

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 7 หัวข้อ คือ

1. ความเป็นผู้นำ
2. การวัดความเป็นผู้นำ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำและความสำเร็จในการทำงาน
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการมองในแง่ดี
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมองในแง่ดีและความสำเร็จในการทำงาน
6. คุณลักษณะที่ดีของวิศวกร
7. ปัญหาการบริหารงาน

ความเป็นผู้นำ

คำจำกัดความของผู้นำ

การบริหารขององค์การหรือหน่วยงานใดก็ตาม ปัจจัยหนึ่งที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การก็คือ ผู้นำ ซึ่งมีหน้าที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มีผู้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับคำว่า "ผู้นำ (Leader)" ไว้ดังนี้

Torrington & Chapman (1983) ได้อธิบายว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีอำนาจใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ ให้ปฏิบัติตามคำสั่งเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Lundgren (1974) ให้คำจำกัดความของคำว่า "ผู้นำ" คือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้สมัครใจปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความกระตือรือร้น

Halpin (1958) ได้ให้ความหมายของผู้นำ ดังนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลเหนือคนอื่น

3.ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมาย

4.ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

5.ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

เพทาย ชื่อสัจจพงษ์ (2540) กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการสนับสนุน ช่วยเหลือ ร่วมมือ วางแผน ควบคุม ชี้แนวทางในการทำงานของกลุ่ม สามารถที่จะแสดงบทบาทและสอดแทรกอิทธิพลบางอย่าง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปตามเป้าหมาย ไม่จำเป็นเสมอไปว่าผู้นำต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร แต่หัวหน้างานหรือผู้บริหารควรมีลักษณะผู้นำ คือ จะเป็นคนที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่ม จะต้องรู้จักประสาน ควบคุมและตัดสินใจ จะต้องเป็นคน ที่กลุ่มให้ความเชื่อถือไว้วางใจ เป็นศูนย์กลางแห่งพฤติกรรมของกลุ่มสมาชิก

อรุณ วัชรธรรม (2527) ให้ความหมายของคำว่าผู้นำ คือ บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือ ผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในการสนับสนุน ส่งเสริม ควบคุม อำนวยความสะดวกในการทำงานของกลุ่ม สามารถทำให้เกิดพฤติกรรมหรือเกิดการเปลี่ยนแปลง ให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มดำเนินไปด้วยดี

คำจำกัดความของความเป็นผู้นำ

ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารเพราะผู้นำเป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในองค์กร ดังนั้นผู้นำจึงเปรียบเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานในสวนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับ ปริมาณ คุณภาพ และคุณค่าขององค์การ สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอีกด้วย ดังนั้นความเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อสถาบัน โดยเฉพาะต่อความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างยิ่ง (สมพงศ์ เกษมสิน, 2526)

Hersey & Blanchard (1969) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำว่า เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อพยายามทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในเป้าหมายภายใต้สถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

เพทาย ชื่อสัจจพงษ์ (2540) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำคือ การสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้อื่น โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจประสานการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางหรือเป้าหมายที่ผู้นำต้องการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

กวี วงศ์พุม (2536) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

วิสุทธิ จันจิรา (2533) ได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำ หมายถึง สภาพภายในของบุคคล ได้แก่ อำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ตามความต้องการหรือตามคำสั่งได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่าความเป็นผู้นำคือ พฤติกรรมของผู้นำที่มีอำนาจหรือมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ความสามารถในการกระตุ้นจูงใจให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ตามความต้องการหรือตามคำสั่งด้วยความสมัครใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะของผู้นำ

ในทุกองค์การ ผู้นำที่เข้มแข็งมีความสามารถและเป็นที่ยศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมทำให้กิจการที่ต้องรับผิดชอบบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้นำจึงมีความสำคัญต่อกลุ่มและองค์การ เพราะมีส่วนต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงาน การศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้ที่เป็นผู้นำได้พิจารณาองค์ประกอบด้านสติปัญญา สังคม อารมณ์ และคุณสมบัติทางร่างกาย แต่ก็ยังไม่สามารถสรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จอย่างแน่นอนได้เพราะผู้นำแต่ละคนอาจจะมีคุณลักษณะไม่เหมือนกัน คุณลักษณะบางอย่างอาจจะมีมีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำไม่เท่ากัน (สุนันทา เลาหนันท์, 2531) ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะอย่าง แต่ขึ้นอยู่กับว่าคุณลักษณะของผู้นำเหมาะสมกับข้อกำหนดของสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่มากน้อยแค่ไหน (สมยศ นาวิการ, 2525) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน (Steers, 1984) เมื่อผู้นำที่ประสบความสำเร็จหรือผู้นำที่มี

ประสิทธิภาพไม่ได้มีคุณลักษณะใดที่เด่นชัด คุณลักษณะที่ดีของผู้นำจึงได้มีผู้ให้ทัศนะไว้มากมาย ดังเช่น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้อธิบายถึงผู้นำว่าควรมีคุณลักษณะดังนี้คือ

1. สภาพทางกายภาพ ได้แก่ ความแข็งแรงทางร่างกาย ความคล่องแคล่วว่องไว ความเข้มแข็ง เป็นต้น

2. บุคลิกภาพ แม้ว่าบุคลิกภาพบางอย่างจะไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ แต่ก็มีความสำคัญทางด้านจิตใจบางประการ เช่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดีซึ่งมีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ

กิติ ตยัคคานนท์ (2539) กล่าวว่าผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง ผู้นำที่มามีทำงานสัปดาห์หนึ่งหยุดไป 2-3 วันเสมอๆ หากมีความจำเป็นต้องได้รับการตัดสินใจจากผู้นำทันทีเกี่ยวกับการทำงาน ผลประโยชน์ของหน่วยงาน อาจทำให้พลาดโอกาสที่จะได้รับผลประโยชน์ได้

2. ความรู้ดี ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำสามารถให้คำปรึกษาหรือแก้ปัญหาได้ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายกย่อง เคารพนับถือและให้ความไว้วางใจ

3. ท่าทางและบุคลิกดี ผู้นำที่มีท่าทางและบุคลิกไม่ดีจะทำให้คนทั่วไปเกิดความไม่เลื่อมใสหรือไม่ไว้วางใจแม้ว่าจะมีความรู้ความสามารถก็ตาม

4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น หากผู้นำไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หน่วยงานนั้นจะเจริญรุ่งเรืองได้ไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งความเจริญรุ่งเรืองของหน่วยงานนั้นจะขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย ปัจจัยแรกคือความเจริญซึ่งเป็นความเจริญจากการดำเนินงานไปตามปกติ อีกปัจจัยหนึ่งคือการมีผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้นในการทำงาน

5. การตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง เป็นคุณสมบัติอีกประการที่จำเป็นอย่างยิ่ง เช่น การตัดสินใจสำหรับความเป็นไปได้ของเรื่องที่จะทำ ผลดีผลเสียที่จะเกิดขึ้น

6. ความกล้าหาญ เด็ดขาด และไม่โลเล ผู้นำที่ดีจะต้องกล้าหาญ เด็ดขาดที่จะนำทีมต่อสู้ฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ให้ผ่านพ้นไปได้ กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจในการทำงานที่ถูกต้อง และกล้าที่จะยอมรับความผิด

7. ความแนบเนียน ผู้นำที่มีความแนบเนียนในการทำงานจะมองเห็นว่างานนั้นดำเนินการไปได้ราบรื่นไม่ติดขัด มีศิลปะในการทำงาน

8. ความอดทน มีสมาธิในการทำงานหนักแน่น และการบังคับใจตนเอง ทั้งผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีคุณสมบัติทั้ง 3 ประการนี้ในการทำงาน แต่ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

9. การสื่อความหมายที่ดี คำสั่งไม่คลุมเครือ เพื่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

10. ความเห็นอกเห็นใจ ที่ผู้บังคับบัญชาแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ

11. การไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้อิทธิพลหรือสิทธิพิเศษในทางที่ผิด ผู้นำแบบนี้จะได้รับความรัก ความนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

12. ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีการแบ่งงานให้เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่รวบงานไว้ทำเองหรืออ้างเอาผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นของตนเพียงผู้เดียว

13. ความสงบเสถียร ไม่โอ้อวดตัวเองและรู้จักถ่อมตน จะทำให้ผู้อื่นเกรงใจให้ความนับถือ

14. ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ถ้าผู้นำไม่จงรักภักดีต่อหน่วยงานของตนแล้วจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่จงรักภักดีต่อหน่วยงานของตนเช่นกัน และในที่สุดผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะไม่จงรักภักดีต่อผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาตามไปด้วย

15. การสังคมดี ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถเข้ากับผู้อื่นในสังคมได้ซึ่งจะช่วยทำให้การติดต่อประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นเป็นไปด้วยดี

16. ความตื่นตัว ผู้นำจะต้องมีความตื่นตัว ทันต่อเหตุการณ์ ทันสมัย ยอมรับและกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้เกี่ยวกับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ

17. การวางแผนงานและการดำเนินงานตามแผนงาน หน่วยงานทุกหน่วยงานจะต้องมีการวางแผนงานโดยมีผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นเป็นผู้นำในการร่วมมือกันวางแผนงานและร่วมกันดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดขึ้น

เอกชัย กิสุขพันธ์ (2538) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานหรือการเป็นผู้นำนั้นควรมีอยู่ 7 ประการ (7 C's Characteristics of Managements) คือ

1. ความสามารถในการมองงานได้อย่างครอบคลุม เป็นคุณลักษณะด้านความคิดรวบยอดเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ (Conceptual)

2. ความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ ไม่ติดอยู่ในความเคยชินหรือวิธีการทำงานแบบเก่าๆ (Creative)

3. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร คือการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอย่างได้ผล (Communicative)

4. ความกล้าในการทำงาน รวมถึงการตัดสินใจเสนอความคิดเห็นหรือวิธีการต่างๆ (Courage)

5. ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ อันจะมีผลต่อการพัฒนาตนเอง (Curiosity)

6. ความคงเส้นคงวาในการทำงานไม่เปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนมาอย่างขาดเหตุผลที่เหมาะสม (Consistency)

7. ยึดถือข้อตกลงและปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้หรือได้ให้สัญญาไว้ (Commitment)

วิระวัฒน์ บัณฑิตามัย (2540) ได้เสนออีกแง่มุมหนึ่งเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์บางประการของการเป็นผู้นำไว้ดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้นและก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรได้ หลีกเลี่ยงการหยาบคายหรือความคิดของผู้อื่นมาโดยพร่าเพรีอ มีความเป็นต้นแบบต้นฉบับในความคิด คำพูด และการกระทำที่สร้างสรรค์

2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะเห็นคุณค่าของประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ มุ่งสร้างผลกระทบทางบวก (High Positive Impact) แก่ผู้อื่น องค์การและสังคม ผู้นำเช่นนี้มีเจตจำนงอันแน่วแน่ต่อหลักการ (Principle-oriented) มากกว่าจะคำนึงถึงบุคคล (People-oriented) ผู้นำต้องมีความสามารถพินิจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คาดคะเน และสร้างภาพ (Image) ได้ว่าในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างแล้วทำการสื่อสาร (Communication) ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติการเตรียมการล่วงหน้า (Proaction)

3. ความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) ผู้นำต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสมทันกาล และต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด สามารถเลือกตัดสินใจได้ดีว่าหากเป็นเหตุการณ์ที่เป็นกิจวัตรซึ่งมีกฎระเบียบกำหนดไว้แล้ว (Programmed) สามารถคาดคะเนผลได้ย่อมตัดสินใจได้ทันที แต่กรณีที่เป็นเหตุการณ์ไม่คาดคิดหรือเล็งเห็นผลกระทบได้ไม่แน่นอน (Nonprogrammed) การตัดสินใจอาจเกิดผลกระทบต่างๆ ได้ ต้องระมัดระวัง พินิจวิเคราะห์ข้อมูลประกอบเป็นเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive) หรือตัดสินใจที่เป็นกลยุทธ์ (Strategic) ผู้นำต้องมีจุด

ยื่น ไม่ปล่อยหรือมุ่งแต่วิเคราะห์ข้อมูลจนเสียโอกาสที่ดีในการตัดสินใจ และต้องกล้ารับผิดชอบ ต่อผลการตัดสินใจที่เกิดขึ้นหากเป็นไปได้การตัดสินใจควรทำในรูปของกลุ่มหรือคณะ

4. แสดงความใส่ใจ (Focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจในบางเรื่องและที่ละเรื่อง ไม่ควรใส่ใจในทุกเรื่องขององค์กรหรือให้ความสำคัญในทุกเรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับความสำคัญความเร่งด่วนของงานที่ทำจึงมีความสำคัญมาก ไม่ควรบริหารงานแบบที่ต้องควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (Personal Touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างความศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้ถูกกาลเทศะ รู้จักเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นการให้วัตถุสิ่งของเพียงอย่างเดียว สิ่งที่สำคัญมากกับการเป็นผู้นำในยุคนี้ก็คือการบริหารความประทับใจ (Impression Management) รู้จักโอกาสที่จะยกบทบาทภาพพจน์ของตนเองให้โดดเด่น (Set a High Profile) หรือลดบทบาทให้น้อยลง (Keep a Low Profile)

6. ความสามารถในการสื่อสารและเก่งคน (Communication and People Skills) ทักษะการพูด ฟัง อ่าน เขียน ของผู้นำสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของสมอง เช่น การเลือกใช้ภาษา การให้เกียรติผู้รับสาร เป็นต้น ผู้นำที่ฉลาดต้องเป็นผู้ฟังที่ดีอย่างกระตือรือร้น ใส่ใจ ไม่พูดขัด ไม่พูดซ้ำ การฟังคือการได้โอกาสเรียนรู้ข่าวสารเพิ่มเติม มีความสามารถในการให้ข้อมูลสะท้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ เนื่องจากผู้นำไม่สามารถจะทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองภายใต้เวลาที่มีจำกัด ความสามารถสื่อสารและอาศัยการเก่งคน การมีเครือข่าย (Network) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือกระตุ้นจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้แม้จะเป็นสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ถนัดหรือไม่ชอบก็ตาม

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever Forward) เนื่องจากผู้นำต้องทำงานหนัก เครียด จึงต้องหาวิธีที่จะพัฒนาซ่อมเสริมสุขภาพกายใจของตนเองอยู่เสมอ ให้มีพลังร่วม (Synergy) เกื้อหนุนทางกาย จิตใจ สมอง สังคม ศาสนา ชีวิต และครอบครัว เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ ลักษณะการทำงานของผู้นำที่ดีคือ มีพลัง มีการเคลื่อนไหว มีสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ เมื่อเผชิญกับเหตุการณ์วิกฤตสามารถปรับสุขภาพจิตให้กลับคืนสภาพปกติได้ เป็นผู้ที่ยึดมั่นในหลักการและมีการมองในแง่ดีอยู่เสมอ

แน่งน้อย พงษ์สามารถ (2519) ได้กล่าวไว้ว่า การเป็นผู้นำที่ดีนั้นนอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถทางการบริหารแล้วยังต้องมีคุณลักษณะอื่น ๆ ประกอบด้วย คือ

1. เป็นผู้ที่มีสติปัญญาดี ผู้นำควรฉลาดกว่าผู้ตามจึงจะสามารถสร้างความเชื่อถือในระยะยาวได้ สติปัญญาของผู้หน้านั้นนอกจากจะวัดได้ด้วยการวัดสติปัญญาพื้นฐานแล้วยังต้องประกอบด้วยสติปัญญาในสิ่งต่อไปนี้อีกด้วย คือ

1.1 มีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่างๆ (Alertness) ทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้สามารถปรับปรุงสถานการณ์ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

1.2 ความสามารถในการจินตนาการ (Imagination) ในทางปฏิบัติความสามารถในการนึกคิดแต่เพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ สำหรับการเสริมสร้างให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ต้องอาศัยจินตนาการด้วย

1.3 ความสามารถในการสร้างสรรค์ (Creative) ผู้มีความคิดสร้างสรรค์มักเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นที่จะชวนหาความรู้ใหม่ๆ ชอบแสวงหาสิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอ

1.4 มีวิจารณญาณ (Judgement) ในทางธุรกิจและอุตสาหกรรม วิจารณญาณที่ดีมักจะหมายถึง ความคิดที่จะตัดสินใจปัญหา อธิบายปัญหา มีเหตุผลและตัดสินใจในทางที่สอดคล้องกับสภาพการณ์และวัตถุประสงค์โดยส่วนรวมมากที่สุด

1.5 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอจะต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงนั้นด้วย การปรับตัวของผู้หน้านั้นหมายถึงทั้งการปรับตนเองและการนำกลุ่มไปในทิศทางที่มั่นคงได้

2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ การทำงานหนักไม่ได้หมายถึงการทำงานหนักทางกายแต่เพียงอย่างเดียวแต่รวมไปถึงการทำงานหนักทางปัญญาด้วย ผู้นำที่ดีจะต้องไม่หยุดนิ่งจะต้องทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

3. คำนึงถึงขวัญของกลุ่ม ในระยะยาวแล้วขวัญของกลุ่มจะเป็นปัจจัยที่กำหนดผลผลิตสุดท้ายขององค์กร ผู้นำที่มุ่งผลิตแต่เพียงอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงปัญหาความพอใจในงาน การลาออก การขาดงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน จะไม่เป็นผู้ประสบความสำเร็จในระยะยาว

4. ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะที่เหนือกว่าผู้ตาม ลักษณะเหนือกว่านี้อาจหมายถึงการเหนือกว่าทางความคิด ผลงาน สถานะในองค์กร และในบางกรณีอาจหมายถึงความเหนือกว่าในสถานะส่วนตัวด้วย เช่น มีบุคลิกภาพที่ดีกว่า มีความกล้าหาญกว่า

5. ผู้นำที่ดีจะต้องมีอารมณ์คงที่ (Well-balance) คือ มีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ไขปัญหา สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ

6. เป็นนักกลยุทธ์ (Strategic Man) ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้ปฏิบัติการใดๆ อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอ

ประเภทของผู้นำ

การแบ่งประเภทของผู้นำ มีวิธีการแบ่งได้หลายวิธีตามลักษณะต่างๆ ดังนี้ (Lundgren, 1974; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535; นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2534; กิติ ตย์คคานนท์, 2532; สมพงศ์ เกษมสิน, 2526)

1. การแบ่งประเภทตามลักษณะแหล่งที่มาของอำนาจของผู้นำ แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1.1 ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leader) เป็นผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมายหรือกฎระเบียบกำหนดไว้ ได้แก่ ตำแหน่งต่างๆ ที่ตั้งขึ้นมาตามกฎหมาย เช่น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี หัวหน้างานต่างๆ ที่กำหนดไว้เป็นตำแหน่งขึ้นทางกฎหมายในหน่วยงาน

1.2 ผู้นำตามบุคลิกภาพส่วนตัว (Leader) ผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ มีบุคลิกลักษณะหรือความสามารถพิเศษเฉพาะตัว มีอำนาจติดตัวมาเพราะบุคลิกดี การศึกษาสูง ฐานะและตระกูลดี ผู้นำประเภทนี้ไม่จำเป็นต้องให้อำนาจทางกฎหมายในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น

1.3 ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic Leader) ผู้นำประเภทนี้เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่ทุกคนยอมรับและยกย่องเทิดทูน อำนาจของผู้นำเกิดจากแรงศรัทธา และผู้นำประเภทนี้ก็จะรักและยึดกลุ่มของตนเป็นหลักด้วยจึงเป็นผู้นำที่มีอำนาจบารมีสูง

2. การแบ่งประเภทตามลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำ แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

2.1 ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leader) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำแบบเผด็จการ คือใช้อำนาจแต่ผู้เดียวยึดถือความคิดเห็นของตนเองเป็นสำคัญ จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่คำนึงถึงคนอื่น สิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำและคาดหวังการเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัยใดๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 ผู้นำแบบตามสบายหรือแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) ผู้นำประเภทนี้จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันเอง ไม่มีเป้าหมายในการทำงาน ไม่มีความคิดริเริ่ม หลีกเลียงการใช้อำนาจ ไม่มีการตรวจตราติดตามผลงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเห็นดีเห็นชอบถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานก็จะดีได้ แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทำงานก็เสีย กลุ่มที่มีผู้นำลักษณะนี้มักจะขาดความรับผิดชอบ ขาดระเบียบ มีผลผลิตต่ำ

2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นแบบที่ดีที่สุด ผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะของการทำงานร่วมกัน มีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจยึดถือความคิดเห็น

เห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ รับฟังความคิดเห็นไม่ใช้อำนาจกดขี่ การแก้ปัญหาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมกันพิจารณา เคารพในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล

3. การแบ่งประเภทตามลักษณะของพฤติกรรม

3.1 แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 2 มิติ คือ

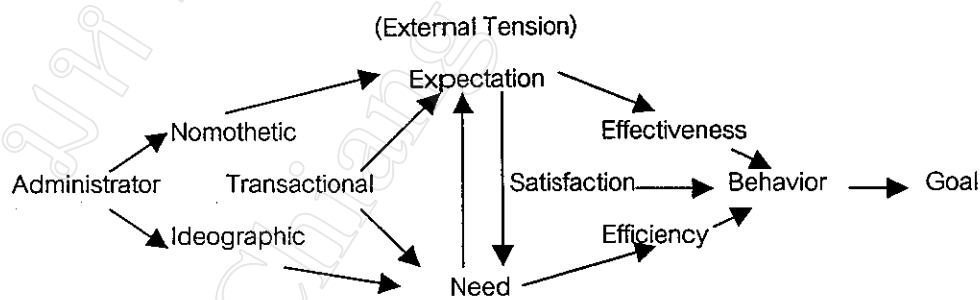
1. มิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านความเข้าใจในงานและการดำเนินงานตามนโยบาย มุ่งทำงานเป็นหลัก โดยมีผู้นำสร้างรูปแบบที่ดีในการทำงาน สร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสารและกระบวนการวิธีการที่ดีเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงในภารกิจที่ต้องปฏิบัติ

2. มิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมุ่งที่คนเป็นหลัก เห็นได้จากการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา

วิธีการศึกษาผู้นำสองมิตินี้ จะคำนึงถึงระหว่างงานที่ต้องทำกับคนที่ทำงาน ผู้นำมีพฤติกรรมสนใจและให้ความเอาใจใส่ด้านใดมากกว่ากันหรือใกล้เคียงกัน นับว่าเป็นพฤติกรรมผู้นำที่เลือกปฏิบัติต่องานหรือต่อคน จะไม่สนใจหรือไม่ให้ความสำคัญต่อเหตุการณ์หรือสถานการณ์ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป (พงษ์ธาดา สุภาแสน, 2539)

3.2 การพิจารณาตามแนวระบบสังคม (The Social System Approach)

ภาพ 1 แสดงความเป็นผู้นำตามแนวระบบสังคม



ที่มา: นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534)

จากแผนภูมิดังกล่าวสามารถจำแนกระบบชั้นสังคมออกเป็น สถาบันและแต่ละบุคคล ตามแนวระบบสังคมจะแบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภทด้วยกันคือ

1. ความเป็นผู้นำแบบยึดสถาบันนิยม (Nomothetic Leadership Style) ผู้นำประเภทนี้เน้นความสำคัญทางมิติสถาบันซึ่งจำเป็นต้องไปตามสถาบัน บทบาท และความคาดหวังจากภายนอกเป็นหลัก ผู้นำประเภทนี้จะเน้นการกำหนดบทบาท ใช้อำนาจและระเบียบข้อ

บังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน การเป็นเลิศของความเป็นผู้นำพิจารณาจากประสิทธิภาพขององค์กร

2. ความเป็นผู้นำแบบยึดบุคคล (Ideographic Leadership Style) ผู้นำประเภทนี้เน้นมิติด้านบุคคลซึ่งจำเป็นต้องเป็นไปตามบุคคล บุคลิกภาพและการสนองความต้องการของบุคคล ผู้นำประเภทนี้จะเน้นการให้บุคคลมีความคิดริเริ่ม ทำประโยชน์เพื่อองค์กร ลดความขัดแย้งของบุคลิกภาพ ประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำพิจารณาจากประสิทธิภาพของบุคคล

3. ความเป็นผู้นำแบบประสานประโยชน์ (Transactional Leadership Style) ผู้นำประเภทนี้เน้นทางมิติตสถาบันและมิติส่วนบุคคล โดยพิจารณาถึงประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคลากรไปพร้อมๆ กัน บุคลิกภาพความเป็นเลิศของความเป็นผู้นำพิจารณาจากประสิทธิภาพของบุคคล

4. การแบ่งประเภทตามลักษณะวิธีการทำงาน

4.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leader) การปฏิบัติของผู้นำประเภทนี้มักถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง ลักษณะทั่วไปของการปฏิบัติงานคล้ายกับผู้นำประเภทอิตินิยม การวินิจฉัยสั่งการจะใช้ระเบียบแบบแผนหรือกฎหมายเป็นเครื่องมือ ยกเหตุผลทางระเบียบการขึ้นเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงานมากกว่าจะยกตัวเองขึ้นเป็นจุดเด่นอย่างผู้นำประเภทอิตินิยม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำหรือผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง การติดต่อสื่อสารเป็นการติดต่อสื่อสารทางเดียว (One-way Communication)

4.2 ผู้นำแบบบงการ (Directive Leader) ผู้นำประเภทนี้ชอบปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจ ใช้วิธีการสั่งงานอย่างเดียวโดยไม่มีการสอนแนะการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปในรูปพิธีการเสียส่วนใหญ่

4.3 ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leader) การทำงานของผู้นำประเภทนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาแสดงความคิดเห็นเพื่อลดการต่อต้าน รวมทั้งเป็นการชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ดุลพินิจ การติดต่อสื่อสารจะเป็นการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามักเป็นไปในรูปของกลุ่มที่มีความสามัคคีสูง ผลสำเร็จของงานเป็นของส่วนรวม

4.4 ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leader) การปฏิบัติงานของผู้นำประเภทนี้จะนิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับ

บัญชา โดยยึดหลักการประนีประนอมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน

ความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบจูงใจกับผู้นำแบบร่วมใจคือ ผู้นำแบบจูงใจต้องให้คิดปะการจูงใจเมื่อประสงค์จะให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใด และในกลุ่มผู้ร่วมปฏิบัติงานนั้นอาจมีผู้ไม่ให้ความร่วมมือด้วยก็ได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องน้อมนำหรือจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยหรือคล้อยตาม ส่วนผู้นำแบบร่วมใจนั้นมักนิยมใช้วิธีการก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการแสดงความคิดเห็น และการปฏิบัติตามเมื่อเห็นด้วยกับแนวปฏิบัติหรือข้อตกลงนั้นแล้ว

5. การแบ่งประเภทตามทฤษฎี 3 มิติของ Reddin

Reddin กล่าวว่า โดยธรรมชาติของมนุษย์มีลักษณะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบคือ

1. ผู้นำแบบมุ่งเกณฑ์ (Separated Style) เป็นแบบของนักอนุรักษ์นิยม ยึดตัวเองเป็นหลัก อดทน เก็บตัว เจ้าระเบียบ ไม่ยืดหยุ่น ต้องทำอะไรตามกฎเกณฑ์ มีความระมัดระวังในการทำงานมากเนื่องจากกลัวผิด ไม่อยากทำงานร่วมกับผู้อื่นเพราะกลัวว่าคนอื่นทำผิดแล้วตนเองจะต้องผิดด้วย เพื่อไม่ให้มีความผิดจึงทำงานให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็นเท่านั้น ไม่เอาทั้งงานและคนจึงเป็นผู้นำแบบที่แย่มากที่สุด

2. ผู้นำแบบมุ่งงาน (Dedicated Style) เป็นแบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานสูง ยึดถืองานเป็นสำคัญ แต่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ ไม่คิดถึงจิตใจผู้อื่นจึงไม่มีมนุษยสัมพันธ์ เน้นที่งานมากกว่าคน ผู้นำประเภทนี้จะประเมินค่าของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการพิจารณาผลงานหรือผลผลิต ทำงานในรูปของคณะกรรมการ กระตือรือร้นในการทำงาน ชอบคิดริเริ่ม ชอบการประเมิน ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าการให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น และยังเชื่อว่าการลงโทษเป็นมาตรการสำคัญที่จะหยุดการกระทำที่ไม่สมควร มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและชอบใช้อำนาจ

3. ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Related Style) เป็นผู้นำที่เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน แต่ให้ความสำคัญในเรื่องความสำเร็จของงานต่ำ เอาใจผู้อื่นทุกระดับไม่ต้องการให้ใครเกลียด เป็นกันเองเป็นมิตรกับทุกคน ยอมรับผู้อื่น เห็นใจผู้อื่น ไม่อวดตัว พยายามลดความขัดแย้ง ไม่ชอบใช้วิธีการลงโทษ มีลักษณะเป็นนักประสานงานที่ดี

4. ผู้นำแบบมุ่งประสาน (Integrated Style) เป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและบุคคลไปพร้อมๆ กัน โดยถือว่าเมื่อคนเรามีมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันทำงานก็จะได้ผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพสูง เป็นผู้ประสานความต้องการของแต่ละ

บุคคลกับเป้าหมายขององค์การ ผู้นำประเภทนี้จะมีศิลปะของการจูงใจสูง พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงาน เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

ทักษะของผู้นำ

ผู้นำ นอกจากจะทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อทำงานภายใต้การบริหารให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่นแล้ว การประสบความสำเร็จยังต้องขึ้นอยู่กับความสามารถหรือทักษะในการบริหารของผู้หน้านั้นด้วย ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) กล่าวว่า ผู้นำควรมีทักษะ 3 ด้านต่อไปนี้คือ

1. ทักษะทางด้านการจัดการ (Managerial Skill) เป็นความสามารถในการบริหารงาน เช่น ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ ต้องอาศัยผู้นำที่มีสติปัญญา มีความคิด เป็นความสามารถในการตัดสินใจ มีวิจารณญาณ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล ผู้นำที่ดีต้องมีความเข้าใจและมองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน สามารถตัดสินใจสั่งการได้อย่างถูกต้องและไม่ก่อให้เกิดความผิดพลาด

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill) ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้ เข้าใจพฤติกรรมของแต่ละคน ความสามารถที่จะใช้คำพูดเพื่อจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหรือดปฏิบัติตามได้ การทำงานจะได้รับความร่วมมือหรือไม่ก็ด้วยความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ

3. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นความสามารถด้านการทำงาน มีความรู้ความเข้าใจในงาน จัดเป็นความสามารถด้านการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง queผู้นำในหน่วยงานจะต้องรู้แม้จะไม่ได้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง

ส่วน Hellriegel & Slocum (1992) ได้กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นในการบริหารหรือการเป็นผู้นำว่าควรประกอบไปด้วย

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นความสามารถในการใช้วิชาการเฉพาะทาง เป็นการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง ผู้ที่ต้องใช้ทักษะด้านนี้ เช่น วิศวกร นักการบัญชี นักเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์

2. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) เป็นความสามารถในการนำ การจูงใจ การจัดการความขัดแย้งและการทำงานร่วมกับผู้อื่น มุ่งไปที่การทำงานร่วมกับคนโดยเฉพาะเพราะกำลังสำคัญที่สุดในการทำงานก็คือทรัพยากรบุคคล ผู้บังคับบัญชาหรือ

ผู้นำที่มีทักษะในด้านนี้จะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี แต่หากขาดทักษะในด้านนี้แล้วก็จะทำให้ขาดความเห็นใจผู้อื่นเป็นผู้ที่ชอบกล่าววาจารุนแรงซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจและขุ่นเคืองจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ง่าย

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) เป็นความสามารถในการวางแผนและความสามารถทางความคิด ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำที่มีทักษะนี้จะสามารถมองเห็นได้ว่าสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันอย่างไร การเปลี่ยนแปลงจากส่วนหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ อย่างไร สามารถวิเคราะห์หรืออย่างเป็นระบบว่าอะไรเป็นสาเหตุและจะก่อให้เกิดผลที่ตามมาอย่างไร ทักษะนี้เป็นทักษะที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหาร เพราะต้องรับรู้สถานการณ์ขององค์การและพร้อมที่จะตัดสินใจได้อย่างเฉียบพลันและถูกต้อง

4. ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication Skill) เป็นความสามารถในการรับ-ส่งข่าวสารข้อมูล ความคิด ความรู้สึก และทัศนคติ ในการบริหารงานนั้นผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะด้านการสื่อสารเพราะจะต้องมีการติดต่อสื่อสารอยู่ตลอดเวลา

การวัดความเป็นผู้นำ

แบบทดสอบ CPI (California Psychological Inventory) เป็นแบบทดสอบหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ทดสอบความเป็นผู้นำ แบบทดสอบนี้เป็นแบบทดสอบบุคลิกภาพที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย สร้างขึ้นโดย Harrison G. Gough (1957) เพื่อใช้ในการประเมินบุคลิกภาพ มุ่งใช้กับคนปกติโดยทั่วไป

แบบทดสอบ CPI สามารถวัดบุคลิกภาพของบุคคลได้พร้อมกันถึง 18 ด้านหรือ 18 มาตรา (Scale) โดยสามารถแยกเป็นกลุ่มใหญ่ได้ 4 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 วัดความเป็นตัวของตัวเอง ความมีอำนาจเหนือผู้อื่น ความมั่นใจในตนเอง และความพอดีในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Poise, Ascendancy, Self Assurance and Interpersonal Adequacy) ประกอบด้วย 6 มาตราคือ

- | | |
|-----------------------------|----------------------------|
| 1. Do (Dominance) | ความชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่น |
| 2. Cs (Capacity for Status) | ความสามารถเกี่ยวกับสถานภาพ |
| 3. Sy (Sociability) | ความชอบสังคม |
| 4. Sp (Social Presence) | การแสดงตัวในสังคม |
| 5. Sa (Self-acceptance) | การยอมรับตนเอง |

6. Wb (Sense of Well-being) ความรู้สึกมีความสุข

กลุ่มที่ 2 วัดการปฏิบัติตนในการเข้าสังคม ความรับผิดชอบ ค่านิยมในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และลักษณะพิเศษ (Socialization, Responsibility, Interpersonal Values and Character) ในกลุ่มนี้ประกอบไปด้วย 6 มาตรฐานคือ

- | | |
|-------------------------|----------------------------------|
| 7. Re (Responsibility) | ความรับผิดชอบ |
| 8. So (Socialization) | การปฏิบัติตนในการเข้าสังคม |
| 9. Sc (Self-Control) | การควบคุมตนเอง |
| 10.To (Tolerance) | ความอดทนและใจกว้าง |
| 11.Gi (Good Impression) | ความสามารถในการสร้างความประทับใจ |
| 12.Cm (Communality) | การปฏิบัติตนในการอยู่ร่วมกัน |

กลุ่มที่ 3 วัดศักยภาพด้านความใฝ่สัมฤทธิ์ และประสิทธิภาพทางด้านสติปัญญา (Achievement Potential and Intellectual Efficiency) ประกอบด้วย 3 มาตรฐานคือ

- | | |
|-------------------------------------|--|
| 13.Ac(Achievement Via Conformance) | ความใฝ่สัมฤทธิ์โดยการปฏิบัติตามผู้อื่น |
| 14.Ai(Achievement Via Independence) | ความใฝ่สัมฤทธิ์โดยการเป็นตัวของตัวเอง |
| 15.Ie (Intellectual Efficiency) | ประสิทธิภาพทางด้านสติปัญญา |

กลุ่มที่ 4 วัดลักษณะเด่นทางด้านปัญญาและความสนใจ (Intellectual and Interest Modes) ประกอบด้วย 3 มาตรฐานคือ

- | | |
|----------------------------------|---|
| 16.Py (Psychological-mindedness) | ความสนใจเกี่ยวกับปัญหาด้านจิตใจของผู้อื่น |
| 17.Fx (Flexibility) | ความยืดหยุ่น |
| 18.Fe (Femininity) | ความเป็นสตรีเพศ |

มาตรฐานที่วัดความเป็นผู้นำในแบบทดสอบ CPI คือมาตรฐาน Dominance (Do)

ในการทดสอบ ผู้ที่ได้คะแนนสูงในมาตรานี้จะมีลักษณะเป็นบุคคลที่ไม่ยอมต่อสิ่งใดทำอะไรชอบมีการวางแผน เป็นบุคคลที่ชักชวนคนเก่งและพูดจาคล่องแคล่ว เป็นคนเชื่อมั่นในตนเองและชอบอิสระ และเป็นบุคคลที่มีศักยภาพในด้านการเป็นผู้นำและความคิดริเริ่ม ส่วนผู้ที่ได้คะแนนต่ำในมาตรานี้จะมีลักษณะเป็นบุคคลที่สงบเสงี่ยม ไตร่ตรอง ธรรมดา ไม่อั่นขึงชอบ เงียบขี้นิ่งและไม่วางตัว เป็นบุคคลที่มักคิดและทำอะไรช้า ชอบหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ตึงเครียดและสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจ ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง (ณรงค์ศักดิ์ จันทน์นวล, พิสมัย วิบูลย์สวัสดิ์ และ มุกดา ชาติปัญญาชัย, 2527)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำและความสำเร็จในการทำงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ พบว่าบุคลิกภาพของผู้นำสามารถประเมินได้ถึงความสำเร็จในการทำงาน (Krantz, 1990) ดังเช่น Harrell (1966 อ้างใน ณรงค์ศักดิ์ จันทน์วอล, พิศมัย วิบูลย์สวัสดิ์ และ มุกดา ชาติบัญชาชัย, 2523) ได้ทำการวิจัยติดตามผลการออกไปทำงานของมหาบัณฑิตที่จบปริญญาทางสาขาวิชาบริหารธุรกิจจากมหาวิทยาลัยแลตเทนฟอร์ด ซึ่งออกไปทำงานในบริษัทธุรกิจใหญ่ๆ ผลการวิจัยพบว่า มหาบัณฑิตที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จในตำแหน่งผู้บริหาร มีบุคลิกภาพและความสนใจแตกต่างกัน กล่าวคือ มหาบัณฑิตที่ประสบความสำเร็จมีลักษณะของการปรับตัวที่ดี มีลักษณะสูงทางด้านพลังใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่น และมีความพร้อมในการตัดสินใจ

Fok, Hartmann, Crow & Moore (1995) ได้ทำการศึกษาระยะยาวเป็นเวลา 10 ปี โดยศึกษาถึง ความเป็นผู้นำที่ทำนายไปถึงการประสบความสำเร็จ กลุ่มตัวอย่างเป็นระดับผู้บริหารและผู้จัดการของบริษัทขนาดใหญ่ จำนวนทั้งสิ้น 149 คน โดยพิจารณาถึงพฤติกรรมของผู้นำ ได้ทำการวัดพฤติกรรมโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ (Leadership Opinion Questionnaire) ผลการศึกษพบว่า ผู้ที่มีลักษณะของความเป็นผู้นำจะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการในองค์กร

Silver (1996) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำของสตรี พบว่าผู้บริหารที่เป็นสตรีและต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีลักษณะของความเป็นผู้นำ และพบว่าสไตล์ความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จแตกต่างกันด้วย

จากงานวิจัยของ Lord, De Vader & Alliger (1986) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและความเป็นผู้นำ พบว่า บุคลิกภาพอันได้แก่ ความฉลาด ความชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งบุคลิกภาพเหล่านี้สามารถนำไปสู่การประสบความสำเร็จในการทำงานได้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการมองในแง่ดี

คำจำกัดความ

การมองในแง่ดี (Optimism) หมายถึง การมีแนวโน้มที่จะเชื่อว่าสิ่งดีๆ จะเกิดขึ้นเสมอ (Longman Dictionary, 1995)

Goleman (1995) กล่าวว่าอารมณ์ในแง่ดี หมายถึง การมีความคาดหวังอย่างแรงกล้าในสิ่งต่างๆ ว่าจะกลายเป็นสิ่งที่ดี แม้จะมีความล้มเหลวและไม่สมหวังขัดขวางอยู่ก็ตาม จากแนวคิดของความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) อธิบายถึงอารมณ์ในแง่ดีว่าเป็นทัศนคติที่ด้านไม่ให้คุณค่าเข้าสู่ภาวะของความเฉื่อยชา ความหมดหวัง หรือเกิดความกดดันทางความคิด

Seligman (1990) ได้ให้คำจำกัดความของ อารมณ์ในแง่ดี (Optimism) ไว้ว่า คือ การมีแนวโน้มที่จะเชื่อว่าการไม่ประสบความสำเร็จเป็นความล้มเหลวเพียงชั่วคราวเท่านั้น และเชื่อว่าไม่ใช่เป็นเพราะความผิดของตนเองแต่เป็นเพราะสภาพแวดล้อม ความโชคร้ายหรือบุคคลอื่นเป็นผู้กระทำจะไม่วิตกกังวลกับอุปสรรคที่เกิดขึ้น เมื่อต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่เลวร้ายจะรับรู้ว่าเป็นสิ่งท้าทายและพยายามเอาชนะอุปสรรคที่เกิดขึ้น

Sande (1972) ได้กล่าวถึงอารมณ์ในแง่ดีว่า เป็นการคาดหวังบางสิ่งบางอย่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคตว่าเป็นสิ่งที่ดี

เทอดศักดิ์ เดชคง (2541) กล่าวว่า อารมณ์ในแง่ดีเกิดจากการยอมรับสภาพความลำบากว่าเกิดขึ้นจริง แต่ก็คิดในแง่ดีว่าคงมีเวลาที่จะประสบความสำเร็จ และพยายามมองหาสิ่งดีในสิ่งร้ายที่เกิดขึ้น ไม่ได้หมายถึงการเสแสร้งว่าสิ่งร้ายๆ ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่ดี

สรุปได้ว่า อารมณ์ในแง่ดี หมายถึง การที่บุคคลยอมรับสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นและมีแนวโน้มที่จะเชื่อว่าสิ่งดีๆ จะเกิดขึ้นเสมอ ส่วนความล้มเหลวจะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้นและมีสาเหตุมาจากสิ่งอื่นไม่ใช่ตนเองเป็นผู้กระทำให้เกิดความล้มเหลว

อารมณ์ในแง่ร้าย (Pessimism) หมายถึง การมีแนวโน้มที่จะคาดการณ์ว่าสิ่งร้ายๆ จะเกิดขึ้น (Longman Dictionary, 1995)

Seligman (1990) ได้อธิบายว่า อารมณ์ในแง่ร้าย (Pessimism) คือ การมีแนวโน้มที่จะเชื่อว่าเหตุการณ์เลวร้ายที่เกิดขึ้นจะเกิดขึ้นอย่างถาวรและยาวนาน และยังสรุปเหมารวมไปยังทุกสิ่งที่ลงมือกระทำ มีความเชื่อว่าเหตุการณ์เลวร้ายที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเพราะความผิดพลาดของตนเอง

Sande (1972) กล่าวว่า อารมณ์ในแง่ร้ายเป็นการคาดหวังว่าจะมีสิ่งไม่ดีเกิดขึ้นในอนาคต

สรุปก็คือ อารมณ์ในแง่ร้าย หมายถึง การที่บุคคลมีแนวโน้มที่จะเชื่อว่าเหตุการณ์เลวร้ายจะเกิดขึ้นเสมออย่างถาวรและยาวนานและมีสาเหตุมาจากการที่ตนเองเป็นผู้กระทำ

หากบุคคลมีความเชื่อในลักษณะของการมองในแง่ร้าย กล่าวคือมีความเชื่ออยู่ตลอดเวลาว่าเหตุการณ์เลวร้ายที่เกิดขึ้นมีสาเหตุมาจากตนเองและยังสรุปเหมารวมไปยังสิ่งอื่นๆ ที่ได้กระทำไป จะเป็นบุคคลที่มักจะเกิดความกดดันได้ง่ายและจะประสบความสำเร็จได้น้อยกว่าขีดความสามารถที่มีอยู่จริง (Seligman, 1990) เพราะผลกระทบทางด้านลบต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลที่เคยประสบกับเหตุการณ์ที่ไม่พึงปรารถนาจะทำให้รับเอาทัศนคติที่ว่าตนเป็นคนล้มเหลวเอาไว้ ซึ่งจะทำให้มีพฤติกรรมที่ขาดแบบแผนและขาดจุดยืนในชีวิตโดยจะแสดงออกถึงความอ่อนแอหรือการไร้อำนาจที่จะจัดการและควบคุมสิ่งต่างๆ เลือกจดจำแต่สิ่งเลวร้ายที่เคยเกิดขึ้นซึ่งทำให้เกิดการปฏิเสธที่จะค้นหาความสามารถหรือคุณสมบัติดีๆ ที่มีอยู่ในตนเอง (ทิชาพร หอมหวล, 2540) และบุคคลที่มองในแง่ร้ายจะคิดอยู่เสมอว่าตนเองไม่มีดี มองสิ่งที่เกิดขึ้นว่าเลวร้ายย่อมก่อให้เกิดความท้อถอยได้ง่าย เมื่อมีการมองในแง่ร้ายต่อการทำงานมากๆ จะทำให้กลายเป็นผู้ที่ขาดกำลังใจ จีบเจด ทำสิ่งใดก็ไม่ประสบความสำเร็จ ไม่กล้าตัดสินใจ และไม่กล้าลงมือกระทำสิ่งใดด้วยตนเอง (เทอดศักดิ์ เดชคง, 2541)

ส่วนบุคคลที่สามารถมองโลกอย่างสร้างสรรค์หรือมีการมองในแง่ดีนั้น จะเป็นบุคคลที่มีสุขภาพจิตดีและมีความมั่นคงทางอารมณ์ การมองในแง่ดีไม่เฉพาะแต่การมองสิ่งแวดล้อมภายนอกเท่านั้นแต่รวมเอาทั้งการมองตนเอง มองโลกภายนอก และมองอนาคตว่าเต็มไปด้วยความหวัง ฉะนั้นบุคคลที่มีการมองในแง่ดีก็จะมีพฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะที่ดีด้วย (เทอดศักดิ์ เดชคง, 2541; กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, 2539) เนื่องจากในขณะที่บางคนมองเรื่องหนึ่งว่าเป็นปัญหาแต่ผู้ที่มีการมองในแง่ดีจะมองเรื่องเดียวกันนั้นว่าเป็นโอกาส เมื่อผู้ที่มีมองเห็นว่าเป็นโอกาสนั้นย่อมจะมีโอกาสในการจัดการได้มากกว่า นอกจากนั้นการรู้จักมองในแง่ดีจะทำให้เกิดกำลังใจไม่ท้อถอยต่ออุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้มีอารมณ์สดชื่นแจ่มใสซึ่งจะทำให้เกิดปัญญาหาทางออกที่ดีได้ในที่สุด (ถาวร โชติชื่น, 2540)

อย่างไรก็ตามมีหลายงานวิจัยพบว่า การมองในแง่ร้ายสามารถหลีกเลี่ยงเพื่อเปลี่ยนให้มาเป็นการมองในแง่ดีได้ สามารถเรียนรู้ด้วยวิธีการสร้างทักษะการรู้การคิดเกี่ยวกับตนเองใหม่โดยวิธีการพูดกับตนเองในทางบวกอยู่เสมอ เช่น “เช้าวันนี้เป็นวันที่สดใส ฉันสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่” แต่ผู้ที่มีมองในแง่ร้ายก็จะพูดกับตนเองโดยไม่รู้ตัวอยู่เสมอเช่นกัน เช่น “ฉันเป็นคนอ่อนแอ ขี้ขลาด” ซึ่งคำพูดเหล่านี้จะซึมซาบและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่ดีและไม่ดีให้เกิดขึ้นได้ (เทอดศักดิ์ เดชคง, 2541; Seligman, 1990)

แสงสุริย์ ลำอังกูล (2535) ได้กล่าวถึงวิธีเอาชนะการมองในแง่ร้าย มีดังนี้คือ

1. ตระหนักอยู่เสมอว่า ใจตนเองมีความเข้มแข็งหรือมีอำนาจในทางที่ดี หากมีความคาดหวังอย่างมากว่าจะพบความล้มเหลวก็นับว่าเป็นการคิดหรือคาดหวังในทางลบ ซึ่งจะทำให้ได้รับผลลัพธ์ในทางลบเกิดขึ้นจริงๆ ได้ง่ายขึ้น ความสำเร็จมักมาจากการมีความหวังและการมองในแง่ดี

2. พยายามค้นหาสิ่งที่ดีจากเหตุการณ์ที่ไม่สมบูรณ์แบบ จะช่วยเพิ่มโอกาสของความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้เพราะมีการมองในแง่ดีและสามารถปรับตัวได้

3. พยายามหัดยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจริงๆ ด้วยอารมณ์ที่เย็นบาน “ยิ้มได้แม้ภัยมาถึงตัว” ภาวะการณดีทำให้ใจสงบและเข้มแข็ง และเอาชนะเหตุการณ์เลวร้ายได้ง่ายกว่า

4. ไม่นำเอาปัญหส่วนตัวมาคิดเล็กคิดน้อยมากเกินไปอยู่เสมอ เช่น จินตนาการและคาดหวังว่าตนจะได้รับผลลัพธ์ต่างๆ ในทางที่ไม่ดี ควรเบี่ยงเบนพลังความคิดที่มีมากมายนั้นมาแสดงออกเป็นการกระทำให้เกิดความสำเร็จ

5. ให้สำรวจว่าตนเองมีทัศนคติที่ดีมากที่สุดต่อสถานการณ์เช่นใด ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาสำรวจอยู่นาน ครั้งแล้วครั้งเล่า เมื่อค้นพบแล้วจะช่วยให้มีความมั่นใจที่จะเผชิญสถานการณ์นั้นๆ มากขึ้น

6. อย่าใช้การมองในแง่ร้ายเป็นสิ่งที่ช่วยลบหรือปกป้องความผิดพลาดของตนเอง เพราะการมองในแง่ร้ายเป็นจุดอ่อนของจิตใจที่จะต้องเอาชนะให้ได้

7. เมื่อแก้ปัญหาต่างๆ แล้วไม่สมหวังอย่านำเอาความผิดพลาดนั้นมาคิด แต่ให้เลือกนำปัญหาเหล่านั้นมาหาทางแก้ไขให้ถูกต้องที่ละปัญหา ความผิดพลาดที่ยังคงค้างอยู่โดยไม่มีการแก้ไขจะเป็นสิ่งลดความกล้าหาญและความมั่นใจในการที่จะต่อสู้กับปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น

8. หาโอกาสพบปะกับผู้มีลักษณะการมองในแง่ดี และลองสังเกตพฤติกรรมของบุคคลดังกล่าว อาจจะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปลูกฝังทัศนคติการมองในแง่ดีขึ้นโดยไม่รู้ตัว

9. จำไว้เสมอว่า ทัศนคติพื้นฐานของบุคลิภาพ(การมองในแง่ดีหรือการมองในแง่ร้าย)ไม่ใช่ลักษณะทางพันธุกรรม ฉะนั้นจึงสามารถลดระดับทัศนคติทางลบต่อโลกต่อชีวิตหรือการมองในแง่ร้ายลงได้ แล้วสร้างทัศนคติอีกทิศทางหนึ่งที่เหมาะสมกับการอยู่ร่วมกับผู้อื่นเข้ามาแทน ซึ่งก็คือการมีทัศนคติทางบวกหรือการเป็นคนมองในแง่ดีนั่นเอง

10. ถ้าการมองในแง่ดีทำให้เกิดการประสบความสำเร็จต่างๆ มากขึ้น ก็พบความจริงที่ว่า การมีทัศนคติการมองในแง่ดีนั้นให้คุณประโยชน์มากกว่าการมีทัศนคติการมองในแง่ร้าย

การมองในแง่ดีกับความคาดหวังนั้นคล้ายกัน และความคาดหวังนั้นก็เป็นสิ่งจำเป็นมากอย่างหนึ่งในการทำงาน เพราะความคาดหวังในแง่บวกและการมองในแง่ดีจะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ การทำงานใดก็ตามหากมีความคาดหวังมากก็ย่อมตั้งใจทำงานนั้นมาก การประสบความสำเร็จในการทำงานนั้นย่อมจะมีมากด้วย แต่หากมีความคาดหวังน้อยอาจจะทำให้ตั้งใจทำงานนั้นน้อย การประสบความสำเร็จก็ย่อมจะมีน้อยตามไปด้วย คนที่คาดหวังว่าตนเองจะเป็นคนเก่งมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ ความคาดหวังในแง่บวกจึงมักจะเกิดขึ้นในใจคนที่มีการมองในแง่ดี (เทอดศักดิ์ เดชคง, 2541; ทรงพล ภูมิพัฒน์, 2538)

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการมองในแง่ดีของ Seligman (1990)

Seligman (1990) ได้แบ่งการมองในแง่ดีออกเป็น 3 มิติ ซึ่งประกอบด้วย ความคงทนถาวร การแผ่ขยายความรู้สึก และการเกี่ยวข้องกับตนเอง

มิติที่ 1 ความคงทนถาวร (Permanence) สำหรับผู้ที่มีการมองในแง่ดีจะมองว่าสิ่งร้ายๆ ที่เกิดขึ้นนั้นจะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น ส่วนสิ่งดีๆ ที่เกิดขึ้นนั้นจะเกิดขึ้นเสมอและตลอดไป แต่สำหรับผู้ที่มองในแง่ร้ายจะมองว่าสิ่งร้ายๆ ที่เกิดขึ้นนั้นจะเกิดขึ้นอย่างถาวรและจะมีผลกระทบต่อชีวิตอยู่เสมอ ส่วนสิ่งดีๆ ที่เกิดขึ้นจะเกิดขึ้นชั่วคราวเท่านั้น

มิติที่ 2 การแผ่ขยายความรู้สึก (Pervasiveness) เป็นการอธิบายถึงความรู้สึกที่มีต่อเหตุการณ์ในรูปแบบที่แตกต่างกันนั่นคือ บุคคลที่มีการมองในแง่ดีจะรู้สึกว่สิ่งร้ายๆ ที่เกิดขึ้นนั้นจะเกิดขึ้นเฉพาะสิ่งหนึ่งสิ่งใดเท่านั้น ส่วนสิ่งดีๆ ที่เกิดขึ้นนั้นจะเกิดขึ้นในทุกเรื่อง สำหรับบุคคลที่มีการมองในแง่ร้ายจะรู้สึกว่สิ่งร้ายๆ ที่เกิดขึ้นนั้นจะเกิดขึ้นกับทุกสิ่งที่เกี่ยวข้องด้วยและสิ่งดีๆ ที่เกิดขึ้นนั้นจะเกิดขึ้นเฉพาะบางเรื่องเท่านั้น

มิติที่ 3 การเกี่ยวข้องกับตนเอง (Personalization) ในมิตินี้ Seligman ได้กล่าวไว้ว่า เมื่อมีสิ่งที่ไม่ดีเกิดขึ้นบุคคลจะเลือกตำหนิตนเอง (Internalize) หรือตำหนิผู้อื่นหรือสถานการณ์ (Externalize) โดยที่บุคคลที่มีการมองในแง่ดีจะมองว่สิ่งร้ายๆ ที่เกิดขึ้นนั้นเกิดขึ้นเพราะมีสาเหตุมาจากสิ่งอื่น ส่วนสิ่งดีๆ ที่เกิดขึ้นนั้นเกิดขึ้นเพราะตนเอง โดยผู้ที่มีการตำหนิผู้อื่นหรือสถานการณ์ภายนอกนั้นจะไม่สูญเสียความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-esteem) สำหรับผู้ที่มองในแง่ร้ายก็จะมองว่สิ่งร้ายๆ ที่เกิดขึ้นนั้นเกิดขึ้นเพราะตนเอง แต่สิ่งดีๆ ที่เกิดขึ้นนั้นเกิดขึ้นเพราะสิ่งอื่น ซึ่งผู้ที่ตำหนิตนเองเมื่อล้มเหลวจะเป็นบุคคลที่มีความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองต่ำ (Low self-esteem) มักจะคิดว่าตนเองเป็นคนไม่ดี ไม่ฉลาด และไม่น่ารัก

ทฤษฎีการอนุมานสาเหตุ (Attribution Theory)

ทฤษฎีการอนุมานสาเหตุหรือทฤษฎีระบุเหตุแห่งพฤติกรรม ผู้ริเริ่มนำเข้ามาในวงการจิตวิทยาคือ Fritz Heider เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงกระบวนการและแบบแผนที่บุคคลรับรู้เหตุการณ์แล้วนำมาระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดเหตุการณ์นั้นๆ (เสกสรรค์ ทองคำบรรจง, 2539) กล่าวคือเป็นการสร้างความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์บางอย่างและแหล่งที่มาซึ่งทำให้เกิดเหตุการณ์นั้น (Heider, 1976 อ้างใน ธีระพร อุวรรณโณ, 2535) โดยที่ทฤษฎีจะมุ่งอธิบายถึงการอนุมานแหล่งที่มาของสาเหตุที่บุคคลกระทำพฤติกรรมว่ามีสาเหตุมาจากภายในตัวบุคคล (Internal) มาจากสถานการณ์หรือมาจากภายนอกตัวบุคคล (External) หรือว่ามาจากทั้งสองสาเหตุ (Heider, 1958) Seligman (1990) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีการอนุมานสาเหตุได้ยืนยันว่าพฤติกรรมของมนุษย์จะถูกควบคุมโดยลักษณะภายในตัวบุคคล ซึ่งสาเหตุจากภายในตัวบุคคลหรือจากองค์ประกอบส่วนบุคคลนั้นจะประกอบไปด้วย 2 สาเหตุย่อยคือ สาเหตุที่เป็นแรงจูงใจให้พยายามกระทำ (Trying) และสาเหตุที่เป็นความสามารถ (Ability) เพื่อให้กระทำพฤติกรรมนั้นให้สำเร็จ (Fiske & Taylor, 1991) สาเหตุย่อยทั้งสองส่วนนี้จะต้องสัมพันธ์กันในลักษณะการคูณคือขาดอันใดอันหนึ่งไม่ได้ ซึ่งก็หมายความว่าบุคคลจะไม่กระทำพฤติกรรมหากไม่มีแรงจูงใจอันใดแก่ ความต้องการที่จะทำหรือไม่มีทักษะความสามารถที่จะกระทำ (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2530)

การระบุสาเหตุของพฤติกรรมเป็นกระบวนการรับรู้อย่างหนึ่ง ซึ่งผู้รับรู้พยายามที่จะค้นหาสาเหตุของพฤติกรรมภายนอกของผู้ที่เป็นสิ่งเร้า เพื่อที่จะอาศัยสาเหตุนั้นเป็นข้อมูลในการสันนิษฐานไปถึงเจตนาหรือแรงจูงใจเบื้องหลังของพฤติกรรมนั้น และเพื่อจะสันนิษฐานไปถึงลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่เป็นสิ่งเร้าอีกด้วย (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2530)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมองในแง่ดีและความสำเร็จในการทำงาน

Childs & Klimoski (1986) ได้สร้างแบบวัดการประสบความสำเร็จในอาชีพขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องวัดถึงการประสบความสำเร็จในอาชีพโดยใช้วิธีการประเมินตนเอง (Self-rating) โดยได้สร้างข้อคำถามจากแนวคิดของ Munson & Posner (1980) ในแง่ของการรับรู้ตนเองเกี่ยวกับการประสบความสำเร็จ Ghiselli (1963) ในแง่ของเอกลักษณ์ทางอาชีพ ความก้าวหน้าในอาชีพ และความสามารถในการจัดการปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ London, Grandall & Seals (1977) ในด้านที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน และคุณภาพชีวิต ความรับผิดชอบ รวมไปถึงลักษณะการบังคับบัญชา Jencks (1979) วัดในแง่ของรายได้ Treiman (1977) ในด้านของ

เกียรตินิยมชื่อเสียง บารมี แบบสอบถามนี้ประกอบไปด้วย 12 ข้อคำถาม เมื่อทำการหาความสัมพันธ์เพื่อจัดเข้ากลุ่มสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มคือ (1)ความสำเร็จในการทำงาน (Job Success) (2)ความสำเร็จส่วนบุคคล (Personal Success) (3)ความสำเร็จในอาชีพ(Career Success)

Seligman (1990) กล่าวว่า การประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นผลมาจากการรวมกันระหว่างความสามารถพิเศษ (Talent) และความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ (Desire) การไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานนั้นเป็นเพราะขาดคุณลักษณะใดคุณลักษณะหนึ่ง แต่ก็พบว่า แม้จะมีคุณลักษณะครบทั้งสองประการแต่หากขาดการมองในแง่ดีก็อาจจะไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้เช่นกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Hoyman (1989) ที่พบว่าบุคคลที่มีลักษณะการมองในแง่ดีมีโอกาที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานสูงในอนาคต

ลักษณะนิสัยในการคิดเกี่ยวกับสาเหตุที่ทำให้เกิดผลตามมาทั้งสองรูปแบบคือ การมองในแง่ดีและการมองในแง่ร้าย จากที่ Seligman (1990) ได้รวบรวมผลการศึกษา พบว่าบุคคลที่มีลักษณะการมองในแง่ร้ายจะยอมแพ้ต่ออุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้นได้ง่ายกว่าและเกิดความกดดันน้อยกว่าบุคคลที่มีลักษณะการมองในแง่ดี และเมื่อบุคคลที่มีลักษณะการมองในแง่ดีสมัครเข้ารับคัดเลือกในตำแหน่งใดๆ ก็มีแนวโน้มที่จะได้รับการคัดเลือกมากกว่าบุคคลที่มีลักษณะการมองในแง่ร้ายด้วย เมื่อทำการวัดการมองในแง่ดีของพนักงานขายประกันพบว่า พนักงานที่ประสบความสำเร็จจะได้รับคะแนนการมองในแง่ดีสูง และ Seligman ยังพบว่าบุคคลที่มีมุมมองชีวิตในแง่ดีมีแนวโน้มที่จะจัดการกับอุปสรรคได้และถือว่าอุปสรรคนั้นไม่ใช่เรื่องที่จะเกิดขึ้นอย่างถาวรจึงสามารถผ่านพ้นอุปสรรคไปได้ (Gibbs, 1995)

De Jong, Kooman & Mellenbergh (1988) ได้ทำการศึกษาถึงรูปแบบการระบุสาเหตุของพฤติกรรม เพื่อบอกถึงการรับรู้สาเหตุของการประสบความสำเร็จและความล้มเหลว โดยได้ทำการสุ่มนักศึกษามหาวิทยาลัยจำนวน 140 คนเพื่อเข้ากลุ่มที่กำหนดเงื่อนไขให้ประสบความสำเร็จและล้มเหลว ผลของการศึกษาพบความแตกต่างที่น่าสนใจคือ สาเหตุจากภายในจะมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการประสบความสำเร็จ ในขณะที่สาเหตุจากภายนอกจะมีความสำคัญต่อความล้มเหลว

Floyd (1996) ได้ศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนระดับมัธยมจำนวน 20 คน แบ่งเป็นนักเรียนหญิง 10 คนและนักเรียนชาย 10 คน พบว่าการประสบความสำเร็จเป็นผลเนื่องมาจาก 3 ประการ คือ ประการแรกเนื่องมาจาก การสนับสนุน การอบรมเลี้ยงดูของครอบครัว และสภาพแวดล้อมทางบ้าน ประการที่สองเนื่องมาจาก

การมีปฏิสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องของเด็กกับบุคคลที่ให้การศึกษาและผู้ใหญ่ที่เด็กรู้จัก และ
ประการสุดท้ายเนื่องมาจาก พัฒนาการของลักษณะบุคลิกภาพที่สำคัญ 2 ลักษณะคือ ความ
พากเพียรพยายาม (Perseverance) และการมองในแง่ดี (Optimism)

งานวิจัยของ Koizumi (1995) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับการประสบความสำเร็จและ
ความล้มเหลวหรือการไม่ประสบความสำเร็จของนักเรียนญี่ปุ่นจำนวน 584 คน พบว่านักเรียนที่
มีคะแนนการมองในแง่ดีสูงประสบความสำเร็จมากกว่านักเรียนที่มีคะแนนสูงในการมองในแง่ร้าย

ส่วนการศึกษาของ Coats, Janoff & Alpert (1996) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีการ
ประเมินตนเองในทางบวก จะมีผลการวัดสูงในด้านความภูมิใจในตนเองและการมองในแง่ดี และ
มีความกดดันต่ำ

นอกจากนี้จากงานวิจัยของ Shultz (1994) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการระบุสาเหตุของ
การประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้นำ โดยกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้คือ นัก
ศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 160 คนแบ่งเป็นชาย 80 คนและหญิงอีก 80 คน มีอายุโดยเฉลี่ย 21 ปี
พบว่า การระบุสาเหตุของพฤติกรรมที่มาจากภายใน เช่น ความสามารถและความพยายาม จะ
มีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จของผู้นำ ส่วนการระบุสาเหตุของพฤติกรรมที่มาจากภายใน
นอก เช่น โชคและความยากของงาน จะมีความสัมพันธ์กับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นของผู้นำ

คุณลักษณะที่ดีของวิศวกร

วิศวกรที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน ควรมีทักษะความสามารถในการ
ทำงานต่อไปนี้ (หริส สุตะบุตร, 2527)

1. มีความสามารถในการออกแบบงานในลักษณะพร้อมที่จะสร้าง
2. มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนา
3. มีความสามารถในการควบคุมการสร้างอุปกรณ์และการก่อสร้างให้เป็นไปตาม

แบบ

4. มีความสามารถในการควบคุมการติดตั้งระบบทางวิศวกรรมให้เป็นไปตามแบบ
5. มีความสามารถในการวางแผนการควบคุมและการแก้ปัญหาทางซ่อมบำรุงรักษา
6. มีความสามารถในการวางแผนการควบคุมการปรับปรุงและการแก้ปัญหาทางการ

ผลิต

7. มีความสามารถในการวิเคราะห์ และการเลือกกระบวนการและอุปกรณ์การผลิต

8. มีความสามารถในการวัดคุณสมบัติทางวิศวกรรม ตลอดจนการเลือก การควบคุม การติดตั้ง การใช้อุปกรณ์ การวัด และการควบคุม

9. มีความสามารถในการทดสอบสมรรถนะและประสิทธิภาพของระบบทางวิศวกรรม

10. มีความสามารถในการทำงานบริหาร ทำงานโครงการได้อย่างมีระบบ ทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถเป็นผู้ร่วมงาน เป็นผู้นำและเป็นผู้ตามที่ดีได้

ทวี บุตรสุนทร และ บุญจง ลิ่มอุดมพร (2530) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่เหมาะสมในงานอาชีพวิศวกรรมและของวิศวกรที่จะเข้าไปทำงานตามหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชนว่าจะพิจารณาอย่างน้อย 4 ประเด็น คือ

1. ความรู้ในวิชาชีพ วิศวกรเป็นวิชาชีพที่ต้องรับผิดชอบในหลายๆ ด้าน ทั้งเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้นำทางด้านเทคโนโลยี และการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ

2. บุคลิกภาพเฉพาะตัว บุคลิกภาพ หมายถึง สภาพของร่างกายและลักษณะนิสัยของบุคคล บุคลิกภาพของวิศวกรโรงงานสภาพของร่างกายต้องดี สภาพการเคลื่อนไหวและเท้าต้องไม่มีปัญหาในการทำงาน ประสาทรับรู้ เช่น หู ตา ฯ ต้องดี เพราะสภาพการทำงานในโรงงานอาจจะเกิดอุบัติเหตุได้ง่าย ต้องกล้าตัดสินใจในเหตุการณ์เฉพาะหน้า สามารถลงมือปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ดี

3. ไหวพริบและสติปัญญา ในการทำงานวิชาชีพวิศวกรนั้น การมีไหวพริบและสติปัญญาที่ดีเป็นคุณสมบัติหนึ่งที่สำคัญ ส่วนใหญ่วิศวกรที่จบการศึกษาแล้วมักจะต้องไปทำงานตามโรงงานต่างๆ สภาพการทำงานในโรงงานมีปัญหามาก ในแต่ละวันจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ บุคคลที่มีไหวพริบและสติปัญญาดีย่อมจะแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

4. ความเป็นผู้นำ เนื่องจากวิศวกรส่วนใหญ่มักจะเข้าไปทำงานในระดับบังคับบัญชา และก้าวหน้าขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูง ความเป็นผู้นำจึงเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างหนึ่งในการทำงาน คุณสมบัติความเป็นผู้นำมีอยู่หลายประการด้วยกันคือ

1. ความเชื่อมั่นในตนเอง

2. ความอดทน

3. การยอมรับจากผู้อื่น

4. ความเป็นผู้ใหญ่ เนื่องจากวิศวกรต้องรับผิดชอบในงานค่อนข้างสูง การที่มีจิตใจที่มั่นคง แสดงถึงความเป็นผู้ใหญ่ พร้อมทั้งจะพัฒนาเป็นผู้นำในอนาคต

ในขณะเดียวกัน พอพันธ์ วัชรจิตพันธ์ (2526) ก็ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงคุณสมบัติของนักบริหารที่วิศวกรพึงมี ว่าควรจะประกอบไปด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้ คือ

1. สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่คลุมเครือได้ เพราะนักบริหารจะต้องเผชิญกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจแม้จะขาดข้อมูลที่ครบถ้วน ยิ่งระดับสูงขึ้นไปก็ต้องรับผิดชอบกับการตัดสินใจที่จะมีผลสืบเนื่องในระยะยาว การคาดคะเนต่างๆ ยิ่งเป็นเรื่องของอนาคตก็ยิ่งมีความแม่นยำน้อยลง วิศวกรที่ขาดความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาก็จะเป็นนักบริหารที่ดีไม่ได้

2. สามารถแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ได้ เพราะนักบริหารจะต้องพบและประสานงานกับคนหลายๆ ประเภท ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นมีส่วนสำคัญในการที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ การเป็นผู้นำสามารถจูงใจให้คนทำงานร่วมกัน และกระจายงานออกไปให้คนอื่นช่วยเป็นสิ่งที่ผู้บริหารที่ดีจะต้องทำได้ นักบริหารระดับยิ่งสูงขึ้นไปควรจะเน้นความสามารถด้านมนุษย (Human Oriented) มากกว่าด้านเทคนิค (Technical Oriented)

3. มีความเป็นนักปฏิบัติมากกว่านักทฤษฎี จะพบได้ว่าการบริหารทั่วไปจะต้องการคนที่ เป็นนักปฏิบัติมากกว่านักทฤษฎี วิศวกรที่สนใจแต่ทฤษฎีและผลงานทางเทคนิคก็ จะไม่สามารถทุ่มเทให้กับงานบริหารที่ดีได้

4. ความสามารถในการเป็นนักประกอบการ นักบริหารที่ดีต้องเป็นผู้ที่มีความคิดฉลาดและมีความคิดริเริ่ม มองเห็นโอกาสภายใต้ความเลื่อมของธุรกิจและประเมินสถานการณ์ได้ชัดเจน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจเติบโตก้าวหน้าไปได้ ถึงแม้จะมีข้อผิดพลาดบ้าง

5. ความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่น มักจะมีการกล่าวถึงเสมอว่า วิศวกรพูดน้อย ไม่ค่อยนิยมนวน และขาดมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร (Communication) มีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร การเข้าใจผิดต่างๆ ที่เกิดจากการสื่อสารผิดพลาดเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดปัญหามากที่สุดในธุรกิจ นักบริหารที่ดีต้องเข้าใจว่า การสื่อสารนั้นจะต้องให้ผู้รับเกิดความเข้าใจด้วย

ดังนั้น คุณสมบัติที่ดีของวิศวกรควรประกอบไปด้วย การมีความรู้ในวิชาชีพ การมีไหวพริบและสติปัญญา มีบุคลิกลักษณะที่ดี และมีความเป็นผู้นำ โดยที่ลักษณะของความเป็นผู้นำนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ควรจะมีอยู่ในตัวผู้บังคับบัญชา จึงน่าสนใจที่จะทำการศึกษาเกี่ยวกับวิศวกร เพราะวิศวกรมีลักษณะการทำงานที่ต้องควบคุมบังคับบัญชาผู้อื่นจึงจำเป็นต้องอาศัยความสามารถในการเป็นผู้นำในการทำงาน

ปัญหาการบริหารงาน

การทำงานในองค์กรใดๆ ก็ตามหากเกิดปัญหาขึ้นในการทำงานย่อมจะส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาในการทำงานของผู้บังคับบัญชา ดังที่ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) ได้สรุปปัญหาในการทำงานของผู้บังคับบัญชาไว้หลายด้านดังนี้

1. ไม่มีนโยบายและเป้าหมายที่แน่นอน
2. ขาดภาวะผู้นำที่ดี
3. มีผลประโยชน์ส่วนตัวมากเกินไป
4. การสื่อสารและการมอบหมายงานขาดประสิทธิภาพ
5. บริหารเวลาไม่เป็น
6. ขาดเทคนิคในการจูงใจ
7. ไม่มีการวางแผนล่วงหน้า
8. ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
9. เอาแต่ใจตนเอง ใช้อารมณ์ ขาดความเป็นธรรม
10. ไม่จริงจังกับผู้ใต้บังคับบัญชา
11. ขาดความเป็นกันเอง

โดยทั่วไป วิศวกรจะเรียนมาทางด้านเทคนิคเฉพาะทางมากกว่าที่จะเรียนมาทางด้านการบริหาร ทำให้วิศวกรพบปัญหาในการบริหารงานเมื่อต้องเข้าไปทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา อมเรศ ศิลาอ่อน (2522) ได้กล่าวถึงข้อเสียทางด้านการเป็นนักบริหารของวิศวกร ดังต่อไปนี้คือ

1. ประสบการณ์ส่วนใหญ่ของวิศวกรมักเกี่ยวกับเครื่องจักรและกรรมวิธี จึงทำให้ขาดความรอบรู้จิตใจคนและมนุษยสัมพันธ์อันเป็นคุณสมบัติสำคัญของนักบริหารที่ดี
2. การเรียนและการทำงานของวิศวกร มักจะคุ้นเคยกับการมีคำตอบที่ถูกต้องเพียงประการเดียว ทำให้แนวคิดแคบ ส่วนการบริหารเมื่อมีปัญหาจะต้องคิดถึงทางเลือกหลายๆ ทางเลือก
3. วิศวกรจะเคยชินกับการตัดสินใจที่มีข้อมูลครบถ้วน จึงมีแนวโน้มที่จะอ่อนทางด้านมโนภาพ (Imagination) การตัดสินใจในสถานะเสี่ยง (Risk-taking) และการตัดสินใจเชิงคุณภาพ (Qualitative Judgement) เช่น การคาดคะเนถึงความสามารถในอนาคตของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการเลื่อนขั้นหรือการพัฒนาพนักงาน

4. ประสบการณ์ในอุตสาหกรรมหรืองานสนามนานๆ อาจทำให้เกิดนิสัยกระด้าง และมีความยึดมั่นถือมั่น (Over Confidence) หรือความดื้อรั้นในความคิดเห็นของตนมากเกินไป

จากการศึกษาปัญหาในการทำงานของผู้บังคับบัญชาจาก 86 บริษัทพบว่า มี ปัญหาเกิดขึ้น 6 ประการ (Bittel, 1959) คือ

1. มีความสัมพันธ์กับพนักงานต่ำ
2. ขอบกพร่องส่วนตัว เช่น ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดความมั่นคงทางอารมณ์

3. ขาดความเข้าใจในการบริหารจัดการ

4. ไม่เต็มใจที่จะเสียเวลาในการพัฒนาและไม่พยายามที่จะพัฒนา

5. ขาดทักษะในการวางแผนและการจัดการ

6. ไม่สามารถจะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์

Kerzner (1992) พบว่า ปัญหาด้านการบริหารงานที่มักจะพบระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาก็คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การบังคับบัญชา
3. อำนาจและหน้าที่
4. การควบคุม

จากการศึกษาค้นคว้า ยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาปัญหาการบริหารงานในโรงงาน อุตสาหกรรมของวิศวกร ผู้วิจัยจึงได้ทำ Focus Group Interview กับวิศวกรโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 6 คน เมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2540 เพื่อศึกษาในเบื้องต้นว่าวิศวกรมีปัญหาการบริหาร งานในด้านใดบ้าง ผลของการทำ Focus Group Interview ได้พบปัญหาต่างๆ ดังนี้คือ

1. มนุษยสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การได้รับความสนิทสนม ความร่วมมือในการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี
2. การสื่อสาร เป็นความสามารถในการสื่อสาร การอธิบายสั่งงานเพื่อให้เกิดความ เข้าใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การบังคับบัญชา เป็นความสามารถในการมอบหมายงานและมอบอำนาจหน้าที่ สามารถดูแลพนักงานในสายการบังคับบัญชาของตนได้เป็นอย่างดี
4. ความไว้วางใจ เป็นการได้รับการยอมรับ ความไว้วางใจ ทั้งในด้านความคิดเห็น ความรู้ และวิธีการทำงาน

5. ความเคารพนับถือ คือการได้รับความเคารพนับถือ ความเกรงใจ และการยกย่องจากผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะโดยคุณวุฒิหรือวิทยวุฒิ

6. การควบคุม คือการควบคุมดูแลให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามระเบียบวินัย ปฏิบัติตามขั้นตอนและกระบวนการการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย

7. ความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ การมีสติระงับอารมณ์ ไม่ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้น

8. เทคนิคในการจูงใจ คือความสามารถในการโน้มน้าว การกระตุ้นจูงใจ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน

9. การต่อต้านจากผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึงการต่อต้านไม่เชื่อฟัง ไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง

10. ความยืดหยุ่น เป็นการที่ไม่ยึดมั่นในตนเอง ทั้งในด้านความรู้ ความคิดเห็น วิธีการปฏิบัติงาน และกฎระเบียบ

กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคือ ความเป็นผู้นำ การมองในแง่ดี และความสำเร็จในการทำงานของวิศวกรโรงงานอุตสาหกรรม โดยมีกรอบแนวคิดของการวิจัยดังนี้

ภาพ 2 กรอบแนวคิดแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ความเป็นผู้นำ การมองในแง่ดี และความสำเร็จในการทำงานของวิศวกรโรงงานอุตสาหกรรม

