสนยุ่งเหยิงด้วยวิธีการใหม่ เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำปวิรรตของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารด้วยกัน พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารโรงเรียน 11-15 ปีมีภาวะผู้นำเชิงปวิรรตโดยภาพรวมสูงสุด และต่ำสุดคือ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 6-10 ปี

บุญส่ง เต๋นเทศ (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้พฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การ โดยประเมินจากการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชา โดยมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 359 คน เป็นพนักงานในองค์กรธุรกิจประกันชีวิต สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าอายุที่แตกต่างกันทำให้การรับรู้พฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กลุ่มตัวอย่างรับรู้พฤติกรรมผู้นำเป็นผู้นำแบบเผด็จการ 8 คน แบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ 81 คน แบบปรึกษาหารือ 221 คน และแบบให้มีส่วนร่วม 49 คน บรรยากาศองค์การในธุรกิจประกันชีวิตโดยส่วนรวมมีแนวโน้มเป็นแบบแจ่มใส ในส่วนปัจจัยด้านการรับรู้พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิติขาดสามัคคี มิติอุปสรรค มิติห่างเหิน มิติสัมพันธ์ มิติเป็นแบบอย่าง มิติกรุณาปรานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เลขาธิการคुरुสภา (2542, หน้า 5) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารควรได้ให้ความสนใจและความสำคัญกับงานด้านนี้เป็นอย่างมาก เพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับการบริหารงานบุคคล ดังนั้น ผู้นำจึงควรจัดพิจารณาการบริหารงานบุคคลดังต่อไปนี้คือ นโยบายของการบริหารบุคคล การมอบหมายงานให้บุคคลกรทำ การนิเทศงาน และการประเมินผลประสิทธิภาพของการสอน การที่ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำที่มีต่อการทำงานของพนักงาน

เอนก นิมมานนิรชร (2544, บทคัดย่อ) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

จังหวัดนครราชสีมา พบว่า ระดับการรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการตามทัศนะของครู อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา มีความสัมพันธ์กันในโรงเรียนที่มีผู้บริหารมีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี และมีความสัมพันธ์กันในโรงเรียนที่มีผู้บริหารมีประสบการณ์การบริหาร

ซูชัย โพธิ์ช่วย (2545, หน้า 93) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในงาน ตามทัศนะของครู สังกัดงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในงาน ตามทัศนะของครู สังกัดงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีประเด็นที่สัมพันธ์กัน ได้แก่ ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ผู้บริหารที่สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ของพนักงานทุกระดับในองค์กร มีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยอยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือร่วมใจ ความรัก ความเคารพนับถือกัน หลีกเลี่ยงการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นปรปักษ์ต่อกันใช้จังหวะเวลาที่เหมาะสมใจการเจรจาต่อรอง ทำคะแนนให้กับตนเองในจังหวะที่เหมาะสมและทำอย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยหาทางออกที่เหมาะสมแก่ทุกฝ่ายสามารถรับมือกับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมจากคนรอบข้างได้อย่างมีสติให้ความสำคัญกับทุก ๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน และเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับทุก ๆ คนตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับล่างได้อย่างแนบเนียนและสามารถจะทำงานกับพนักงานที่อายุมากกว่าหรือมีประสบการณ์มากกว่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

น้ำเพชร กระต่ายทอง (2545, บทคัดย่อ) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพผลิตผลต่อสื่อสารของผู้บริหารกับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ตามทัศนะของครูปฏิบัติการณ์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ตามทัศนะของครูปฏิบัติการณ์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน ก็อยู่ในระดับมาเช่นเดียวกันกับ ผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพได้ จะต้องมึทักษะเรื่องความสำเร็จของงาน ไม่ว่าจะมีการต่อต้านจากพนักงานหรืออุปสรรคใดๆก็ตามโดยทำอย่างเต็มความสามารถและไม่ย่อท้อ ด้านความสำเร็จของงานจัดการทุกชั้นตอนได้เป็นอย่างดี

พรพรรณ นัวจันทิก (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไอทีวี จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานชายและหญิงมีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แต่อายุและประเพณีในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และหัวหน้างานของบริษัทไอทีวี จำกัด (มหาชน) มีระดับภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบตามสบายในระดับปานกลาง และ ยังพบว่าภาวะผู้นำยังมีสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์แบบผูกพันต่อ องค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 แต่ ภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงาน ในทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

สุตาวรรณ ยามา (2545, บทคัดย่อ) ที่ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารการ ประถมศึกษาที่มีประสิทธิผลขององค์กรบริหารส่วน ตำบลต้นแบบ กรณีศึกษาองค์กรบริหาร ส่วนตำบลเขื่อนตักต์ จังหวัดตาก พบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการบริหารด้านการ ประถมศึกษาของ องค์กรบริหารส่วนตำบลต้นแบบ ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ เพื่อศึกษา ปัจจัย ที่เอื้อต่อกระบวนการบริหารงานการประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ และกระบวนการ มี ส่วนร่วมในการบริหารการประถมศึกษาระหว่างโรงเรียน องค์กรบริหารส่วนตำบล และชุมชน ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและทฤษฎีระบบในการศึกษา เครื่องมือ ที่ใช้วิจัยประกอบด้วย การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง และข้อมูลทางสถิติ แบบบันทึกต่าง ๆ โดยใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า ประกอบด้วยเวลา สถานที่ บุคคล 1) ปัจจัยที่เอื้อต่อ กระบวนการ บริหารการประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จคือ สภาพการคมนาคมที่สะดวก การ ยอมรับฟัง ความคิดเห็นของผู้นำ วัฒนธรรมการยอมรับซึ่งกันและกัน ตลอดจนสภาพเศรษฐกิจ ที่ พอมีพอกิน ไม่ต้องอพยพย้ายถิ่น รู้จักการรวมกลุ่มเพื่อสร้างงานและอาชีพในชุมชน ภาวะ ผู้นำที่มุ่งงานที่เป็นประชาธิปไตยและบุคลิกภาพที่มีความเป็นกันเองของ ประธานองค์กร บริหารส่วนตำบลและผู้บริหารโรงเรียน เป็นการสร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธา และปฏิบัติตาม เป็นแบบอย่างให้กับสมาชิกองค์กรบริหารส่วนตำบล คณะครูในโรงเรียน รวมทั้งประชาชนใน ชุมชน 2) จากการวิจัยยังพบว่ากระบวนการมีส่วนร่วมในงานด้านการประถมศึกษาของ องค์กร บริหารส่วนตำบลนั้น ผู้นำองค์กรบริหารส่วนตำบลได้เปิดโอกาสให้ผู้บริหาร โรงเรียนและคณะ ครู องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งประชาชนในชุมชนได้เข้ามา มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ของกระบวนการทำงาน คือการวางแผน การจัดองค์กร การจัดคน เข้าทำงาน การควบคุมงาน การประสานงาน การรายงาน และงบประมาณ ในรูปของการร่วม ประชุมปรึกษาหารือ เสนอ แนวคิด และร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจสอบ โดยทุกฝ่ายมีความ เท่าเทียมและเสมอภาคใน การแสดงความคิดเห็น โดยเข้าร่วมการพัฒนางานการศึกษา ชุมชน และขององค์กรบริหาร ส่วนตำบล

สุริยะ สิทธิกลาง (2545, บทคัดย่อ) ที่ได้วิจัยเรื่องการศึกษาความต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนขยายโอกาสทาง การศึกษา จังหวัดชัยภูมิ พบว่าความต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการ

สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในด้านการใช้รูปแบบของการจัดการแบบมีส่วนร่วม

จารุวัฒน์ บูรพันธ์ (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 387 คน พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของพวกบางวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับภาวะผู้นำเชิงจัดการของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญ .001 และพบว่าตัวแปรในด้านความพึงพอใจในงาน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานสามารถร่วมพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญที่ .001 ได้ ร้อยละ 34.8

ยุพรินทร์ ลิ้มสุวรรณ (2546, หน้า 66) ที่วิจัยเรื่องการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิต และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ พบว่า พนักงานองค์กรสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยมีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำ ในด้านภาพรวมทุก ๆ ด้าน และรายด้าน ที่แตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติ

สำราญ หงษ์กลาง (2547, บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยการอาชีพ สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ระดับการรับรู้การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยการอาชีพ ด้านการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับ มาก

สุพจน์ นิมบ้านควน (2547, บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและแบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจของทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ตามการรับรู้ภาวะผู้นำของพนักงานแผนกทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ผลปรากฏว่า ผู้จัดการที่มีเพศต่างกันการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล แบบหยั่งรู้ แบบหลีกเลี่ยง และแบบทันทีทันใด แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้จัดการที่มีอายุต่างกันการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล แบบหยั่งรู้ แบบหลีกเลี่ยง และแบบทันทีทันใด แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาต่างกันการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล แบบหยั่งรู้ แบบหลีกเลี่ยง และแบบทันทีทันใด แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อิสระ บุญฤๅษี (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำสมรรถนะบรรยายกาตองค์กรและประสิทธิผลของหัวหน้าระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ แห่งหนึ่งจำนวน 127 คน พบว่าหัวหน้ามีประสิทธิผลในระดับสูงมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระดับปานกลางมีภาวะผู้นำแบบปล่อย

ความสบายอยู่ในระดับต่ำ มีสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแปลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำแบบปล่อยความสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลที่ระดับ .05 และสมรรถนะทั้ง 5 ด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รัชฎาวรรณ โพธิพันธ์ (2548, หน้า 150) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่องการรับรู้ภาวะผู้นำและศักยภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในจังหวัดจันทบุรี พบว่า อายุในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำในการทำงานที่แตกต่างกันของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในจังหวัดจันทบุรีที่มีอายุในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่กำหนดไว้ และพบว่าอายุในการปฏิบัติงานที่อยู่ในช่วง 5-10 ปี มีการรับรู้มาก รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันจะมีการรับรู้ภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน โดยพบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในจังหวัดจันทบุรีที่มีรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .001 การเดินทางของพนักงานที่แตกต่างกันจะมีการรับรู้ภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน โดยพบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในจังหวัดจันทบุรีที่มีการเดินทางจากบ้านพักที่แตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .001

สุจินต์ จันทร์สุด (2549, หน้า 107) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 พบว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ภาพรวมอยู่ระดับมาก โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านการใช้การจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดนโยบาย และการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา ดังที่การจัดการแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

จอร์แดน (Jordan, 1994, abstract) ทำการศึกษาปัจจัยทางด้านพฤติกรรมผู้นำ คักยภาพด้านการสื่อสารและรูปแบบของผู้สื่อสารที่สามารถทำนายประสิทธิผลของผู้นำโครงการพัฒนาระบบในองค์การสื่อสารและโทรคมนาคมแห่งชาติ อเมริกา จากการวิเคราะห์ discriminant analysis สามารถแบ่งผู้นำออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง และกลุ่มผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำและพบว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ 5 มิติ ได้แก่ การประนีประนอม ความต้องการ การพิจารณาความรับผิดชอบในบทบาท การจูงใจและการให้ความสนใจในการผลิตปัจจัยคักยภาพด้านการสื่อสาร คือความยืดหยุ่นทางพฤติกรรม การสร้างความสัมพันธ์และสนับสนุน และการผ่อนคลายทางสังคม ปัจจัยทางด้านรูปแบบผู้สื่อสารคือความตั้งใจ ความเป็น

มิตร การผ่อนคลายและการแสดงออกถึงความชื่นชมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะสามารถแยกแยะกลุ่มที่มีประสิทธิผลสูงออกจากกลุ่มที่มีประสิทธิผลต่ำได้

เล็ทวูด, แจนซี, และเฟอร์นันเดซ (Leithwood, Jantzi, & Fernandez, 1994, pp.77-78) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในออนตาริโอ ประเทศแคนาดา พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู

แบส (Bass, .& Avolio,B.J. 1995, abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 31 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปีใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากรได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครูและพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

เจนสัน (Jensen, 1996, abstract) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) และบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐมิชิแกน โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู จำนวน 294 คน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศของโรงเรียน

ชีรี โลห์ (Cherichello, 1997, abstract) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่พึงปรารถนาและบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ซึ่งโรงเรียนเหล่านี้เป็นโรงเรียนรัฐบาลที่ได้รับการคัดเลือกจากกรมการศึกษาของรัฐนิวเจอร์ซีย์ ให้เป็นโรงเรียนระดับดาวเด่น ในปีการศึกษา 1993 – 1994 และ 1995 – 1996 พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงปรารถนามีแนวโน้มเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และโรงเรียน 5 โรงเรียน จากทั้งหมด 6 โรงเรียน มีบรรยากาศองค์การแบบเปิด ส่วนคณะครูมีพฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์

ลูเชียส (Lucius, 1997, abstract) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งอยู่ในตำแหน่งผู้จัดการทั้งหมด 99 คน พบว่าบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) ของผู้จัดการ

สวีเนีย์ (Sweeney, 1997, abstract) ศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์การของครูและคุณลักษณะของภาวะผู้นำของผู้บริหารของโรงเรียนในชนบท พบว่าผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกัน ทำให้บรรยากาศองค์การและรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกระดับ เพราะผู้นำจะเป็นตัวแทนขององค์การในการประสานงานประสานพลังร่วมของบุคคลที่มีความสามารถหลากหลายให้เกิดความร่วมมือของบุคลากรในหน่วยงานนั้นๆ ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการที่จะให้ผู้ตามมีความเต็มใจ และความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผลจากผลการศึกษาและเสนอภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำตามสบาย โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิผลดีที่สุดภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีประสิทธิผลรองลงมา ภาวะผู้นำตามสบายมีประสิทธิผลน้อยที่สุด