

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำของสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช ในประวัติศาสตร์ท้องถิ่นจันทบุรี” นี้ ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งเอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องตามลำดับเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดและทิศทางในการศึกษา โดยมีสาระสำคัญดังนี้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

พระพุทธเจ้าทรงได้รับการเฉลิมพระนามว่าเป็น “สัตถา” (ศาสดา) ซึ่งแปลว่าผู้นำทางจิตวิญญาณ หรือ “โลกนายก” ซึ่งแปลว่าทรงเป็นผู้นำโลก คำทั้งสองคำดังกล่าวนี้ ยืนยันว่าคำว่า “ผู้นำ” (นายก, Leader) นั้นเป็นคำที่ทรงให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งยังเป็นคำที่มีใช้อยู่แล้วในพระพุทธศาสนาแต่เดิม

หลักธรรมสำหรับสร้างภาวะผู้นำก็ทรงแสดงไว้เป็นอเนกประการ เช่น ทศพิธราชธรรม, ราชสังคหวัตถุ 4, พละ 5, ของพระมหากษัตริย์, อธิปไตย 3, อปริหานิยธรรม 7, พรหมวิหารธรรม 4, หลักปาปนิกรธรรม 3 เป็นต้น ผู้นำเป็นผู้กำหนดชะตากรรมทั้งของตัวผู้นำ ผู้ตามขององค์กร ของสังคม และของโลกทั้งหมด ถ้าองค์กร บริษัท สถาบัน สังคม หรือประเทศใดมีผู้นำที่เปี่ยมไปด้วยภาวะผู้นำ (Leadership) องค์กร บริษัท สถาบัน สังคม หรือประเทศนั้นๆ ย่อมมีแต่ความเจริญรุ่งเรือง แต่ถ้ากลับเป็นไปในทางตรงกันข้ามองค์กรนั้นย่อมพบกับความล้มเหลว การเป็นผู้นำนั้นไม่ใช่ใครๆ ก็เป็นได้ เพราะการเป็นผู้นำนั้นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ แต่อย่างไรก็ตาม แม้การเป็นผู้นำจะเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก ทว่าสำหรับผู้ที่มีเจตนารมณ์มุ่งมั่นในการที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำแล้ว การที่จะเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับก็ไม่ใช่สิ่งสุดวิสัย (ว.วชิรเมธี 2552: 158)

เมื่อบุคคลหลายคนร่วมกันทำกิจกรรมใด ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันย่อมจะเกิดภาวะผู้นำขึ้นหรือมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มนั้นแสดงบทบาทเป็นผู้นำเสมอ อาจแสดงบทบาท ในรูปของการสั่งการ ชี้แนะหรือประนีประนอม ประสานงาน แล้วแต่กรณี ภาวะผู้นำเป็นสถานการณ์ที่จำเป็นมากสำหรับองค์กร การบริหารองค์กรใด ๆ หากขาดผู้นำเสียแล้วย่อมจะทำให้องค์กรนั้นดำเนินกิจกรรมไปด้วยความยากลำบาก องค์กรซึ่งประกอบด้วยคนจำนวนมากย่อมจะวุ่นวายสับสน

ต่างคนต่างทำงานไปไม่ประสานกันหรือขัดแย้งกัน การบรรลุเป้าหมายขององค์การย่อม จะล่าช้าหรือไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ความหมายของผู้นำ

คำว่า ผู้นำ นั้นตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า (Leader) ซึ่งมีนักวิชาการเป็นผู้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำไว้หลายความหมาย สรุปได้ดังต่อไปนี้

คำจำกัดความว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่นและประสานให้ผู้อื่นช่วย ช่วยทำกิจการงานต่าง ๆ ของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยความเต็มใจ (Normond L.Frigon, Sr.& Harry K. Jackson, Jr, 1996: 8) ผู้นำ คือ บุคคลที่จะสามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่น ในตนเองและสามารถคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ ตั้งไว้ ความหมายของผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม สรุปว่าผู้นำคือบุคคลผู้ซึ่งสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น และผู้ซึ่งมีอำนาจสิทธิ หน้าที่ทางการจัดการ (Stephen Robbinอ้างใน สารโจน โอปัททษ์ ชีวิน 2554: 202) บางท่านกล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถสำแดงอิทธิพลเหนือผู้อื่น เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมาย กลุ่มหรือเป้าหมายองค์การ ส่วนความหมายของผู้นำนั้นมีความหมายดังที่กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

บางสถานการณ์ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานงานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่พึงปรารถนา ที่ว่าพากันไปก็ให้พากันไปด้วยดีนั้น หมายความว่าไปโดยสวัสดิ หรือโดยสวัสดิภาพ ผ่านพ้นภัยอันตรายอย่างเรียบร้อยและเป็นสุข เป็นต้น แล้วก็บรรลุถึงจุดหมายที่พึงปรารถนาโดยถูกต้องตามธรรม” หมายความว่า เป็นความจริงความแท้ ความถูกต้อง และได้มาโดยธรรม ขณะเดียวกันผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันแล้ว เช่น เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัดและแม้กระทั่งเป็นหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ นักวิชาการให้นิยามว่าผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ คุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้น ๆ ได้จากที่กล่าวบางท่านสรุปว่า ผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานตามที่ได้มอบหมายให้ทำด้วยความเต็มใจ ผู้นำจึงหมายถึงผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยบุคคลอื่น (เนตรพัฒนายาวิราช 2556: 185)

สรุปในทัศนะของผู้วิจัยสรุปว่า ผู้นำหมายถึง สมาชิกในกลุ่มที่มีลักษณะโดดเด่นแตกต่างจากคนในกลุ่ม มีอิทธิพลสามารถชักจูงชักนำสมาชิกในกลุ่มให้ปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มได้

ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า “ภาวะผู้นำ” นั้นตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า (Leadership) ซึ่งมีนักวิชาการเป็นผู้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้หลายความหมาย สรุปได้ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล (fluence) เขาให้นิยามภาวะผู้นำไว้ว่า คือ กระบวนการใช้อิทธิพลที่ผู้นำกระทำต่อกลุ่มเพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ จากที่ศึกษามองว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูงให้บุคคลสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ความเชื่อมั่น และการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้บรรลุเป้าหมาย (พิชิต เทพวรรณ 2555: 98) นักวิชาการต่างกล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับอิทธิพล กระบวนการกลุ่ม การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย บุคลิกภาพ การยอมตาม พฤติกรรมที่เจาะจง การชักจูงอำนาจ การปฏิสัมพันธ์ ความแตกต่างในบทบาท ภาวะผู้นำคือกระบวนการของการแผ่อิทธิพล และการสนับสนุนผู้อื่นให้ทำงานอย่างกระตือรือร้น เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ นักวิชาการให้คำจำกัดความสั้น ๆ ว่าภาวะผู้นำคือความสามารถในการมีอิทธิพลที่จะทำให้กลุ่มมุ่งตรงไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย ขณะเดียวกันภาวะผู้นำ เป็นคำที่แสดงถึงคุณสมบัติ หรือเป็นคุณสมบัติของผู้นำเช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ส่วนคำว่า ภาวะ หมายถึง ความมี, ความเป็น, ความปรากฏ (ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554: 868) บางท่านกล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการใช้อำนาจอิทธิพลของผู้นำ ในการชักจูงหรือชักนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ สรุปไว้ว่าภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำขององค์กรใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อิทธิพลดังกล่าวนี้อาจเป็นไปในทางบวกและทางลบหรือทางใดทางหนึ่ง จากมุมมองของนักวิชาการให้นิยามภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อคนอื่นซึ่งจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายหรือเป็นกระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานหนักจนประสบผลสำเร็จในแง่ของสังคม ภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่มีอิทธิพลในทางสังคม ที่ทำให้ผู้นำแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้มีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจในการใช้ความพยายามเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย บางท่านให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถของผู้นำในการทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (สาคร สุขศรีวงศ์ 2553: 156)

สรุปในทัศนะของผู้วิจัยสรุปว่า ภาวะผู้นำหมายถึง สภาวะการณ์ของผู้นำที่มีอิทธิพลในสังคมให้ปฏิบัติงานตามด้วยความร่วมมือจากบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงานอย่างยิ่ง สรุปได้ดังนี้ (สุรพล สุยะพรหมและคณะ 2555: 156)

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารมาใช้คือผู้บริหารแม้จะมีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ มากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานกล่าวคือถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว ก็จะประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคคลทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร การมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่น และเป็น การง่ายที่จะกระตุ้นหรือชักจูงใจให้พวกเขาทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน กล่าวคือเมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น จะเป็นเสาหลักสำคัญให้สมาชิกของหน่วยงานยึดเหนี่ยว ฟังฟังและร่วมมือช่วยเหลือกันให้หน่วยงานอยู่รอดปลอดภัย

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น เห็นว่าความเป็นผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อ องค์กรในการเป็นขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน แต่สถานการณ์ที่บุคลากรในหน่วยงาน มีความ เชี่ยวชาญชำนาญแล้ว สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ การแสดงภาวะผู้นำอาจลดลง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เกิดการกล้าแสดงออกมากขึ้น ลดการมีอิทธิพลต่อการทำงานลงเป็นหน้าที่ ให้คำปรึกษาหารือเท่านั้นพอซึ่งขึ้นกับสถานการณ์นั่นเอง

2.1.4 แนวคิดผู้นำแบบต่าง ๆ ในปัจจุบัน (Contemporary Perspectives on Leadership)

ประกอบด้วยการศึกษาผู้นำแบบต่างๆ ที่ยังคงเป็นที่นิยมตลอดมาจนถึงปัจจุบัน ได้แก่ผู้นำ ที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษที่เหนือผู้อื่น และ มีความเชื่อมั่นในตนเองมีการแสดงออกที่เข้มแข็งทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ มีความสามารถในการปลุกเร้า ความรู้สึกของพนักงานได้ เป็นผู้นำที่มีพลังและความสามารถในตนเองทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตัว ผู้นำสูง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษนี้จะทำสิ่งที่กระตุ้นพนักงานให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อถือ ยอมรับ เชื่อฟัง และมีอารมณ์คล้อยตาม ชื่นชม มีความพอใจและทำให้ผลการปฏิบัติสูง ผู้นำแบบนี้พบได้ ในกลุ่ม

ในองค์กร และในทุกระดับทางการบริหารในประเทศต่าง ๆ เช่น อินเดีย สิงคโปร์ เนเธอร์แลนด์ จีน ญี่ปุ่น และแคนาดา

ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์การของตนเองให้สอดคล้องกับทุกคนในองค์กร มีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสมดุลงัน ผู้นำมีความคิดก้าวไกลไปข้างหน้าอยู่เสมอ ตัวอย่างเช่น Bill gate ผู้นำ Microsoft เป็นผู้นำที่สร้างความเป็นยักษ์ใหญ่แห่งธุรกิจคอมพิวเตอร์ ผู้นำหน่วยงานของรัฐก็สามารถเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ได้ เพราะรัฐคือ องค์กรให้บริการแก่สังคม จึงต้องการการนำทางสำหรับการให้บริการที่ดีแก่สาธารณชนหลัก 5 ประการของความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

1. เป็นผู้นำในการทำงานที่ท้าทายสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และส่งเสริมผู้อื่นให้มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่ท้าทาย
2. มีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นโดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้อื่น
3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น
4. ทำตนเป็นต้นแบบตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น
5. นำมาซึ่งการบรรลุความสำเร็จสูงสุดในการทำงานจากจิตวิญญาณอย่างแท้จริง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Change Agent) หมายถึง บุคคลผู้มีความพยายาม ในการที่จะปรับปรุงสภาพองค์การให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากผู้บริหารกำหนดเองหรือเกิดจากการจ้างบุคคลจากภายนอกมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือความสามารถในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไร และผู้นำควรมีทักษะในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ผลสำเร็จ

ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้รางวัลสิ่งล่อใจในการโน้มน้าวให้บุคคลทำงานให้ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Contingent Reward) และรางวัลในการจูงใจผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นำไปสู่การปฏิบัติได้สามารถทำให้บุคคลสนใจและยินดีปฏิบัติตามผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำงานที่ท้าทายและเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่นำไปสู่กระบวนการจัดการ

เชิงกลยุทธ์ขององค์การในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในโลกธุรกิจ เช่นบริษัท Hewlett-Packard ได้เลือกผู้นำแบบนี้มาเป็นผู้บริหาร เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถเปลี่ยนจากผู้นำแบบเก่ามาสู่ความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่น่ามาซึ่งความสำเร็จขององค์การ คุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูปประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. Idealized Influence หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง นายกององนำเคารพนับถือศรัทธา ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้นำมีวิสัยทัศน์สร้างอุดมการณ์

ค่านิยมในการมุ่งไปสู่ความสำเร็จในอนาคตถ่ายทอดไปยังผู้ตามสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติผู้นำเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมสูง ไม่ใช่อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นและหมั่นกระตุ้นผู้นำที่สามารถจูงใจพนักงานให้นำเอาวิสัยทัศน์ ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ต้องการ

2. Inspirational Motivation หมายถึง ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ มีความสามารถในการจูงใจ เพื่อให้ได้ผลงานที่เกินความคาดหมายโดยการปลุกกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายาม

3. Intellectual Stimulation หมายถึง ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มให้พนักงานมีความคิดอิสระ การปลุกเร้าให้พนักงานรับรู้ถึงปัญหาและหาแนวทางแก้ไข มีการแก้ปัญหาได้อย่างดี มีคุณภาพสูง และพนักงานมีความผูกพันสูง มีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบให้โอกาสพนักงานได้รับโอกาสในการเรียนรู้

4. Individualized Consideration หมายถึง การมอบหมายงานที่ท้าทายให้พนักงาน การให้พนักงานมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นให้ความสำคัญกับพนักงานมาก มีการสื่อสารแบบเปิดเผย และมีการพัฒนาพนักงาน โดยผู้นำจะปฏิบัติต่อพนักงานไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับพนักงาน แต่ละคน

ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และการสื่อสารให้ผู้อื่นทราบด้วยคำพูด การกระทำเพื่อให้มองเห็นภาพในผลสำเร็จที่ต้องการ ผู้นำสร้างความไว้วางใจ และให้ความสำคัญกับผู้อื่นมากกว่าตนเอง เสริมสร้างจุดแข็งให้พนักงานและช่วยลดจุดอ่อนของพนักงาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อไม่ให้เกิด ความผิดพลาดซ้ำอีก

สุดยอดผู้นำ (Super Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จอย่างงดงาม เป็นผู้ที่ทำให้พนักงานทำงานได้ผลงาน พนักงานทำงานอย่างเป็นอิสระและไม่ต้องการความสนใจจากผู้นำมากนัก ผู้นำจะสอนพนักงานว่าควรคิดอย่างไรด้วยความคิดที่เป็นอิสระของตนเองและสนับสนุนให้พนักงานคิดในทางลบให้น้อยที่สุด เพราะเชื่อว่าพนักงานและองค์กรจะเป็นไปในทิศทางที่ดี องค์กรประกอบสำคัญของผู้นำชั้นยอด คือ การสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้แก่พนักงานโดยการทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงานเอง เชื่อว่าตนเองมีศักยภาพในการทำงานสูง และมีความสามารถที่จะทำงานในสถานการณ์ที่ยากลำบากซับซ้อนและท้าทายได้สำเร็จ

ความสำคัญของผู้นำชั้นยอด คือสามารถพัฒนาพนักงานให้ทำงานได้ด้วยตนเอง โดยเฉพาะในสภาพปัจจุบันองค์กรมีลักษณะแบบราบกว่าองค์กรในอดีตทำให้มีการกระจายอำนาจมากขึ้น

ผู้นำที่เป็นเจ้าของกิจการผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) หมายถึง ผู้นำที่เป็นเจ้าของกิจการเองที่แสดงบทบาทของผู้นำในฐานะผู้เป็นเจ้าของ ลักษณะการทำงาน คือ มีความเสี่ยงสูง และมีโอกาสสูญเสียหรือขาดทุนได้แต่ก็อาจจะได้รับผลกำไรก็ได้ ผู้นำเรียนรู้

การทำงานจากประสบการณ์ หรือความผิดพลาดในอดีตและแสวงหาความรู้เพิ่มเติมและใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจ

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ผู้นำในยุคปัจจุบันมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดหนึ่งที่น่าความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำขององค์กรหลายแห่งที่ประสบผลสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญคือเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ Vision กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จ

รูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง เป็นผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรในระยะยาวข้างหน้า เช่น 5-10 ปี ข้างหน้าและวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์

ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช 2556: 194-195)

วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเชื่อมโยงระหว่างวันนี้และอนาคตได้เป็นอย่างดี ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะก้าวไปสู่อนาคต ทำให้พนักงานทำงานและมีมาตรฐานเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร ดังนี้

1. วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต (Vision Links the Present to the Future) คือจะทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้องที่จะสร้างความกระตือรือร้นให้แก่คนในองค์กร วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับอนาคตเสมอแต่เริ่มต้นตั้งแต่ขณะนี้และเดี๋ยวนี้ องค์กรอาจประสบปัญหาเกี่ยวกับการสร้างยอดขายให้มากขึ้นหรือการแก้ปัญหาอย่างปัจจุบันทันด่วนและการดำเนินโครงการต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป ปัญหาเหล่านี้คือปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและผู้บริหารจะต้องเสียเวลา ในการจัดการกับปัญหาที่เป็นปัจจุบันโดยแทบจะไม่มีเวลาที่จะคิดไปถึงอนาคต บางครั้งมีผู้แนะนำว่าผู้บริหารวันนี้ต้องการวิสัยทัศน์ทั้งสองทาง (Bifocal Vision) หมายถึง ความสามารถที่จะบริหารงานในวันนี้ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีในขณะที่สามารถทำให้เกิดความสำเร็จในอนาคตที่ต้องการ คือผู้นำสามารถทำให้ทั้งสองอย่างในเวลาเดียวกันทั้งปัจจุบันและอนาคต

2. วิสัยทัศน์เป็นพลังให้คนในองค์กร (Vision Energizes People and Commitment) ทำงานได้และมีข้อผูกพันสัญญาที่จะทำงานที่ท้าทายความสามารถให้สำเร็จได้ เพราะมีสิ่งที่มากระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยความสามารถและท้าทาย พนักงานมีความเต็มใจในการทำงานและคิดหาแนวทางที่จะทำงานให้สำเร็จได้ด้วยดีอันจะทำให้องค์กรได้รับผลกำไรมากขึ้นและผลตอบแทนสูงขึ้นด้วย วิสัยทัศน์ต้องมีการส่งผ่านไปยังสายงานระดับล่างด้วยเพราะพนักงานผู้ปฏิบัติจะมีความเต็มใจและมีข้อผูกพันสัญญาที่ต้องให้สำเร็จ

3. วิสัยทัศน์ทำให้งานมีความหมาย (Vision Gives Meaning to Work) พนักงานที่เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรจะทำงานด้วยความตั้งใจเพราะเป็นงานที่มีคุณค่า และมีความหมายต่อพวกเขา พนักงานมีความรักที่จะทำงานและมีความรู้สึกภาคภูมิใจในงานและมีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร

4. วิสัยทัศน์ทำให้เกิดมาตรฐานการทำงานอย่างดีเยี่ยม (Vision Establishes a Standard of Excellence) หมายถึง วิสัยทัศน์ทำให้เกิดมาตรฐานที่ทำให้ผลการทำงานมีคุณภาพ ได้มาตรฐานที่กำหนดเพราะสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนในปัจจุบันทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวที่ทำให้ทุกคนยึดถือร่วมกันและเป็นมาตรฐานเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ดีจะนำมาซึ่งการรับรู้ได้ด้วยใจของพนักงาน (A Good Vision Bring out the Best by Speaking to the Hearts of Employees)

5. วิสัยทัศน์เป็นภาพรวมที่มองเห็นได้ทุกคน (Vision has Broad Appeal) วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องกว้างและรับรู้ทั่วกัน จะช่วยให้เกิดการเกิดการเปลี่ยนแปลงและทำให้มีความหวังในความสำเร็จในอนาคต เพราะองค์กรทราบจุดหมายปลายทางที่ต้องการในอนาคตอันเป็นหลักพื้นฐานของวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะเน้นไปที่คน วิสัยทัศน์ไม่สามารถจะสำเร็จได้ด้วยผู้นำเพียงลำพังคนเดียว แต่วิสัยทัศน์จะสำเร็จได้ด้วยคนทั้งหมดในองค์กร และไม่ใช่ว่าผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นแต่เกี่ยวข้องกับคนทุกระดับ เพราะวิสัยทัศน์เป็นเครื่องกระตุ้นและจูงใจไปสู่อนาคตในทิศทางเดียวกัน

6. วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง (Vision Deals with Change) วิสัยทัศน์ ทำให้เกิดการปฏิบัติและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิมเพื่ออนาคตที่ดีกว่าเดิม การเปลี่ยนแปลงนี้คือการมีทิศทางที่ชัดเจนขึ้นและพนักงานจะพบกับความสลับซับซ้อนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นซึ่งจะไม่ใช้รูปแบบเดิมอีกต่อไป

7. วิสัยทัศน์ทำให้เกิดความหวัง (Vision Encourages Faith and Hope) วิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้นำสร้างจินตนาการสำหรับอนาคต เป็นภาพในอนาคตที่เชื่อว่าน่าความสำเร็จ ก้าวหน้ามาสู่องค์กร และเป็นพลังให้พนักงานมีความเชื่อว่าตนเองสามารถทำให้สำเร็จได้

8. วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นถึงความคิดหรืออุดมการณ์อันสูงส่ง (Vision Reflects High Ideals) หมายถึง การที่มีวิสัยทัศน์เป็นอุดมคติอันสูงส่งที่สามารถเป็นไปได้เป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานมีข้อผูกพันสัญญาที่จะทำให้ความคิดอันสูงส่งนั้นเป็นความจริง

9. วิสัยทัศน์ทำให้ทราบจุดหมายปลายทางและการเดินทางไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ (Vision Defines the Destination and the Journey) หมายถึง การที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี ทำให้ทราบว่าองค์กรจะดำเนินการไปในทิศทางใด ทุกคนในองค์กรเปรียบเสมือนการเดินทางร่วมกันไปสู่จุดหมายปลายทาง

10. วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการทำงานของทุกระดับในองค์กร วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับองค์การในภาพรวมทั้งหมดที่ต้องอาศัยการทำงานของแต่ละส่วนต่าง ๆ ที่ว่า้องค์การที่ต้องอาศัยการทำงานของแต่ละส่วนในองค์กร

เมื่อทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์แล้ว ทุกคนก็จะเกิดการปรับตัว (Self-Adapting) แม้ว่าพนักงานแต่ละคนจะทำงานอย่างเป็นอิสระในตนเองแต่พนักงานก็ทำงานเพื่อไปสู่ทิศทางเดียวกัน แนวความคิดนี้เรียกว่าหลักการของตนเอง (Self-Reference) หมายถึงแต่ละองค์ประกอบในระบบการทำงานจะสนองตอบต่อวิสัยทัศน์เดียวกันทั้งหมดทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นวิสัยทัศน์ตอบสนองต่อทิศทางการทำงานและการควบคุมการทำงานของพนักงานในองค์กร การมีวิสัยทัศน์ร่วมกับรับรู้ร่วมกันหมายถึงการที่ผู้บริหารให้พนักงานได้ร่วมมือในความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ในอนาคต พนักงาน ต้องการความเปิดเผย การใช้ทักษะในการทำงาน และการสนับสนุนอื่น ๆ เพื่อทำงานบรรลุวิสัยทัศน์ได้โดยไม่ใช่เพียงผู้บริหารระดับสูงรับรู้เท่านั้น

ผู้นำที่ท้าทายในยุคปัจจุบัน (The Leadership Challenge)

ทักษะและพฤติกรรมของผู้นำในยุคปัจจุบัน Skill & Behavior ควรมีทักษะและพฤติกรรมต่อไปนี้

1. ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ (Technical Expertise) หมายถึง ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญงานเทคนิควิธีการทำงาน มีความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญ
2. ทักษะการบริหาร (Administrative Skill) หมายถึง ผู้นำมีทักษะการบริหารที่ดีในการบริหารงานและการบริหารคน
3. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) ผู้นำมีทักษะในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นมิตร
4. ทักษะการเข้าใจ (Cognitive Skills) หมายถึง ผู้นำมีทักษะในด้านการทำความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ดี มีความสามารถในการวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ดี
5. ทักษะทางการเมืองชั่วคราวในองค์กร (Political Skills) หมายถึง ผู้นำมีทักษะทางการเมืองในองค์กร

สรุปคุณลักษณะที่ผู้นำในยุคปัจจุบันควรมีว่าผู้นำในปัจจุบันประกอบด้วยคุณสมบัติพื้นฐานดังนี้

1. มีกระบวนการทำงานที่ท้าทายต่อความสำเร็จในระดับสูง (Challenge the Process)
2. กระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร (Inspire a Shared Vision)
3. สร้างสรรค์พฤติกรรมในการทำงานให้กับสมาชิก (Enable Other to Act)
4. เป็นต้นแบบให้กับสมาชิกในองค์กร (Modeling the Way)
5. ให้กำลังใจสมาชิกได้ดี (Encourage the Heart)

การพัฒนาคนที่จะทำให้การทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำควรจะเน้นประเด็นต่อไปนี้อย่างจริงจัง ผลสัมฤทธิ์ในระดับสูงถึงระดับความเป็นเลิศ ให้พนักงานทุกคนมีทักษะ มนุษย์สัมพันธ์ที่จะทำให้การปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กรและนอกองค์กร ดำเนินไปด้วยดีก่อให้เกิด การร่วมมือกันทำงาน ให้ทุกคนตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา ให้พนักงานเรียนรู้จากความผิดพลาด พัฒนาตนเองอยู่เสมอ และช่วยพัฒนาคนรอบข้าง กำจัดจุดอ่อนด้วยความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองให้หลุดพ้นจากความบกพร่อง มีความยืดหยุ่น เพื่อทำงานร่วมกันแบบบูรณาการระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

การสอนงาน (Coaching) ผู้นำ

คือ ผู้ให้คำแนะนำและสอนการทำงานให้แก่พนักงาน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เหมือนนักกีฬาที่ดีย่อมต้องมีสอนที่ดีด้วย พฤติกรรมการสอนงานแก่พนักงานสามารถทำได้ดังนี้

1. การรับฟังพนักงานและติดตามดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด
2. ให้การสนับสนุนที่จะช่วยให้เกิดแรงกระตุ้นและกำลังใจในการทำงาน
3. แสดงตัวอย่างเพื่อให้พนักงานเข้าใจ เช่น สอนการแก้ปัญหาให้พนักงานเข้าใจผู้นำ
4. แสดงความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาเพื่อให้พนักงานไว้วางใจและยอมรับ

คุณสมบัติของการเป็นผู้สอนงานที่ดี (Effective Coach) (เนตรพัฒนา ยาวีรา 2556: 223)

1. มีความเข้าใจเห็นใจพนักงานเข้าใจความคิดของผู้อื่น
2. รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน
3. เข้าใจความรู้สึกของพนักงาน
4. ให้พนักงานศึกษาหาความรู้จากหนังสือและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ สื่อสิ่งพิมพ์
5. มีความอดทนที่จะยอมให้พนักงานทำผิดพลาดได้
6. ไม่แสดงความโกรธเคืองพนักงาน
7. ทำให้พนักงานสนใจ
8. มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีอารมณ์มั่นคง
9. ไม่มีการขัดแย้งแย่งชิงแข่งขันกับสมาชิกในทีมงาน
10. ค้นหาข้อดีหรือความชำนาญของพนักงาน

2.1.5 ลักษณะของผู้นำทางศาสนา

ในลักษณะสูตร กล่าวถึง มหาปุริสลักษณะ 32 ประการ ซึ่งถือว่า บุคคลที่ประกอบไปด้วย ลักษณะ 32 ประการ ย่อมเป็นผู้มีบุญญาธิการ ถ้าเป็นผู้ปกครองจะสามารถปกครองบ้านเมืองด้วย ด้วยคุณธรรมนำความเจริญ และความสงบสุขมาสู่บ้านเมือง ซึ่ง มหาปุริสลักษณะ 32 ประการ ดังกล่าวมีดังต่อไปนี้ (ที.ปา. (ไทย) 16/130/1-4)

1. พื้นฝ่าเท้าเรียบเสมอกัน
2. สันเท้ายาวเสมส่วน
3. นิ้วมือนิ้วเท้าเรียวยาวเสมส่วน
4. เนื้อเต้มที่ 7 แห่งคือที่หลังมือสอง หลังเท้าสอง บ่าสอง คอหนึ่ง
5. กิ่งกายท่อนบนเหมือนกิ่งกายท่อนหน้าสีหะ
6. หลังเต้มบริบูรณ์ไม่เป็นร่อง
7. ทรวดทรงดุจต้นไทร คือกายกับวาเท่ากัน
8. คอกกลมเกลี้ยง
9. คางดุจคางราชสีห์
10. ฟัน 40 ซี่ครบบริบูรณ์
11. ฟันเรียบเสมอกัน
12. เสียงดุจเสียงพรหม สำเนียงดังกการเวก
13. นัยน์ตาดำสนิท ดำคม เป็นต้น

ใน โคปาลสูตร พระพุทธองค์ได้ทรงตรัสเปรียบเทียบ ผู้นำเหมือนนายโคบาลที่ประกอบด้วย องค์ 11 ประการ จึงสมควรที่จะเป็นผู้ปกครองหมู่คณะ ทำให้หมู่คณะมีความเจริญ บรรลุถึงความมุ่งหมายได้คือ (ม.ม. (ไทย) 19/383-387/52-58)

1. รู้จักรูป คือผู้นำจะต้องรู้จักและเข้าใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ฉลาดในลักษณะคือรู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน
3. เป็นผู้เสียใจขังคือ รู้จักการแก้ปัญหาหรือข้อบกพร่องต่าง ๆ
4. เป็นผู้ปิดบังแผลคือระมัดระวังไม่ให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน
5. เป็นผู้สุ่มควันให้คือ สามารถอธิบายหลักการต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
6. เป็นผู้รู้จักทำหน้าที่ คือ ผู้นำเข้าใจในระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ แนวคิดให้ชัดเจน
7. รู้ว่าโคเต็มน้ำหรือยัง คือผู้นำจะต้องรู้จักวิวัฒนาการบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ
8. การรู้ทางคือ ผู้นำจะต้องมีการวางแผนงาน จัดการบริหารเพื่อเป็นแนวทางในอนาคต
9. ฉลาดในสถานที่โคจรคือ ผู้นำรู้จักกำหนดนโยบาย เป็นแนวทางในการปฏิบัติจนกว่าจะ

บรรลุจุดประสงค์

10. เป็นผู้ริตนมให้เหลือไว้คือ ผู้นำต้องรู้จักประโยชน์ส่วนรวม รู้จักประมาณให้และการรับไม่เอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา

11. บุชาโคที่เป็นหัวหน้าคือ ผู้นำควรยกย่องหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดี จึงเป็น การสร้างขวัญและกำลังใจในหน่วยงาน

จากคุณลักษณะผู้นำสรุปได้ว่า ผู้นำนั้นต้องมีลักษณะทางกายภาพที่ดี มีบุคลิกภาพที่ดี ภายใต้ลักษณะครบ 32 ประการ เช่นมีรูปทรงสมส่วน และเป็นผู้ฉลาดในการนำความรู้ทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์สอนผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน และรู้จักการสร้างขวัญและกำลังใจในหน่วยงาน

นอกจากนี้ ลักษณะของผู้นำทางการศึกษาสามารถแสดงให้เห็นภาวะผู้นำทางการศึกษาได้ดังนี้ (James and Connolly, อ้างในพระจินณวัตร กิ่งแก้ว 2555)

1. ความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน สามารถทำให้ทีมงานผู้บังคับบัญชา ผู้ปกครองและนักเรียนมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจนเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี

2. เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลของบุคลากรและเชิญชวนให้ชุมชนเข้ามา มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

3. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และรู้จักเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

4. รู้จักสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียน ปรับปรุงสถานที่ให้สะอาดสวยงาม

5. มีทักษะการบริหารบุคคล กล้าตัดสินใจเมื่อพบปัญหาทุก ๆ

6. มีศักยภาพในการจัดระบบงาน เพื่อควบคุมให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดี

7. เห็นความสำคัญของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบการทำงาน และการจัดการเรียนการสอน

8. สนับสนุนให้เกิดความผูกพันกับโรงเรียน โดยพัฒนาทีมงานให้เข้ามามีส่วนร่วม ในการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง

9. สามารถจูงใจและสร้างความกระตือรือร้นให้กับผู้ร่วมงานจนสามารถยกระดับคุณภาพการทำงานขึ้นได้

10. รู้จักมอบหมายงาน กระจายงานเพื่อให้ผู้อื่นได้มีโอกาสแสดงภาวะผู้นำออกมา

11. ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานในโรงเรียนเพื่อให้การพัฒนาปรับปรุงโรงเรียนเป็นไปด้วยความราบรื่น

12. สามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้ ยกระดับคุณภาพชีวิตและคุณภาพการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนให้สูงขึ้น

ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ

ผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การ และการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัย จึงศึกษาภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อให้เกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ คือ ทฤษฎีที่เน้นการหาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำ เพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำในการศึกษาภาวะผู้นำระยะแรก ๆ นักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (Personal Traits) ของผู้นำ โดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ ตัวอย่างคุณลักษณะที่มีการระบุกันมากกว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) บุคคลคนใดจะเป็นผู้นำในอนาคตได้หรือไม่ ได้ถูกกำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำ

จากผลงานวิจัยเมื่อปี ค.ศ. 1948 ได้มีการค้นพบจุดร่วมสำคัญ 7 ประการ ของคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ (พิชายรัตน์ดิกล ฌ. ภูเก็ต 2552: 7)

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเป็นแนวคิดแบบเก่าและได้หมดไปนานแล้ว แนวคิดแบบเก่าเชื่อว่าคุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญ เช่น วินสตัน เชอร์ชิล คานธี นโปเลียน มาร์ติน ลูเธอร์คิง เป็นคุณลักษณะทางด้านร่างกายที่ทำให้เป็นผู้นำ แต่จากการศึกษาเรื่องผู้นำพบว่า การให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำลดน้อยลง ทำให้แนวคิดคุณลักษณะของผู้นำเป็นที่ยอมรับเรื่อยมา ตั้งแต่ปี 1904-1948 ได้ค้นพบคุณลักษณะต่าง ๆ ถึง 100 กว่าลักษณะแต่ผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

1. มีแรงขับสูง (Drive) หมายถึงคุณลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้มีความพยายามสูง ในการทำให้บรรลุความสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค มีความคิดริเริ่ม ในหลาย ๆ ประเทศความต้องการประสบความสำเร็จของผู้บริหาร หมายถึง การเจริญเติบโตขององค์การ ผู้นำเน้นความสำเร็จในการทำงานผู้นำมีแรงขับในการทำงานสูง

2. มีแรงจูงใจสูง (Leadership Motivation) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงแต่มีแรงขับเท่านั้นแต่มีความต้องการอำนาจสูง ชอบที่จะนำมากกว่าตาม ความต้องการอำนาจคือความพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และมีอำนาจในการทำให้ผู้อื่นยอมรับไว้วางใจและทำงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์

3. มีความสัตย์ซื่อ (Integrity) หมายถึง ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่กระทำตามที่ได้พูดไว้ รักษาคำมั่นสัญญา เพื่อทำให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ (Trust) ส่วนความซื่อสัตย์ (Honesty) ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ (Credibility) เท่านั้น

4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) หมายถึง ผู้นำมีความมั่นใจในตนเองชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถเช่นเชื่อมั่นว่าทำงานได้สำเร็จแม้ว่ามีอุปสรรค ตัดสินใจได้ในสภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง

5. มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of the Business) หมายถึง ผู้นำมีความรู้มากในเชิงธุรกิจเช่นอุตสาหกรรม การแข่งขัน เทคโนโลยีต่าง ๆ ผู้นำที่แสวงหาความรู้ชอบการเรียนรู้มีความเฉลียวฉลาด มีความก้าวหน้าในอาชีพสูงมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานขององค์การ

คุณสมบัติทั่วไปของผู้นำที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการทำงาน **ดังนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช 2556: 194-195)**

1. มีความเฉลียวฉลาด สติปัญญาดี มีการตัดสินใจที่ดีและมีความสามารถในการพูด
2. ได้รับความสำเร็จในการศึกษา มีการศึกษาดี และมีสุขภาพดี
3. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และมีความมั่นคงทางอารมณ์
4. มีความมานะพยายามและผลักดันให้บรรลุความสำเร็จ
5. มีทักษะทางสังคมมีส่วนร่วมในสังคมและปรับตัวให้เข้ากันได้ดีกับกลุ่มและบุคคล ต่าง ๆ
6. มีความปรารถนาที่จะมีสถานะตำแหน่งทางสังคมที่ดี

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (อนิวซ์ แก้วจางค์ 2556: 158) ในช่วงปี 1940-1950 โดนการนำเสนอแนวคิดจำแนก ให้เห็นคุณลักษณะเด่นซึ่งเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคลหรือคุณลักษณะของแต่ละบุคคลมี 6 ประการดังนี้

1. คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เป็นคุณลักษณะ ส่วนบุคคลเช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตาและพลัง เป็นต้น

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality Characteristics) เป็นคุณลักษณะที่แสดงออกต่อบุคคลอื่น เช่น ยิ้มง่าย ง่าย สดชื่นแจ่มใส อารมณ์ดีตลอดเวลา ไม่เครียดและเคร่งขรึมจนบุคคลอื่นเกรงกลัว และไม่อยากเข้าใกล้ เป็นคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น คุณลักษณะเหล่านี้เป็นลักษณะข่ม (Dominance) ซึ่งเป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างได้และเป็นส่วนหนึ่งของการมีภาวะผู้นำ

3. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Related Characteristics) เป็นทักษะความสามารถส่วนบุคคลในการให้ความสนใจและใส่ใจต่อทุกปัจจัยที่เกี่ยวข้องในงาน เช่น การใช้สติปัญญา การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและทักษะด้านเทคนิคการทำงาน เป็นต้น

4. คุณลักษณะด้านเฉลียวฉลาด (Intelligence Characteristics) เป็นคุณลักษณะเด่นส่วนบุคคลที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในทุกคน

5. คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลหนึ่งสามารถเข้าหาบุคคลอื่นได้อย่างง่าย สามารถเข้าร่วมกิจกรรมร่วมกับบุคคลอื่นและสังคมได้อย่างน่าอัศจรรย์และได้รับการตอบรับอย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจ ในปัจจุบันพบว่าหากผู้นำมีสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมในระดับดีด้วยแล้วยังสร้างความโดดเด่นให้กับผู้นำเพิ่มขึ้น

6. คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม (Background Characteristics) ภูมิหลังของแต่ละบุคคลย่อมมีความโดดเด่นและแตกต่างกันจะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและศรัทธาให้เกิดขึ้นกับบุคคลอื่นได้ง่าย เช่น ชาติตระกูล คุณงามความดีของบรรพบุรุษ และรางวัลจากการทำความดี เป็นต้น การศึกษา แนวคิดทฤษฎีผู้นำในยุคแรกส่วนใหญ่เป็นการเฝ้าสังเกตเพื่อค้นหาลักษณะเด่นของผู้นำที่แสดงออกมา โดยอาจมีการทำนายหรือวิเคราะห์ล่วงหน้าว่าผู้นำแต่ละแบบมีลักษณะที่แตกต่างกันในเรื่องใด

คุณสมบัติของผู้นำดังกล่าวข้างต้นนั้นเป็นคุณลักษณะที่มีความจำเป็นและความสำคัญต่อความเป็นผู้นำ เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า เป็นคุณสมบัติที่สามารถสร้างขึ้นได้ มิได้มีมาแต่กำเนิด สามารถฝึกฝนกันได้ สรุปได้ว่าทฤษฎีผู้นำตามคุณลักษณะเป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในยุคแรก เน้นที่คุณลักษณะบุคคลในการนำ หรือเรียกกันว่าทฤษฎีขีดความสามารถส่วนบุคคลที่ยากแก่การเลียนแบบหรือเอาอย่างซึ่งเชื่อว่าคุณลักษณะดังกล่าวได้มาตั้งแต่กำเนิด เช่นคุณลักษณะทางร่างกาย คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน คุณลักษณะทางสังคมนั่นเอง

ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior Approach)

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำเป็นการศึกษาวิจัยถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำในองค์การตลอดมา เพื่อค้นหาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากการวิจัยของ Ronald Lippitt and Ralph White แห่งมหาวิทยาลัยไอโฮว่าศึกษาพฤติกรรมผู้นำในปี ค.ศ. 1930 พบว่าผู้นำมี 3 แบบคือ (วิภาดา คุปตานนท์ 2544: 242- 247)

1. ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตนิยม (Autocratic Leadership Style) ผู้นำแบบเผด็จการมีพฤติกรรมการทำงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก รวมอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองโดยเป็นผู้สั่งการให้พนักงานนำไปปฏิบัติ มีการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด กำหนดการทำงานที่ชัดเจน แสดงความเป็นนายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการลงโทษหากพนักงานฝ่าฝืนหรือทำความผิด ทำให้พนักงานมีความรู้สึกไม่พอใจในตัวผู้นำ และอาจแสดงความก้าวร้าวได้

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) หมายถึง ผู้นำที่ให้เสรีภาพแก่พนักงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ ให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการทำงาน เพราะมีความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership Style) หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่โดยผู้นำจะไม่เข้ามาเกี่ยวข้องไม่มีบทบาทมากนัก เป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ เท่านั้น ทำให้บางครั้งพนักงานไม่สามารถหาข้อสรุปได้และอาจเกิดความขัดแย้งกัน

จากการศึกษาพบว่าผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นที่พึงพอใจแก่พนักงานมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตนิยม การศึกษาภาวะผู้นำที่เน้นคุณลักษณะของผู้นำได้เปลี่ยนมาสู่การให้ความสนใจเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรม ผู้นำซึ่งมีการแสดงออกในด้านต่างๆ เช่น ในการตัดสินใจของผู้นำ Robert Tennenbaum and Warren Schmidt ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในการตัดสินใจที่มีลักษณะต่อเนื่องกันโดยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขอบเขตของความเป็นอิสระที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำในการยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการตัดสินใจได้มากน้อยเพียงใด พฤติกรรมของผู้นำมีทั้งเป็นแบบอัตตนิยม และทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมตัดสินใจของผู้นำ (Continuum of Leadership Behavior that Emphasizes on Decision Making) สรุปดังนี้

ผู้นำแบบที่ 1 เป็นผู้บริหารที่ทำการตัดสินใจและแจ้งให้พนักงานทราบโดยผู้บริหารมีพฤติกรรมตัดสินใจที่มีการวิเคราะห์ปัญหา การวิเคราะห์ทางเลือกที่จะแก้ปัญหา เลือกทางเลือก และการทางเลือคนั้นไปปฏิบัติ ผู้บริหารใช้การสั่งการ พนักงานไม่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผู้นำแบบที่ 2 ผู้บริหารกำหนดปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระ โดยชักจูงให้พนักงานยอมรับและนำไปปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ

ผู้นำแบบที่ 3 ผู้บริหารทำการตัดสินใจโดยพยายามชักชวนให้พนักงานยอมรับให้พนักงานได้สอบถามได้

ผู้นำแบบที่ 4 ผู้บริหารยอมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้างบางส่วน แต่ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย

ผู้นำแบบที่ 5 ผู้บริหารให้พนักงานได้มีโอกาสเสนอแนวทางแก้ปัญหา ก่อนที่ผู้บริหารจะตัดสินใจแต่ผู้บริหารยังคงเป็นผู้ตัดสินใจคนสุดท้าย

ผู้นำแบบที่ 6 ผู้บริหารระบุปัญหาและขอบเขตการตัดสินใจที่จะทำได้โดยให้กลุ่มพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผู้นำแบบที่ 7 ผู้บริหารยอมให้กลุ่มตัดสินใจได้ สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีความเท่าเทียมกันในการแก้ปัญหาโดยกลุ่ม กลุ่มจะมีการประเมินวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน พิจารณาแนวทางแก้ปัญหาที่จะเป็นไปได้ เลือกทางเลือกเพื่อนำไปปฏิบัติโดยที่ทุกคนในกลุ่มเข้าใจวิธีปฏิบัติในการแก้ปัญหา

ผู้นำแบบที่ 8 ผู้บริหารยอมให้พนักงานมีอิสระอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ

2.2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Behavior Approach)

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำเป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ดีของผู้เป็นผู้นำที่ดี ที่ทำงานให้สำเร็จโดยทำให้พนักงานมีความสุขและพึงพอใจ แนวคิดนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำ แต่เน้นที่พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในด้านต่างๆ ดังนี้

1. พฤติกรรมการทำงาน (Task Performance) พฤติกรรมการทำงานของผู้นำที่ดีคือความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุถึงเป้าหมาย มิติต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานได้แก่ การให้ความสนใจในผลผลิต ผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำมุ่งงาน เป็นต้น ผู้นำที่ทำงานให้สำเร็จจะให้ความสำคัญเน้นที่การทำงานด้วยความรวดเร็ว มีคุณภาพและมีความถูกต้องสูง ปริมาณงานมากและดำเนินตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนด

2. พฤติกรรมการรักษาความสัมพันธ์ภาพกับกลุ่ม (Group Maintenance) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำสามารถทำงานและสร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิกที่ร่วมงานด้วย มีความเข้ากันได้ดี และมีสัมพันธ์ภาพอันดีกับบุคคลอื่น มีเสถียรภาพทางสังคมสูง มิติเหล่านี้เรียกว่าให้ความสำคัญกับคน ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมุ่งคน พฤติกรรมผู้นำให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นพึงพอใจ

การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 3 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ

2.1 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-Oriented Behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของพนักงาน

2.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

3. การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถ แบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ

3.1 พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง

3.2 พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก Managerial Grid เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ผนวกแนวคิดทางพฤติกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน โดย Blake และ Mouton ได้สร้างตาราง มิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-

Oriented Leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-Oriented Leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน (มัลลิกา ต้นสอน 2544: 52)

ทฤษฎีผู้นำสองมิติ (Two-Dimension of Leadership)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของนักวิจัยมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) พบว่าผู้นำมีสองแบบคือผู้นำที่มุ่งงาน (Initiating Structure) และผู้นำที่มุ่งคน (Consideration) การศึกษาในครั้งนี้ได้นำเอาแบบสอบถามเพื่อใช้วัดพฤติกรรมของผู้นำที่เรียกว่า (Leader Behavior Description Questionnaire) หรือ LBDQ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคำอธิบายลักษณะของพฤติกรรมของผู้นำที่ชี้บอกถึงความเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน และผู้นำแบบมุ่งคน ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยข้อคำถามมุ่งไปถึงผู้นำสองแบบที่ปรากฏออกมาจากการวิจัยสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำทั้งสองชนิดสามารถแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ

ภาวะผู้นำ 4 แบบ ตามแนวคิดผู้นำสองมิติ จากการศึกษาของนักวิจัยมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำสรุปดังนี้

1. ผู้นำที่มุ่งงานต่ำและมุ่งคนสูง (Low Structure High Consideration)
2. ผู้นำที่มุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ (Low Structure Low Consideration)
3. ผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง (High Structure High Consideration)
4. ผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งคนต่ำ (High Structure Low Consideration)

การศึกษาผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและสัมพันธ์ภาพควรมีการพิจารณาศึกษาาร่วมกัน เมื่อผู้นำมีพฤติกรรมในการคำนึงถึงงานสูง ก็ควรมีพฤติกรรมในการคำนึงถึงสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นสูงด้วย ผู้นำที่คำนึงถึงงานและความสัมพันธ์ภาพกับพนักงาน (Performance and Maintenance Behavior) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับทั้งการทำงานและความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น ทั้งนี้การศึกษาพบว่าพฤติกรรมที่มุ่งรักษาสัมพันธ์ภาพ (Maintenance) หรือที่เรียกว่าผู้นำที่มุ่งคน (Consideration) ทำให้เกิดการร้องทุกข์หรือการลาออกจากงานน้อยกว่าในทางตรงข้ามผู้นำที่คำนึงถึงงานหรือมุ่งงาน (Performance) หรือที่เรียกว่า (Initiating Structure) ทำให้พนักงานร้องทุกข์และมีอัตราการลาออกสูงกว่าผู้นำที่มุ่งคน

The University of Michigan Model นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกน พบว่าผู้นำแบ่งได้เป็น 2 แบบคือมุ่งงาน (Job-Centered) และมุ่งพนักงาน (Employee Center Leadership Style)

ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid)

ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร โดย Robert R Blake and Jane S. Mouton เรียกว่า Managerial Grid ทฤษฎีนี้เน้นที่ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำสองแบบสามารถกำหนดได้เป็นผู้นำ 5 แบบ ดังนี้

การบริหารแบบ 1.1 หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและให้ความสำคัญกับงานน้อย เรียกว่าผู้นำแบบเฉื่อยชาหรือ (Impoverished Management) หมายถึง ผู้นำที่ใช้ความพยายามในการทำงานน้อยมากและไม่สนใจความสัมพันธ์กับพนักงาน

การบริหารแบบ 1.9 หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากและให้ความสำคัญกับงานน้อย เรียกว่าผู้นำแบบสโมสรหรือ (Country Club Management) ผู้นำต้องการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานมากมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน มีบรรยากาศเป็นมิตรกับพนักงาน และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานอย่างเต็มที่โดยไม่สนใจการทำงานมากนัก

การบริหารแบบ 9.1 หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากและให้ความสำคัญกับคนน้อย เรียกว่าผู้นำแบบใช้อำนาจหน้าที่ในการทำงาน หรือ (Authority-Compliance) การทำงานมีประสิทธิภาพโดยผู้นำเป็นผู้กำหนดการทำงาน เป็นผู้จัดสภาพการทำงานให้แก่พนักงานแต่ไม่ให้ความสำคัญกับจิตใจของพนักงาน

การบริหารแบบ 5.5 หมายถึง ผู้นำทางสายกลาง หรือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน และงานเท่า ๆ กัน หรือเรียกว่า (Middle of the Road Management) เป็นผู้นำที่ให้การตอบสนองต่อการทำงานสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของพนักงานด้วย

การบริหารแบบ 9.9 หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนสูงมากและให้ความสำคัญกับงานสูงมาก เป็นผู้นำ หรือ (Authority-Compliance) การทำงานมีประสิทธิภาพโดยผู้นำเป็นผู้กำหนดการทำงานเป็นผู้จัดสภาพการทำงานให้แก่พนักงานแต่ไม่ให้ความสำคัญกับจิตใจของพนักงาน

ทฤษฎีแลกเปลี่ยนสัมพันธภาพของผู้นำกับสมาชิก (LMX Theory) Leader-Member Exchange Theory)

ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำให้ความสำคัญกับกลุ่มและกับตัวบุคคลโดยตรงเรียกว่าทฤษฎีผู้นำที่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Leader-Member Exchange Theory) หรือ (LMX Theory) หมายถึงผู้นำที่เน้นที่การคำนึงถึงกลุ่มเป็นอย่างมากมีความไว้วางใจกันในกลุ่ม มีการสื่อสารที่เปิดเผยจริงใจต่อกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นที่น่าพอใจและทำให้ได้ผลงานที่ดี ลักษณะของผู้นำตามทฤษฎี (LMX Theory) ยอมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้นำตัดสินใจโดยยอมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย

ทฤษฎี LMX นี้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนของการศึกษาพนักงานและผู้นำ โดยศึกษาจาก

1. ความสัมพันธ์ในงานตั้งแต่ในตอนเริ่มต้นผู้นำและพนักงานยังเป็นคนแปลกหน้ากันอยู่ ผู้นำมีความคาดหวังสิ่งที่พนักงาน
2. เมื่อผู้นำและพนักงานมีความคุ้นเคยกันยิ่งขึ้นก็จะมึบทบาทร่วมกัน

3. ผู้นำและพนักงานมีความสัมพันธ์จนถึงจุดอิมิตัวที่เป็นพฤติกรรมที่ถาวรทำให้ความสัมพันธ์ที่สัมพันธ์ภาพนี้ไม่เปลี่ยนแปลงไป ไมตรีจิตระหว่างผู้นำและพนักงานยังคงมีอยู่ภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่ม สัมพันธภาพนี้อยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและการยอมรับนับถือ

การสร้างพนักงานให้มีส่วนร่วมในการทำงาน (Partnership Building) ขั้นตอนที่สามของการศึกษาเน้นที่ผู้นำได้พัฒนาประสิทธิภาพของความสัมพันธ์กับพนักงานกลุ่มจำนวนมากหรือไม่ โดยเน้นว่าผู้นำทำอย่างไรกับพนักงานแต่ละคน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพทำให้สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและพนักงานมีคุณภาพสูง ผู้นำจะปฏิบัติต่อพนักงานแตกต่างกันบางคนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพนักงานหรือเป็นผู้นำที่มุ่งคนหรืออาจมีความเป็นผู้นำที่มุ่งงานก็ได้ ทั้งนี้เพราะขึ้นอยู่กับลักษณะของพนักงานแต่ละคน ในกรณีนี้ผู้นำได้ถูกอบรมให้เสนอโอกาสที่จะทำให้มีความสัมพันธ์สูงต่อพนักงาน ส่งผลให้ผลงานดีขึ้น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพนักงานแต่ละคน ผู้นำสามารถทำให้ผลการทำงานสูงขึ้นตามไปด้วยและพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำจะให้การสนับสนุน ให้กำลังใจและอบรมทำให้พนักงานตอบสนองด้วยผลงานที่ดีขึ้นตามมา ผู้นำจะมีความสัมพันธ์ส่วนตัวและความสัมพันธ์ในงานกับพนักงานแต่ละคน

การสร้างระบบเครือข่าย (System and Network) ในขั้นสุดท้ายของการศึกษาเสนอแนะว่าผู้นำสามารถขยายระบบการทำงานให้ใหญ่มากกว่าที่จะเน้นการศึกษาผู้นำและพนักงาน การมีเครือข่ายที่กว้างใหญ่สำหรับผู้นำสามารถที่จะแยกการทำงานออกเป็นหน่วยย่อยหน้าที่และ ส่วนงานย่อย ความสัมพันธ์ไม่ได้จำกัดอยู่ที่พนักงานแต่ยังรวมถึงเพื่อนร่วมงาน ผู้ร่วมทีมและผู้ถือหุ้น

จากคำกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ จากการวิจัยของ Ronald Lippitt and Ralph White แห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในปี ค.ศ. 1930 พบว่าผู้นำมี 3 แบบ คือผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตนิยม ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม ทางด้านแสดงออกของผู้นำแบ่งเป็น 2 ด้านคือ พฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรมการรักษาสัมพันธภาพกับกลุ่ม สรุปว่า 1. พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้างและพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ ยังรวมทั้งทฤษฎีผู้นำสองมิติ แบ่งเป็นดังนี้ 1. มุ่งงานต่ำ มุ่งคนสูง 2. มุ่งงานสูง มุ่งคนสูง 3. มุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ 4. มุ่งงานสูง มุ่งคนต่ำ การศึกษาของ University of Michigan สรุปว่า พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคนและพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน Robert R Blake and Jane S. Mouton เจ้าของทฤษฎีตาข่ายการบริหาร เรียกว่า Managerial Grid ทฤษฎีนี้เน้นที่ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำสองแบบสามารถกำหนดได้เป็นผู้นำ 5 แบบ 1,1 1,9 9,1 5,5 และ 9,9 และทฤษฎีแลกเปลี่ยนสัมพันธภาพของผู้นำกับสมาชิก (LMX Theory) เรียกว่าทฤษฎีผู้นำที่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้อื่น ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน 1. ผู้นำมีความคาดหวังสิ่งที่พนักงานทำ 2. มีบทบาทพร้อมกัน 3. สัมพันธภาพบนพื้นฐานความไว้วางใจและการยอมรับนับถือ ทั้งนี้พฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญต่อการทำงานในหน่วยงาน ก่อให้เกิด

ความสำเร็จหรือล้มเหลว โดยที่ผู้นำจะมีความสามารถในการควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเพียงใด การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม ทั้งนี้ผู้นำสามารถเลือกแต่ละพฤติกรรมมาใช้ได้ให้เหมาะสมกับตนเองและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคำนึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานเป็นหลัก

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approaches to Leadership)

เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่าง ๆ (ดิลก ถือกกล้า 2547: 7) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approaches to Leadership) (The Vroom-Yetton-Jago Model) เป็นแนวคิดที่เกิดจากการศึกษาของ Vroom-Yetton-Jago ได้เน้นเรื่องความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม แนวคิดของเขาเน้นที่การประเมินปัญหาตามสถานการณ์ก่อนการตัดสินใจโดยพิจารณาจากปัญหาและวิเคราะห์สถานการณ์ของปัญหาโดย การตอบคำถาม 8 ข้อ แต่ละข้อคำถามในการวิเคราะห์มีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้นำ เขาได้สร้างโมเดลการตัดสินใจแบบต้นไม้ในการตอบคำถามทุกครั้งจนกระทั่งมีทางเลือก 10 ทางเลือกในขั้นสุดท้ายในการตัดสินใจที่มีความเป็นไปได้ การตัดสินใจมีรูปแบบทั้งหมด 5 รูปแบบ และมีการกำหนดข้อคำถาม 8 ข้อ ดังต่อไปนี้

จากการตัดสินใจของผู้นำแบบต่าง ๆ สามารถแบ่งผู้นำได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ผู้นำแบบ AI และ AII เรียกว่าเป็นผู้นำแบบอัตตานิยม (Autocratic Leader)
2. ผู้นำแบบ CI และ CII เรียกว่าเป็นผู้นำแบบกลุ่ม (Consultative Leader)
3. ผู้นำแบบ GI เรียกว่าเป็นผู้นำแบบกลุ่ม (Group Leader)

ผู้นำทั้ง 5 แบบนี้ เกิดจากความแตกต่างกันของผู้นำในการตัดสินใจที่พิจารณาตามแผนภูมิต้นไม้ ภายใต้เงื่อนไขในการตอบข้อคำถามต่าง ๆ ทำให้ได้ข้อสรุปของการตัดสินใจในลักษณะที่แตกต่างกันตามสถานการณ์

ทฤษฎีผู้นำมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

ทฤษฎีนี้จะพยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก (สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ 2543: 7) มีการเน้นที่เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การ ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล เจ้าของแนวคิดคือ Robert House ได้นำเอาแนวคิดเกี่ยวกับอิทธิพลของผู้นำและผู้ตามในการรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมายและหนทางไปสู่เป้าหมายในการทำงานร่วมกัน องค์ประกอบของทฤษฎีวิถีเป้าหมาย คือพิจารณาคุณสมบัติ

ของพนักงาน แรงกดดันของสภาพแวดล้อมและความต้องการของพนักงานที่ต้องการบรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีผู้นำแบบวิถีเป้าหมายแบ่งผู้นำเป็น 4 แบบคือ

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership Style) หมายถึง ผู้นำที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่กับพนักงานเพราะพนักงานยอมรับในอำนาจหน้าที่ เป็นรูปแบบการทำงานที่เน้นงานเหมาะกับพนักงานที่มีความสามารถน้อย การสั่งการจะช่วยให้พนักงานเข้าใจและทำงานได้

2. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership Style) เน้นรูปแบบการทำงาน ที่เน้นคนให้ความสำคัญกับกลุ่ม โดยการให้การสนับสนุนในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ในการทำงาน ให้การจัดหาสิ่งจูงใจในการทำงานรวมทั้งการให้กำลังใจ

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership Style) เกี่ยวกับการตัดสินใจที่ผู้นำและพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รูปแบบนี้เหมาะสมกับพนักงานที่ชอบการทำงานโดยการควบคุมตนเอง (internal locus of control) เพราะพนักงานชอบที่จะมีอำนาจในการกระทำของตนเอง

4. ผู้นำแบบบรรลุผลสำเร็จสูงสุด (Achievement-Oriented Leadership Style) หมายถึง ผู้นำที่จูงใจพนักงานให้ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ เช่น มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและการให้รางวัลแก่ผลการทำงานที่น่าพอใจ

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีย์ เบลด์ชาร์ด (Hersey and Blanchard Situational Theory)

ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้ผู้นำ 4 รูปแบบ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช 2556: หน้า 208) แนวคิดนี้เน้นที่คุณลักษณะของผู้ตามที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของสถานการณ์ในการพิจารณาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ระดับความพร้อมของพนักงานแตกต่างกัน เช่น พนักงานที่มีความไม่มั่นคงในการทำงาน มีความต้องการผู้นำที่แตกต่างจากคนที่มีความสามารถมากมีทักษะในการทำงาน มีความมั่นใจและเต็มใจที่จะทำงาน รูปประซึ่งว่าแสดงถึงรูปแบบผู้นำต่าง ๆ 4 แบบดังนี้

1. ผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling) หรือ S1 หมายถึง รูปแบบผู้นำแบบสั่งการและกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนเป็นแนวทางสำหรับพนักงาน ความพร้อมของพนักงานต่ำ หรือ R1

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) หรือ S2 หมายถึง การที่ผู้นำให้พนักงานได้พิจารณาปัจจัยภายในต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ ความพร้อมของพนักงานปานกลาง หรือ R2

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) หรือ S3 หมายถึง ผู้นำให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้อื่นเจริญก้าวหน้าโดยการแนะนำและพัฒนาทักษะในการทำงานความพร้อมของพนักงานปานกลาง หรือ R3

4. ผู้นำแบบการมอบหมายงาน (Delegating) หรือ S4 หมายถึง ผู้นำที่สั่งการและให้การสนับสนุนเพียงเล็กน้อย พนักงานมีความรับผิดชอบในงานอยู่แล้วในสถานการณ์การทำงานนั้นความพร้อมของพนักงานสูง หรือ R4

นอกจากนี้ Hersey & Blanchard ถือว่าเป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้น ในระยะแรกเรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (Life-Cycle Theory of Leadership) โดยได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็นสองมิติ เช่นเดียวกับผลการศึกษาวิจัยที่รัฐโอไฮโอ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) ซึ่งผู้นำจะให้บุคคลหรือกลุ่ม ทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบในงานว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และทำที่ไหน เป็นต้น และ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งผู้นำจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางหรือมากกว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใดพิจารณาจากความพร้อม (Readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชาใน ด้านคือ ด้านความสามารถ (Ability) ดูจากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงาน และ ด้านความเต็มใจ (Willingness) ที่จะทำให้งานสำเร็จ ดูจากความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพัน และแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ความพร้อมเหล่านี้จะแบ่งได้ ระดับที่ต่อเนื่องกัน คือ ระดับต่ำ (R) ระดับต่ำถึงปานกลาง (R) ระดับปานกลางถึงสูง (R) และ ระดับสูง (R) ในแต่ละระดับมีเส้นโค้งตัดผ่านซึ่งจะชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับความพร้อมระดับใด เป็นภาวะผู้นำ รูปแบบดังนี้

1. แบบกำกับ (Telling) ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการดำเนินงานให้ กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิด ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมต่ำ ไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจ หรือจะมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น

2. แบบขายความคิด (Selling) อธิบายถึงสิ่งที่จะทำและให้โอกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้น ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

3. แบบมีส่วนร่วม (Participating) เน้นการติดต่อสื่อสารสองทางและความร่วมมือ ใช้ในสถานการณ์ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานแต่ไม่มีความเต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะให้ทำงานนั้น

4. แบบมอบอำนาจ (Delegating) ให้ความเป็นอิสระในการทำงานมาก ใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ และมีความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะทำงานนั้น นอกจากนี้ทฤษฎีของ ผู้นำตามสถานการณ์ของ John van Maurik ได้กำหนดรูปแบบของการบริหารตามสไตล์ หรือ Situation Leadership Style ซึ่งมี 4 รูปแบบ ดังนี้

แบบ 1 การสั่ง/บงการ (Directing) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะคือการชอบสั่ง แต่ไม่ให้การช่วยเหลือ สนับสนุน ชอบให้ลูกน้องทำตามคำสั่งอย่างรวดเร็ว และอย่ามีปัญหา กับคำสั่ง ภาวะผู้นำแบบนี้เหมาะสมกับงานที่มีระยะเวลาดำเนินงานสั้น ๆ หรือกับลูกน้องที่เพิ่งเคยทำงานแบบนี้เป็นครั้งแรก หรือลูกน้องที่เพิ่มเริ่มต้นชีวิตการทำงาน ใช้กับงานที่มีลักษณะง่าย ๆ

แบบ 2 การสอน (Coaching) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะสั่งงานและคอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน เช่น เขาจะบอกว่า “นี่คืองานที่คุณต้องทำ และผมอยากให้คุณทำแบบนี้ ๆ ถ้าคุณมีปัญหาหรือต้องการความช่วยเหลือ มาหาผมได้ทันที”

แบบ 3 การสนับสนุน (Supporting) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะจะให้การสนับสนุนมาก แต่ไม่ค่อยสั่งการหรือชี้แนะ เป็นวิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีลูกน้องระดับอาวุโสทำงานร่วมกัน ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงออกถึงความไว้วางใจในตัวลูกน้อง แต่นอกจากคอยให้ความช่วยเหลือแล้ว ผู้นำกับลูกน้องยังสามารถทำงานแก้ปัญหาาร่วมกันได้

แบบ 4 การมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะจะไม่ค่อยสั่งและคอยช่วยเหลือ ลูกน้องมีความสามารถอยู่ในระดับสูง และผู้นำก็ให้ความไว้วางใจในตัวลูกน้องคนนั้นอย่างมาก การมอบหมายงาน ไม่ได้หมายความว่า มอบหมายงานให้ลูกน้องแล้วก็ถอนตัวออกไปเลย

แต่ต้องคอยสนับสนุน มีส่วนร่วม และคอยอำนวยความสะดวก ช่วยให้ลูกน้องประสบความสำเร็จ ติดตามความก้าวหน้าตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด รวมทั้งเข้าไปมีส่วนร่วมตามความจำเป็นเพื่อคุมทิศทางและให้อยู่ในร่องในรอย ร่วมต่อสู้เพื่อให้สำเร็จ ขณะเดียวกัน ก็มองไปข้างหน้าคาดการณ์ล่วงหน้า ในสิ่งที่อาจจะผิดพลาดหลงทาง เตรียมแผนฉุกเฉินปรับเปลี่ยนได้ทันทีในกรณีที่เป็นจริง ๆ เท่านั้น

หัวใจสำคัญในการใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ คือ กำหนดระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม และปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำตามที่กำหนดไว้ สิ่งที่เห็นชัดเจนในแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ คือ ความคิดที่ว่าผู้นำควรจะช่วยให้ผู้ตามให้มีวุฒิภาวะเจริญเติบโตมากที่สุดเท่าที่พวกเขาสามารถและเต็มใจที่จะมีได้ การพัฒนาของผู้ตามนี้ควรจะกระทำโดยปรับพฤติกรรมแบบภาวะผู้นำทั้ง แบบ ไปตามเส้นโค้งรูประฆัง การพิจารณาแบบภาวะผู้นำแบบใดที่ควรนำมาใช้กับบุคคลในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น พิจารณาจากขั้นตอนดังนี้ (สิทธิศักดิ์ นิระมล 2533)

ขั้นที่ 1 พิจารณาว่ากิจกรรมของบุคคล หรือ กลุ่มที่ต้องการใช้อิทธิพล เป็นกิจกรรมประเภทใดของแต่ละประเภท เหล่านี้แตกต่างกันไปตามความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ตัวอย่างเช่น หัวหน้างานธุรการ มีความรับผิดชอบในด้านหนังสือ เอกสารต่าง ๆ การเงินอื่น ๆ ฉะนั้น ก่อนที่ผู้นำจะเริ่มพิจารณาแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อใช้กับบุคคลแต่ละคนนั้น เขาจะต้องพิจารณาตัดสินว่า ลักษณะงานที่คนปฏิบัติอยู่นั้นเป็นลักษณะงานที่คนปฏิบัติอยู่นั้น เป็นลักษณะงานประเภทใด เมื่อตัดสินใจเรื่องลักษณะงานได้แล้วก็พิจารณาในขั้นต่อไป

ขั้นที่2 พิจารณาความสามารถ การจูงใจ (ระดับวุฒิภาวะ) ของบุคคลหรือของกลุ่ม ในแต่ละสายงาน

ขั้นที่3 เป็นขั้นสุดท้าย พิจารณาว่าแบบภาวะผู้นำแบบใดใน แบบ ที่เหมาะสมในแต่ละงานสรุปว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์มุ่งเน้นการศึกษาไปที่การบริหารงานของผู้นำที่พฤติกรรม ลักษณะได้แก่ พฤติกรรมที่มุ่งงาน โดยให้ความสำคัญมากกว่ากำลังใจของบุคลากรหรือผู้ตาม ส่วนพฤติกรรมที่มุ่งคน จะแสดงพฤติกรรมที่เป็นมิตร พยายามให้กำลังใจลูกน้องหรือผู้ตามอย่างดีที่สุดเพื่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ทุ่มเทแรงกาย แรงใจเพื่อให้งานหรือองค์บรรลุผลที่สำเร็จนอกจากทฤษฎีนี้ยังอธิบายว่า พฤติกรรมของผู้นำจะประกอบไปด้วย รูปแบบ ได้แก่ แบบบงการหรือแบบชี้แนะ ซึ่งจะใช้กฎ ข้อบังคับเป็นเกณฑ์ แบบสอนงาน ค่อยเป็นค่อยไปที่ละเล็กละน้อยแบบสนับสนุนจะค่อยให้กำลังใจ และมองเห็นความดีในการทำงานของพนักงาน และแบบมอบหมายงาน เป็นให้อำนาจในการตัดสินใจบางสิ่งบางอย่างแทนตัวผู้นำ ซึ่งจะให้ค่าของผู้ตามอย่างดีที่สุด

2.2.10 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ทฤษฎีนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้ในทุกองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ผลการปฏิบัติงาน ทั้งของกลุ่มและของผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจ ในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี (Organizational Citizenship Behavior : OCB) รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์การ และตัวแปรหรือปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย หรือเรียกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (รัตติกกรม จงวิศาล 2555)

สำหรับ Burns กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการ อยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่ายคือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตาม ให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตาม

เกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรมความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม ซึ่งจะเห็นได้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองถึงภาวะที่จะต้องปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในทุกด้าน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ

2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง

3) เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจ คนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความ ไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7) เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองเห็นโอกาสที่สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่จะพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้มีการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดี และมีความเชื่อถือในตัวผู้นำ พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำที่ดี จะต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ความสามารถ และได้มีการเปิดโอกาส

ให้เกิดการพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ โดยการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามรักและมีความผูกพันต่อองค์กร

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามพื้นฐานการใช้อิทธิพล (Influence-Based Theory)

ภาวะผู้นำในปัจจุบันได้มีการพัฒนาภาวะผู้นำขึ้นมาใหม่ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ที่สมควรจะกล่าวถึงคือ ภาวะผู้นำที่มีบารมีกับภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (พิชาย รัตนติลล ญ ภูเก็ต 2552: 198)

1 ภาวะผู้นำที่มีบารมี (Charismatic Leadership) มีผู้นำที่มีบารมีเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ของโลก เช่น โรนัลด์ เรแกน มาติน ลูเธอร์ คิงวอลท์ ดิสเนย์ แฟรงคลิน ดี รูสเวลท์ นายพลนอร์แมน ซวาคอร์พ เป็นต้น ภาวะผู้นำที่มีบารมีนี้เป็นการกลับไปสู่แนวคิดของภาวะผู้นำสมัยก่อนที่ว่าใคร ก็ตามที่มีความสามารถส่วนตัวจะก่อให้เกิดผลกระทบอย่างลึกซึ้งและเกินกว่าปกติต่อบุคคลอื่น บุคคล ที่เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีบารมี คือ Robert House เสนอว่าผู้นำที่มีบารมีเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่น ตนเองสูง มีอุดมการณ์ มีความคิดที่ทำให้น่าเชื่อถือและมีความต้องการสูงที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น แนวคิดของภาวะผู้นำที่มีบารมีจึงมีลักษณะคล้ายกับภาวะผู้นำตามแนวคุณลักษณะ ซึ่งมีสมมติฐานว่า บารมีเป็นลักษณะส่วนตัวของผู้นำ บารมีเป็นรูปแบบของการให้เกิดความดึงดูดใจระหว่างบุคคลที่ดล บันดาลให้เกิดการสนับสนุน และยอมรับบุคคลที่มีบารมีนั้นที่สำคัญผู้นำที่มีบารมี จะมีอิทธิพลเหนือ ผู้อื่นมากกว่าคนที่ไม่มีบารมี เช่น ผู้บังคับบัญชาที่มีบารมีสูงจะประสบความสำเร็จ ในการใช้อิทธิพล ต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีบารมี ดังนั้น อิทธิพลเป็นส่วนสำคัญที่สุดของความ เป็นผู้นำที่มีบารมี

2 ภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) บุคคล สำคัญที่ศึกษาผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ J.M. Burns และ Bernard M. Bass ซึ่งระบุ ว่าผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมี 2 ลักษณะ คือ ผู้นำที่เปลี่ยนแปลงโดยอาศัยความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม กับผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ และความต้องการของผู้ตาม ให้เป็นไปในทางที่ดีจากผลการวิจัยสรุปว่าผู้นำที่เปลี่ยนแปลงโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับ ผู้ตาม Transactional Leadership เป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงโดยการจูงใจให้ทำงานหนักจนประสบ ผลสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้วิธีการช่วยคนเหล่านั้น รู้จักรับผิดชอบในงาน ระบุให้เห็นเป้าหมายอย่าง ชัดเจน เกิดความเชื่อมั่นและมีความเข้าใจว่าหากทำงานบรรลุตามเป้าหมายเขาจะได้รับ ผลตอบแทนอย่างไร ส่วนผู้นำแบบ Transformational Leadership เป็นการเปลี่ยนแปลง ผลประโยชน์ของแต่ละคนให้เป็นผลประโยชน์ที่ดีขึ้นขององค์กร เป็นวิธีการช่วยพัฒนาให้มอง ในแนวใหม่ แก้ปัญหาแนวใหม่ ทำให้คนกล้าทำการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ใจและกระตุ้นให้ใช้ ความพยายามที่มากขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จมากกว่าเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำจะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มีจิตสำนึกมีความมุ่งมั่นเปลี่ยนแปลงความรู้สึกที่มุ่งผลประโยชน์ตัวเองไปเน้นประโยชน์ขององค์กร

และของกลุ่ม อาจกล่าวได้ว่าผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงตัวเองไปในทางที่ดีขึ้น เพราะเห็นผู้นำเป็นแบบอย่างของความดี เช่น การเห็นแก่ส่วนรวม การเสียสละ ความเรียบง่าย ไม่ละโมภ ไม่เอาเปรียบ ฉลาดมีความคิดริเริ่ม ซึ่งหากเปรียบเทียบกับ Transactional Leadership เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามประสบผลสำเร็จของตัวเองโดยที่งานขององค์กรก็ได้รับประโยชน์ตามเป้าหมายด้วย เมื่อมองในแง่ของผลงาน ผู้นำแบบ Transformational Leadership ทำให้องค์กรบรรลุผลมากกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำจะใช้อำนาจอ้างอิงทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ผลมากกว่าที่วางแผนไว้ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและ การเจริญเติบโต ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีองค์ประกอบหลักด้วยกันในแต่ละด้าน คือ 1) องค์ประกอบด้านบารมีหรืออิทธิพลเชิงอุดมคติ 2) การจูงใจเพื่อสร้างแรงจูงใจ 3) การกระตุ้น ทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา

โดยรูปศัพท์ การพัฒนามาจากคำภาษาอังกฤษว่า Development แปลว่าการเปลี่ยนแปลง ทีละเล็กละน้อย โดยผ่านลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้นเติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และเหมาะสมกว่าเดิมหรืออาจก้าวหน้าไปถึงขั้นที่อุดมสมบูรณ์เป็นที่น่าพอใจ (ปกรณ์ ปรียากร 2554: 18-65)พัฒนา : พัฒน, พัฒนะ น. ความเจริญ พัฒนา ทำให้เจริญ ความหมายและ ในทางพุทธศาสนา

การพัฒนา มาจากคำภาษาบาลีว่า วัณณะ แปลว่า เจริญ แบ่งออกได้เป็น ส่วน คือ การพัฒนา คน เรียกว่า ภาวนา กับการพัฒนา สิ่งอื่น ๆ ที่ไม่ใช่คน เช่น วัตถุสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เรียกว่า พัฒนาหรือวัฒนา เช่น การสร้างถนน บ่อน้ำ อ่างเก็บน้ำ เป็นต้น ซึ่งเป็นเรื่องของ การเพิ่มพูนขยาย ทำให้มากหรือทำให้เติบโตขึ้นทางวัตถุและได้เสนอข้อคิดไว้ว่า คำว่า การพัฒนา หรือ คำว่า เจริญ นั้นไม่ได้แปลว่าทำให้มากขึ้น เพิ่มพูนขึ้นอย่างเดียวนั้น แต่มีความหมายว่าตัดหรือทิ้ง เช่น เจริญพระเกศา คือ ตัดผม มีความหมายว่า รัก เช่น นุสยา โลก วฑฒโน แปลว่า อย่างเป็นคนรกรโลก อีกด้วย ดังนั้นการพัฒนาจึงเป็นสิ่งที่ทำแล้วมีความเจริญจริง ๆ คือ ต้องไม่เกิดปัญหาติดตามมาหรือไม่เสื่อมลงกว่าเดิม ถ้าเกิดปัญหาหรือเสื่อมลง ไม่ใช่เป็น การพัฒนา แต่เป็นหายนะ ซึ่งตรงกันข้ามกับการพัฒนา คำว่า “พัฒนา” เป็นคำกริยา แปลว่า ทำให้เจริญ ทำให้ยั่งยืนถาวร ดังนั้น การพัฒนาก็คือการทำให้เจริญ (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), 2539: 47) พระพุทธศาสนามีหลักการและกระบวนการพัฒนามนุษย์ที่วางไว้ชัดเจนจากพระไตรปิฎกพบว่า พระพุทธเจ้าได้ทรงอธิบายถึงธรรมชาติของความเป็นมนุษย์ไว้ตั้งแต่เริ่มปฏิสนธิเป็นปฐมชีวิตจนเต็มโตในครรภ์มารดาเมื่อคลอดแล้วจึงเป็นสภาวะรวมของขันธ คือ รูป เวทนา สัญญา สังขารและวิญญาณ ขันธ นี้เมื่อสรุปย่อเหลือเพียงคือ รูปกับนาม การพัฒนามนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา จึงมีลักษณะที่บูรณาการต้องได้รับการหล่อเลี้ยงบำรุง และส่งเสริมไปพร้อมกันทั้งหมดอย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน กล่าวคือทางด้านร่างกายนั้น

ต้องยึดหลักของศีลในการควบคุมพฤติกรรมต่างๆ และยึดหลักของความพอเหมาะพอดีในการเลี้ยงดู เช่น การให้อาหาร การพักผ่อน การอยู่อาศัย การรักษาโรค ทางด้านจิตใจ ต้องยึดหลักของสมาธิ ศีล การบริหารจิตใจให้ลดละอกุศล มีความบริสุทธิ์แจ่มใส ทางด้านปัญหายึดหลักของความรู้คิดมีเหตุผล เพื่อหลุดพ้นจากทุกข์ มุ่งสู่อิสรภาพอันสมบูรณ์ นอกจากนี้พระพุทธศาสนายังวางหลักการทางด้านสังคมให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันได้อย่างมีสันติ โดยยึดหลักของวิชา และกรุณา (ทีศนา **แถมณี และคณะ 2546: 8- 9)**

รูปศัพท์จากคำ Development แปลว่า การเปลี่ยนแปลง ทีละเล็กละน้อย ผ่านลำดับขั้นตอน ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัว เติบโตขึ้น การปรับปรุงให้ดีขึ้น ถึงขั้นอุดมสมบูรณ์เป็นที่พอใจ

ภาษาบาลีว่า วัณณะ แปลว่า เจริญ แบ่งออกได้ ส่วน คือ การพัฒนา เรียกว่า ภาวนา กับการพัฒนาสิ่งอื่น ๆที่ไม่ใช่คน/การพัฒนาจึงเป็นสิ่งที่ทำแล้วมีความเจริญจริง ๆ

การพัฒนาคนตามหลักพระพุทธศาสนา จึงมีลักษณะที่บูรณาการต้องได้รับการหล่อเลี้ยง บำรุง และส่งเสริมไปพร้อมกันทั้งหมดอย่างได้สัดส่วนสมดุลกันเป็นคำกริยา แปลว่า ทำให้เจริญ ทำให้ยั่งยืนถาวร

2.3.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจและเป็นหัวข้อวิจัยกันอย่างกว้างขวาง และหมายถึงแนวคิด หน้าที่ กระบวนการ หมายถึง ฝ่ายหรือแผนกงาน รวมทั้งเป็นวิชาชีพ นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เคยเรียกว่า “การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)” ต่อมา มีนักวิชาการรุ่นหลังอีกเป็นจำนวนมากที่ให้ความสนใจ ทำการศึกษาศาสตร์และวิธีปฏิบัติ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และได้ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคล ในระดับองค์การ เช่น นิยามของนักวิชาการ ดังต่อไปนี้ การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นกระบวนการ ที่พยายามเตรียมข้อมูล ทักษะและความเข้าใจให้กับพนักงานเพื่อให้สามารถทำให้องค์การบรรลุ เป้าหมายได้ (Ivancevich, John M, 2007: 393)

บางท่านกล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดระบบและการวางแผนออกแบบ กิจกรรม เพื่อการเตรียมการให้สมาชิกในองค์การได้ในโอกาสในการเรียนรู้ที่จำเป็นต่อทักษะ การทำงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต นักวิชาการให้นิยามความหมายการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดประสบการณ์เรียนรู้ให้แก่บุคคลเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และ/หรือเพื่อให้บุคคลมีความ อกงามเติบโตทางจิตใจ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มักจะรวม 3 สิ่ง คือ การตระหนัก รู้ถึง ความซับซ้อนของการ จัดการการเปลี่ยนแปลง ความต้องการเพื่อความอยู่รอด และการปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญ เฉพาะการฝึกอบรมไปเป็นการแสวงหาแนวคิดและทิศทางใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน ศตวรรษหน้า (Grieves, Jim, 2003: 13)

นียมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เริ่มจากการพัฒนาความรู้ ทักษะ และ ศักยภาพของบุคคลโดยมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุ เป้าหมายได้ ส่วนในทัศนะของนักวิชาการชาวไทย กล่าวว่า การพัฒนาพนักงานเป็นกรรมวิธีเพิ่มพูน สมรรถภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคนทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและทัศนคติ นับรวมถึงการทำให้สมรรถนะเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานมุ่งไปในแนวทาง เดียวกันกับองค์กร สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกระทำทุกอย่างเพื่อที่จะเพิ่ม ศักยภาพและพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของ บุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่ นายจ้างจัดการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรของตนในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งเพื่อก่อให้เกิด การปรับปรุง การปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร นักวิชาการบางท่านให้นิยามว่าการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่ม ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะฝีมือโดยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

เพิ่มขึ้นและเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ หรือบางท่าน สรุปว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถและ ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรและกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อให้ องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ จากความหมายดังกล่าวข้างต้นการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์จึงหมายถึงความถึงการเพิ่มศักยภาพและพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ การปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กระบวนการการพัฒนาในการจัดการทุนมนุษย์

การพัฒนาในการจัดการทุนมนุษย์ เป็นกระบวนการสำคัญในการแปลงสินทรัพย์มนุษย์ ในองค์กรให้เป็นทุน ทุนมนุษย์เป็นพลังสำคัญในการเพิ่มผลผลิตภาพของแรงงาน และสร้างความ มั่งคั่งให้กับองค์กรและประเทศชาติ การแปลงสินทรัพย์มนุษย์ให้เป็นทุนเกี่ยวข้องกับการจัดการ องค์กรความรู้ การจัดการองค์ความรู้เป็นเครื่องมือในการแปลงทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุน การจัดการ ทุนมนุษย์ประกอบด้วย 2 แนวทางคือ แนวทางแรกเน้นที่การสร้างและการจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่ง ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ที่เป็นประโยชน์ แนวทางที่ 2 เน้นการใช้ความรู้เพื่อสร้างขีดความสามารถ ในการแข่งขันให้กับองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้ความรู้ การแบ่งปันความรู้และ เพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงาน การแปลงทรัพย์สินมนุษย์ให้เป็นทุน สามารถกระทำได้ตามกระบวนการ ดังนี้ (จิตติมา อัครธิตพิงศ์ 2557: 3-5)

1. การสร้างและการจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ (Creation and Acquisition) เพื่อให้ได้มา ซึ่งความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุพันธกิจและเป้าหมาย ขององค์กร องค์กรอาจหาความรู้ที่ต้องการได้จาก 3 แหล่งหลัก ๆ คือ 1) การซื้อหา 2) การจัดหา

และจัดจ้าง และ 3) การพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของพนักงาน ด้วย การกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์หาแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาวิธีการทำงาน

2. การจัดระบบความรู้ (Codification) มีจุดประสงค์เพื่อให้ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ในองค์กร หรืออยู่ในสมองของผู้ปฏิบัติงานมีความชัดเจน มีการถ่ายทอดความรู้จากระดับ ตัวบุคคล และความรู้ในการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสร้างสมไว้ไปสู่ระดับองค์กร ซึ่งหมายถึงองค์กรต้องพยายามสร้างสภาพแวดล้อมให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปลดปล่อยความรู้ที่มีอยู่ออกมาเพื่อใช้ประโยชน์ในการทำงานให้มากที่สุด และช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีโอกาสในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การจัดระบบความรู้ ความสามารถ กระทำได้หลายวิธี ตั้งแต่ การบันทึกเป็นเอกสาร การบรรยาย การอภิปราย การใช้ระบบคอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

3. การกระจายจ่ายแจกความรู้ในองค์กร (Distribution) เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในองค์กรได้เข้าถึงและใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งอาจต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย ในการกระจายจ่ายแจกความรู้ในองค์กร การกระจายข้อมูลความรู้ ระบบการกระจายข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ในองค์กรจะต้องเป็นระบบที่ใช้งานได้ง่าย มีความสะดวก และเป็นมิตรกับผู้ใช้งาน จึงจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรไม่รู้สึกว่าเป็นปัญหาหรือภาระเพิ่มเติมจากการปฏิบัติงานใน หน้าที่การใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน (Use) ความรู้จะไม่เกิดประโยชน์ หากไม่นำไปแก้ปัญหาขององค์กรหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้องค์กรพัฒนาขีดความสามารถ

ในการแข่งขัน องค์กรที่สร้าง จัดระบบ และแจกจ่ายความรู้ แต่ไม่มีผู้นำความรู้ไปใช้ องค์กรนั้นก็เปรียบเสมือนห้องสมุดที่เต็มไปด้วยหนังสือที่ไม่มีคนอ่าน องค์กรจะต้องสร้างระบบที่กระตุ้นให้คนนำความรู้ไปใช้เช่นเดียวกับทรัพย์สินอื่น ๆ ที่องค์กรต้องไปใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ในฐานะที่เป็นทุน

ความรู้เป็นทรัพย์สินขององค์กรที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะต้องมีการสร้างคุณค่า (Value) มีการบำรุงรักษา เพิ่มพูน (Nourish) แบ่งปัน (Share) และใช้เป็นอย่างระบบ (Use) เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันจึงมองทรัพยากรมนุษย์เป็นทุน และผู้บริหารขององค์กรทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนจำเป็นต้องมองให้ทะลุว่าพนักงาน เจ้าหน้าที่ และผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีสภาพเป็นทุน (Capital) มิใช่เป็นเพียงแค่ปัจจัยการผลิตที่ไร้จิตวิญญาณ และเป็นต้นทุน (Costs) ดังนั้นการใส่ใจในคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน (Quality of Life) และการช่วยสร้างความสมดุลให้กับชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวจึงเป็นแนวทางสำคัญอีกประการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทุนขององค์กร องค์กรจะมีความเจริญก้าวหน้าและมีขีดความสามารถในการแข่งขันจะต้องมีทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพในปริมาณที่เพียงพอ เหมาะสม ความรู้เกิดจากประสบการณ์ของมนุษย์และการปฏิสัมพันธ์

ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร การจัดการความรู้จึงต้องเน้นที่ตัวทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรม โครงสร้าง และเทคโนโลยีขององค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นำไปสู่ความสำเร็จสามารถกระทำได้หลายวิธี การพัฒนาด้วยการให้ความรู้ กระทำได้ด้วยการพัฒนาการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยการสอน การชี้แนะ การฝึกอบรม การฝึกทักษะ การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งการเรียนรู้ด้วยตนเองได้มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในต่างประเทศ สำหรับสังคมไทยยังถือว่ามีประสิทธิภาพน้อยมาก การเรียนรู้ด้วยตนเองจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรของไทยจะต้องเปลี่ยนวิธีคิด โดยที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องกระทำเป็นตัวอย่าง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการเรียนรู้จึงเกิดขึ้นได้ เพราะการขาดวินัยที่เกิดจากความเคยชินกับเรื่องเดิม ๆ จึงต้องแก้ไขด้วยการนำระบบมาเป็นบรรทัดฐาน องค์กรต้องมีการกำหนดขั้นตอนการเรียนรู้ในสายงานให้รู้ว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นจริงในด้านของทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องตระหนักว่าการได้ซึ่งตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน ตัวพนักงานต้องไปเพิ่มความรู้เอาเอง แต่องค์กรมีหน้าที่จัดทรัพยากรรองรับไว้ให้ เช่น การสร้างพี่เลี้ยงในองค์กร การเปิดทางให้พนักงานสามารถให้คำแนะนำ เป็นพี่เลี้ยง และอธิบายข้อมูลการจัดบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การตั้งคำถาม การศึกษาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การจัดทำแผนป้ายรณรงค์โฆษณา การมอบหมายงานให้ฝึกคิด การแบ่งปันความคิด การเล่นเกม การจัดมุมการศึกษา การสนับสนุนการศึกษาในระบบทางไกล บางองค์กรได้ให้ความรู้กับทรัพยากรมนุษย์ด้วยการให้การเรียนรู้อื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยถือเป็นวัฒนธรรมที่เอื้อต่อกัน ให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนต้องเรียนรู้และเอื้อในการทำงานซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นการสร้างพฤติกรรมใหม่ของทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำไปใช้ได้ และนำมาเป็นประเด็นกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จข้างหน้าคู่แข่งได้

ดังนั้น การลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องกล้าลงทุนพัฒนาพนักงาน เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ของกิจการในการเพิ่มการได้เปรียบในการแข่งขัน

ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันเศรษฐกิจระดับประเทศและระดับโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ประเทศต่างๆ องค์กรภาครัฐและเอกชนอยู่ในภาวะต้องแข่งขันกันเพื่อความอยู่รอดต่างพยายามหาแนวทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์กร องค์กรต่าง ๆ จึงได้หันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยแนวความคิดเกี่ยวกับความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่แตกต่างกัน และมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ดังที่เคยให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กรได้ปรับเปลี่ยนมาเป็นต้นทุนมนุษย์ (Human Capital) ทรัพยากรมนุษย์เคยเป็นเพียงปัจจัยการผลิตกลายมาเป็นทุนเพื่อ

องค์การจะใช้หรือลงทุนที่ต้องการให้คุณค่ากลับคืนสู่องค์กรด้วยระบบต่างๆ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน

แนวทางหรือขอบเขตการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่องมีความครอบคลุมเรื่องสำคัญ 5 เรื่อง ดังนี้

1. การสร้างผลงานให้ดีขึ้น (Performance) เป็นการพัฒนาที่เกี่ยวกับงาน ที่รับผิดชอบ และงานในสายงานที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ

2. เพิ่มระดับความสามารถให้สามารถทำในสิ่งที่ยากขึ้นมากขึ้นได้ (Potential) แม้ว่าความสามารถนั้นจะไม่ตรงหรือสูงกว่าระดับงานที่รับผิดชอบก็ตาม เพราะองค์การต้องการทุนมนุษย์ที่เก่ง มีความสามารถทั้งในแนวตั้งและแนวนอน

3. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หมายถึงการวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ เป็นเรื่องที่ต้องวัดได้ ซึ่งในประเด็นนี้บางกิจการ เช่น บริษัท Siemens มองว่าเป็นคนละส่วนกัน แต่เมื่อนำการพัฒนาทุนมนุษย์บวกด้วยค่าตอบแทนผ่านการพิจารณาในมุมมองด้านการเงิน ด้านพนักงาน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการ โดยที่ความสามารถจะเน้นการพัฒนา การประเมินผลลัพธ์จะเน้นที่การจ่ายเงิน เมื่อสองตัวรวมกัน คือ เส้นทางสายอาชีพ (Career Path) การจะสร้างทุนมนุษย์จะต้องนำความสามารถกับเงินมารวมกัน

4. คลังคนเก่ง (Talent Inventory) องค์การต้องมีฐานข้อมูลคนเก่งที่ระบุให้ได้ว่าความสามารถที่จำเป็นสำหรับอนาคตของคนเก่งมีอะไรเป็นองค์ประกอบ

5. ดัชนีทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Scorecard) หรือการประเมินสมรรถนะระบบทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยตรงได้ทราบสภาพปัจจุบันและปัญหาของการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้พัฒนาผลการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติราชการต่อไปในอนาคต

แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรต้องจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล และการแลกเปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเรียนรู้จากกันและกัน มีการจัดการความรู้ มี E-Learning และมีระบบพี่เลี้ยงหรือ Mentor ที่ดี

หากจะพิจารณาขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักการประเมินสมรรถนะระบบทรัพยากรมนุษย์ อาจระบุขอบเขตตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานได้ ดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นคุณลักษณะร่วมของทรัพยากรมนุษย์ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทั้งองค์การ หรือทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 ด้าน ดังนี้

1. การมุ่งสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การมีจิตบริการ (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise)

4. มีจริยธรรม (Integrity)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Fractional Competency) เป็นคุณลักษณะเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ทุนมนุษย์แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น สมรรถนะประจำกลุ่มงานโดยรวมประกอบด้วยสมรรถนะ 20 ด้านบางองค์การอาจเลือกแยกตามระดับของหน่วยงาน บางองค์การพยายามเปิดโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถมากที่สุด ซึ่งขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลในการเพิ่มมูลค่าให้กับตนเอง สมรรถนะประจำกลุ่มงานโดยรวม มีดังนี้

1. การคิดในเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การคิดอย่างครอบคลุมโดยรวม (Conceptual Thinking)
3. การเอาใจใส่ และการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน (Caring & Developing Others)
4. การปกครองทรัพยากรมนุษย์ในความรับผิดชอบ (Holding People Accountable)
5. การแสวงหาข้อมูล (Information Seeking)
6. เข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Culture Sensitivity)
7. เข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
8. ความรู้เกี่ยวกับองค์กร (Organizational Awareness)
9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
10. ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
13. ศิลปะการสื่อสารและการจูงใจ (Communication and Influencing)
14. สภาวะผู้นำ (Leadership)
15. มีวิสัยทัศน์ (Visioning)
16. มุ่งกลยุทธ์ (Strategic Orientation)
17. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)
18. การควบคุมตนเอง (Self Control)
19. การกระจายอำนาจให้ผู้อื่น (Empowering Others)

จากสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานดังกล่าว สามารถยึดเป็นขอบเขตกว้างๆ ที่มีความครอบคลุมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การใดประสงค์ที่จะเลือกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมอย่างไรขึ้นอยู่กับมุมมอง นโยบาย และขนาดขององค์การ ขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์อาจพิจารณาจำแนกเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ระดับมหภาคและทุนมนุษย์ระดับจุลภาคดังนี้

1. การพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับมหภาค เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับชาติ ได้แก่การพัฒนากำลังคนและประชากรของประเทศ โดยใช้มาตรการเกี่ยวกับการคิด การศึกษา การจ้างงาน และการมีงานทำ ขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์อาจเลือกใช้สมรรถนะหลักและขอบเขตของสมรรถนะประจำกลุ่มงานเป็นขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ได้ครอบคลุม เพียงแต่การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นการพัฒนาระดับมหภาค

2. การพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับจุลภาค เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ระดับองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มสมรรถนะของทุนมนุษย์ให้สามารถนำทุนมนุษย์ มาลงทุนและให้ผลตอบแทนจากการลงทุนคุ้มค่า ขอบเขตของการพัฒนา สามารถใช้สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานเป็นขอบเขตในการพัฒนาได้เช่นกัน

การพัฒนาทุนมนุษย์ นักวิชาการบางท่านอาจมองว่าขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ มีความครอบคลุมถึงการสาธารณสุขและการอนามัย การศึกษา และการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เป็น กรอบโครงสร้างของการพัฒนาทุนมนุษย์ซึ่งเป็นการมองทุนมนุษย์ในระดับมหภาค ดังนี้

1. การสาธารณสุขและการอนามัย หมายถึง การอนามัย การป้องกัน และการรักษาของแพทย์ ซึ่งครอบคลุมถึงบริการทางด้านอนามัยทั้งหมด เช่น

1.1 อาหารและโภชนาการ เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยอาหารและโภชนาเพื่อพัฒนาให้ทุนมนุษย์ของประเทศมีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงด้วยการบริโภคโภชนาการที่มีประโยชน์มีคุณค่า มีการเรียนรู้ การบริโภคอาหารที่มีวิตามินครบทุกหมู่ตามหลักโภชนาการ

1.2 สุขภาพอนามัยเป็นการพัฒนาทั้งสุขภาพและสุขภาพจิต การพัฒนาสุขภาพอนามัยเป็นหน้าที่ของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งรวมถึงแพทย์ โรงพยาบาล คลินิกเพื่อรักษาผู้ป่วย งานอนามัย และการออกกำลังกาย เพื่อป้องกันไม่ให้ทุนมนุษย์เจ็บป่วย มีร่างกายแข็งแรง รวมทั้งมีที่อยู่อาศัยและการเคหะ การสันทนาการ และเครื่องนุ่งห่ม เป็นต้น

2. การศึกษา การให้การศึกษาเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะในตัวทุนมนุษย์ให้สูงขึ้น บทบาทของการศึกษาอยู่ในรูปของความรู้ ความสามารถ และทักษะที่แฝงอยู่ในทุนมนุษย์ การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการให้การศึกษา ประกอบด้วยการศึกษาในระบบ (Formal Education) เป็นการศึกษาที่จัดไว้ในโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษา ตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงมหาวิทยาลัย การศึกษานอกระบบ (Nonformal Education) เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ไม่อยู่ในสถานศึกษาตามระบบการศึกษา เช่น การฝึกอบรม การฝึกอาชีพ การสัมมนา การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์ การศึกษาผู้ใหญ่ และการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่าง ๆ การศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการศึกษาที่ไม่มีรูปแบบอาจเป็นการศึกษาโดยธรรมชาติ การได้ยิน ได้เห็นจากสื่อต่าง ๆ เช่น รายการวิทยุโทรทัศน์ รายการวิทยุกระจายเสียง การทำงาน การสังเกต นิทรรศการ อินเทอร์เน็ต และอื่น ๆ การศึกษานับได้ว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค เพราะเป็นสิ่งที่

เพิ่มมูลค่าของทุนมนุษย์ ประเทศใด องค์กรใดมีทุนมนุษย์ที่มีการศึกษา ประเทศและองค์กรนั้นย่อมได้เปรียบในการแข่งขัน

3. การใช้ทรัพยากรมนุษย์ หลังจากได้กล่าวถึงการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เกี่ยวกับเรื่อง การสาธารณสุขและการอนามัย และด้านการศึกษาแล้ว จะเห็นว่าล้วนเป็นสิ่งที่ลงทุนเพื่อหวังผลตอบแทนจากการลงทุน เพราะทุนมนุษย์เป็นทุนที่มีคุณค่าขององค์กรที่สามารถเพิ่มมูลค่าได้ด้วยการลงทุน การนำทุนมนุษย์มาใช้และควบคุมให้เกิดผลตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่เกิดปัญหา การสูญเปล่า ดังนั้น ขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการใช้ทรัพยากรมนุษย์จึงมีความครอบคลุม

3.1 ด้วยการเพิ่มอัตราการใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด ด้วยการเพิ่มความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ และสมรรถนะของทุนมนุษย์ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

3.2 การเพิ่มแรงจูงใจและกระตุ้นให้ทุนมนุษย์ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลตอบแทนจากการลงทุนสูงสุด

3.3 จัดเตรียมโครงสร้างและกลไกของสถาบัน เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ทุนมนุษย์ได้สูงสุด

3.4 การค้นหาวิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพและสมรรถนะของทุนมนุษย์ เช่น ความเป็นผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ในตัวทุนมนุษย์

การกำหนดขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทางปฏิบัติจะมีความแตกต่างกันตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ การพัฒนาทุนมนุษย์ ตลอดจนลักษณะและขนาดขององค์กรแต่ละแห่ง การกำหนดขอบเขตนอกจากจะแตกต่างกันตามความแตกต่างดังกล่าวแล้ว ยังขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อทุนมนุษย์อีกด้วย อย่างไรก็ตามขอบเขตความครอบคลุมของการพัฒนาทุนมนุษย์อาจยึดหลัก Human Resource Corecard โดยพิจารณาสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มเป็นขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ก็ได้ ทั้งนี้เพราะองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในปัจจุบันกำลังเปลี่ยนแปลงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถเฉพาะทาง (Specialist) ไปสู่ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถหลายทาง (Genelist) เพื่อสามารถทำงานได้หลากหลาย และพร้อมที่จะรับมือกับหมายงานใดก็ได้จากองค์กร การจ่ายค่าตอบแทนจะค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงไปโดยนำความสามารถ (Competency) มาเป็นส่วนประกอบในการพิจารณา

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การก่อให้เกิดสิ่งแวดล้อมในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้ คือ

1. ความยุติธรรม (Equity)

มนุษย์คือสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ องค์การต้องสร้างสิ่งแวดล้อมของความนับถือ ความไว้วางใจ และความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แสวงหา การพัฒนาพนักงานทั้งหมด โดยไม่คำนึงถึงชนชั้น ผิวสี หลักความเชื่อ ศาสนา ภาษา เชื้อชาติ วัฒนธรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องประกันว่าองค์การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นผลสัมฤทธิ์ และ ให้โอกาสที่เท่าเทียมกันกับพนักงานทุกคนเกี่ยวกับการวางแผนและการพัฒนาอาชีพ การบริหารอาชีพ การเลื่อนขั้นรางวัล การฝึกอบรมและการพัฒนา คุณภาพชีวิตการทำงาน เพื่อส่งเสริมความสามารถทางวิชาชีพ สิ่งดังกล่าวต้องการการสื่อสารความหมายเชิงความสัมพันธ์ผ่านระบบเปิด สนับสนุน และมีปฏิสัมพันธ์

2. ความสามารถทำงานได้ (Employability)

ในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงของทุกวันนี้ องค์การได้ตัดทอนค่าใช้จ่ายของตัวเองลงโดยให้พนักงานลาออกจากงานด้วยแผนเกษียณตามความสมัครใจ ความสามารถทำงานได้ หมายถึง ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะของแต่ละคนในการทำงานของเขาเอง ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องยกระดับและสมรรถนะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เขามีแรงจูงใจ เข้าร่วมและรักษาไว้ และทำให้เขามีงานทำด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังควรให้โอกาสที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมคนหนุ่มสาวที่มองหางานทำเป็นครั้งแรกและคนว่างงาน

3. ความสามารถในการปรับตัว/การสู้คู่แข่งได้ (Adaptability/ Competitiveness)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยการปรับตัวของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลง ในองค์การอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาทักษะและการปรับทักษะใหม่ทางวิชาชีพของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สิ่งดังกล่าวจะทำให้เกิดความพอใจของพนักงานมากขึ้น และปรับปรุงการตัดสินใจในองค์การ

2.3.5 เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มีเป้าหมายจำเพาะในการทำงานให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การประสบความสำเร็จผู้นำทั้งหลายภายในองค์การควรมีส่วนร่วมในโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ประเมินและพูดนโยบายที่ครอบคลุมความหลากหลายอย่างชัดเจนชัดเจน ในการทำสิ่งดังกล่าว ให้แสดงภาวะผู้นำที่จะกำจัดการกีดกันทุกรูปแบบ ผลลัพธ์ ก็คือการส่งเสริมผลิตภาพ กำไร และการตอบสนองต่อตลาดโดยทำให้องค์การและแรงงาน มีการเคลื่อนไหว นี่คือนโยบายแรกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ สรุปได้ดังนี้ (จิตติมา อัครธิพิงศ์ 2557: 13)

1. การก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์การ

เพื่อประกันว่า จำนวนบุคลากรที่มีพื้นฐานและประสบการณ์ที่มีทางอุตสาหกรรม ทั้งพนักงานทั่วไปและพนักงานผู้เชี่ยวชาญเฉพาะมีในระดับปฏิบัติการ นิเทศงาน และบริหาร มีเพียงพอ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์การ การกระตุ้นความหลากหลายในแรงงานช่วย ในการ

ส่งเสริมสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่เชื่อใจพวกเขา ไม่ว่าพวกเขาจะมาจากพื้นเพเดิมหรือวัฒนธรรมอะไร เขาก็เหมือนกับผู้นำของเขา นั่นคือต้องการทำประโยชน์ มีส่วนร่วมในกำไร และเป็นแรงงานที่เคลื่อนไหวอยู่เสมอ

2. การส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพ

เพื่อพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้พนักงานได้รับโอกาสอย่างเสมอภาคในการขยายในองค์กรภายใต้พื้นฐานของการปฏิบัติงานและความสามารถของเขา อันจะเป็นการส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพ องค์กรควรประกันว่า ความรับผิดชอบเพื่อผลลัพธ์ได้รับตั้งแต่ระดับล่าง เพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาความรู้สึกรับผิดชอบและความมั่นใจในตัวเอง

3. การส่งเสริมความเจริญงอกงามและการพัฒนาบุคคล

พนักงานต้องมีความมั่นใจในหลักบริหารงานบุคคล นโยบายต้องยุติธรรม เพื่อส่งเสริมความเจริญงอกงามและการพัฒนาส่วนบุคคล

4. การผสมผสานเข้ากับธุรกิจ

ควรขยายและเพิ่มเนื้อหาของงาน เพื่อเขาจะได้ทำงานที่ส่งเสริมทีมงาน ให้โอกาสแก่เขาในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และหลากหลาย ทำให้เขามีความพอใจมากขึ้น และงานก็มีความหมายมากขึ้น สิ่งดังกล่าวจะประกันว่าถึงการผสมผสานทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่ธุรกิจ พนักงานที่แสดงให้เห็นความถนัดพิเศษสำหรับทักษะต่าง ๆ จะได้รับประสบการณ์การฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่เหมาะสม

สรุปกล่าวข้างต้นเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ 1) เพื่อก่อให้เกิด “องค์กรเรียนรู้” 2) เตรียมพนักงานด้วยทักษะใหม่ ๆ 3) เป็นกระบวนการที่ดำเนินอย่างต่อเนื่อง 4) แสดงออกโดยวัฒนธรรมการสอนและการติดตามผล ระบบดำเนินตนเอง และนำโดยผู้เรียน

ประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การจัดการองค์กรต่างนำหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้เพื่อความอยู่รอด สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและประสิทธิภาพในการดำเนินการ องค์กรต่าง ๆ จึงมีความประสงค์ที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) อันหมายถึง ผลรวมของความรู้ (Knowledge) ความชำนาญ (Expertise) และกำลังความสามารถ (Dedication) ของทรัพยากรมนุษย์ จากการสำรวจของวารสาร Fortune พบว่าธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จคือ ธุรกิจที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือ เป็นที่สนใจ สามารถจูงใจ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษ หรือมีพรสวรรค์ (Talented) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร องค์กรต่าง ๆ ต่างมีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรทุกระดับ ป้องกันความล่าช้า และเพื่อเตรียมตัวสำหรับการขยายในอนาคต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มประสบการณ์ในการเรียนรู้ (Learning Experience) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลเกี่ยวกับงานอย่างถาวรที่ช่วยทำให้เกิดการปรับปรุงคุณลักษณะต่าง ๆ ของทรัพยากรมนุษย์

ที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ความรู้ ทักษะ ทักษะคนดี และพฤติกรรมในการทำงาน รวมทั้งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การที่องค์กรต่าง ๆ มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว แต่ละองค์การจึงพยายามคิดค้นวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจำแนกประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจจำแนกได้ตามแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทมุ่งเพิ่มประสบการณ์และการเรียนรู้ให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา (Education) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนา (Development) ซึ่งการฝึกอบรมจะเน้นการพัฒนางานในปัจจุบัน การศึกษาจะเน้นการพัฒนางานในอนาคต และการพัฒนาจะเน้นการพัฒนางานเพื่อการเปลี่ยนแปลง

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทมุ่งการปรับปรุงพฤติกรรมทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์กร (Organization Development) การพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเพิ่มประสบการณ์ การเรียนรู้ และการปรับปรุงพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพัฒนาสายอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาที่เน้นการเตรียมความพร้อมและสร้างโอกาสให้กับทรัพยากรมนุษย์

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทมุ่งพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นการบูรณาการการเรียนรู้กับงานเข้าด้วยกันอย่างต่อเนื่องทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งที่ต่อเนื่องมาจากการพัฒนาโดยการศึกษา การอบรม การพัฒนาปัจเจกบุคคล และการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กรมุ่งที่ทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดในองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาศัยกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ เน้นการกำหนดเป้าหมายและการกำหนดแผนปฏิบัติการ มุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ทัศนคติ ทักษะการปฏิบัติงานของคนในกลุ่มต่าง ๆ ขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาคือ เพื่อความเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์ในด้านอาชีพและในองค์กร การพัฒนาองค์กร ต้องมีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้กระตุ้นกระบวนการพัฒนาให้ดำเนินการไปได้

จากการจำแนกประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ดังนั้น เพื่อความครอบคลุมขอบเขตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงได้จัดแบ่งประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 7 ประเภท ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation)
2. การศึกษา (Education)
3. การฝึกอบรม (Training)

4. การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development)
5. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)
6. การพัฒนาองค์การ (Organization Development)
7. การพัฒนาตนเอง (Self Development)

ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละประเภทมีสาระสำคัญ โดยสรุปดังนี้ (จิตติมา อัครธิตี

พงศ์ 2557: 14-16)

1. การปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมการแนะนำบุคลากรขององค์การที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ให้รู้จักโครงการ ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับงานและกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การได้โดยให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติมาตรฐาน ค่านิยม และรูปแบบพฤติกรรมตามความคาดหวังขององค์การ การปฐมนิเทศมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ

1.1 เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่ปฏิบัติงานใหม่ได้เร็วขึ้น และปฏิบัติตนอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเหมาะสม

1.2 เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าใจเป้าหมายและนโยบายในการดำเนินงานขององค์การ

1.3 เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบุคลากรใหม่ โดยมองถึงความภาคภูมิใจ ความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ตนต้องลงมือปฏิบัติและตระหนักถึงภาระหน้าที่อย่างเข้มแข็ง

1.4 เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่ได้เข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน รวมทั้งการรับรู้สิทธิประโยชน์ที่ตนเองพึงมี

1.5 เพื่อช่วยกระตุ้นให้บุคลากรใหม่เห็นคุณค่าและความสำคัญในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และตระหนักถึงการศึกษาอบรมเพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในงาน ของตน

1.6 เพื่อช่วยลดความผิดพลาดหรือความบกพร่องในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นจากการลองผิดลองถูก

1.7 เพื่อช่วยปลูกฝังทัศนคติของบุคลากรใหม่ให้มีความรู้สึกที่ดีต่องานและเพื่อนร่วมงาน เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

1.8 เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใหม่ตื่นตัวต่อภาระหน้าที่ และกล้าแสดงวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

2. การศึกษา

การศึกษา เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับงานในอนาคต โดยเตรียมบุคลากรเพื่องานที่ไม่ใช่งานปัจจุบัน หรือเพื่อเลื่อนตำแหน่งบุคลากร เป็นการลงทุนระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งแล้วแต่วัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ๆ การลงทุนในการให้การศึกษาให้กับบุคลากรอาจไม่ได้

ผลตอบแทนให้กับองค์กร และอาจเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าก็ได้ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง ตำแหน่งและวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต วัตถุประสงค์สำคัญของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์โดยการให้การศึกษา ก็เพื่อการวางแผนกำลังคน (Work for Planning) ที่จัดเตรียมไว้ในอนาคต จัดเตรียมการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ให้กับบุคลากรเพื่อสับเปลี่ยนหน้าที่ในอนาคต เพื่อการเตรียมการทดแทน (Preparing Replacement) บุคลากรที่โยกย้ายจึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการให้การศึกษาเป็นการจัดให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงาน ในอนาคต การศึกษาจึงสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพ และเป็นสิ่งที่ริเริ่มโดยบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การศึกษา เพื่อให้ได้พื้นฐานที่จำเป็นในงาน (Remedial Education) การศึกษาเพื่อเพิ่มการเป็นวิชาชีพ (Qualifying Education) และการศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education) การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์โดยการให้การศึกษาอาจจะทำได้โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาเพิ่มเติม จากการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย การที่องค์กรใดจะให้ โอกาสทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาโดยการศึกษาได้มากน้อยเพียงใด หรือโดยระบบใด ขึ้นอยู่กับ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตาม การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร จึงจะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3. การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิธีการที่ใช้ได้กับ การพัฒนาบุคลากรทั่วไป ๆ บางเรื่องเน้นเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ทดลองปฏิบัติงานจริง (Probation) และใช้การฝึกอบรมยกระดับความสามารถของบุคลากรซึ่ง ประกอบด้วยความรู้ในเชิงการจัดการ ความสามารถในการแก้ปัญหา และความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเชี่ยวชาญและหลากหลาย มีความพร้อมในการพัฒนา วิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้นการฝึกอบรมเป็นกระบวนการ ที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรให้สามารถ ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น นำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และก่อให้เกิดผลสำเร็จ บรรลุผลตามเป้าหมายของ

องค์กร นอกจากนี้การฝึกอบรมยังเป็นสิ่งที่เสริมสร้างทักษะความชำนาญในการ ปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้ สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต จึงอาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร 3 ด้าน คือ

3.1 ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน ให้มี ประสิทธิภาพตรงตามที่ต้องการ และส่งผลต่อความเจริญเติบโตขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3.2 ด้านขวัญกำลังใจ ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบและต่อองค์กร

3.3 ด้านการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต และมีความรู้ มีความมั่นใจที่จะรับผิดชอบงานในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย การฝึกอบรมอาจจำแนกได้ตามสถานที่ฝึกอบรม คือ

3.3.1 การฝึกอบรมแบบการเรียนรู้จากการทำงาน (On-The-Job Training) เป็นการฝึกอบรมความรู้ ทักษะ และความสามารถในที่ทำงานจริง ประกอบด้วย การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation Training) การเสนอแนะ (Job Instruction Training : JIT) การฝึกงาน (Apprenticeship Training) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การสอนงาน และ การทำหน้าที่ตักเตือน (Coaching and Monitoring)

3.3.2 การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off-The-Job Training) เป็น การอบรมแบบการเรียนรู้ที่นอกสถานที่ ได้แก่ การบรรยาย (Lectures) การจำลองสถานการณ์ (Vestibule Training) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Programmed Instruction) กรณีศึกษา (Case Study and Incident Method) การรวม ปัญหา (In-Basket Technique) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing and Multiple Role Playing) การเข้ากลุ่ม T-Group (Sensitivity Training) เกม การจัดการหรือเกมธุรกิจ (Management or Business Games)

4. การพัฒนาปัจเจกบุคคล

การพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการพัฒนาที่มุ่งให้ประสบการณ์การเรียนรู้แก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นรายบุคคล ให้ทรัพยากรมนุษย์แต่ละราย มีความสามารถไปในทิศทางตามการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ การพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับองค์กร การพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการลงทุนระยะยาวที่มีความเสี่ยงสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา และการฝึกอบรมเพราะการพัฒนาการเรียนรู้จะเน้นที่บุคคล ซึ่งเป็นการยากที่จะเห็นได้ว่าบุคคลที่ได้รับการพัฒนาจะเรียนรู้ได้ บางรายอาจไม่สามารถเรียนรู้ได้จะทำให้องค์กรต้องเสียเวลา เสียทรัพยากร และเสียโอกาสได้ การพัฒนาขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้บริหารในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคคล ในบางกรณีการพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการเสริมเติมเต็มในสิ่งที่ขาดเฉพาะบุคคล เช่น การพัฒนาการทำงานเป็นทีม การพัฒนาจิตสำนึกของการอยู่ร่วมกันการพัฒนา

บุคลิกภาพของบุคคล การพัฒนาความเป็นผู้นำ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาประเภทปัจเจกบุคคล จะเป็นการพัฒนาที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ และช่วยให้เกิดสิ่งใหม่กับองค์กรโดยผ่านการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มโอกาสให้กับแต่ละบุคคลในองค์กรได้เติบโต ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพสูงขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ ได้รับประสบการณ์และความรู้จากการทำงาน การพัฒนาเป็นสิ่งที่ไม่มีที่สิ้นสุด เพราะมีรูปแบบหลากหลาย

ที่ทำให้ผู้ต้องการพัฒนาตนเองสามารถเรียนรู้ได้ องค์การขนาดใหญ่จำนวนมาก มักให้ความสนใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทปัจเจกบุคคลเป็นอันดับแรก เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพขององค์การให้มีความพร้อมกับการพัฒนาระบบงานและระบบเทคโนโลยี ทั้งนี้ เพราะหากมีการพัฒนาระบบงานและระบบเทคโนโลยี แต่ไม่ได้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถรองรับการพัฒนาระบบดังกล่าวไว้เป็นการล่วงหน้าแล้ว องค์การก็จะไม่สามารถพัฒนาสิ่งใดได้

การพัฒนาปัจเจกบุคคลมักนิยมใช้กับการพัฒนาบุคลากรในระดับผู้บริหาร ทั้งนี้ เพราะหากผู้บริหารไม่ได้รับการพัฒนาหรือพัฒนามาน้อยก็จะทำให้การใช้ทรัพยากรทุกประเภทขององค์การเกิดประโยชน์สูงสุดได้ยาก การพัฒนาผู้บริหารเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ขององค์การความรู้ ความสามารถดังกล่าว ได้แก่ การเป็นผู้นำ การจัดการเปลี่ยนแปลง การสอนแนะ และการให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมและให้ข้อมูลย้อนกลับ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงและระดับกลางขององค์การที่ใช้กันแพร่หลายมีดังนี้

4.1 แม่แบบทางการบริหาร (Managerial Modeling) ผู้บริหารมักทำตามสิ่งที่เคยทำมาจนกล่าวได้ว่า ผู้บริหารเรียนรู้โดยการเลียนแบบกัน เพราะมนุษย์จำนวนมากเรียนรู้ตามแม่แบบ เช่น เด็กเลียนแบบจากพ่อแม่หรือเพื่อนในโรงเรียน ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารโดยใช้ การพัฒนาแบบปัจเจกบุคคลอาจทำได้โดยการหาแม่แบบที่ดีมาเป็นตัวอย่าง และให้การเสริมแรงเมื่อแสดงออกได้ตามที่ต้องการ การให้ตัวอย่างอาจให้ได้ทั้งทางบวกและทางลบเพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและนำไปพัฒนาตนเอง

4.2 การสอนแนะโดยผู้บริหาร (Management Coaching) การสอนแนะเป็นการรวมพิธีการสองอย่างเข้าด้วยกัน ได้แก่ การสังเกต (Observations) และการสอนแนะ (Suggestions) ซึ่งเป็นการเรียนรู้โดยธรรมชาติของมนุษย์ การพัฒนาผู้บริหารโดยวิธีนี้จะประสบผลสำเร็จเป็นอย่างมาก หากในระยะเวลาหนึ่งมีผู้บริหารสองคนทำงานอย่างเดียวกัน และทำการสอนแนะแก่กัน การสอนแนะสามารถทำได้หลายด้าน ที่ได้ประโยชน์มากที่สุดคือการช่วยแก้ปัญหาพฤติกรรมของผู้บริหารที่กำลังออกนอกกลุ่มนอกทาง ผู้บริหารที่กำลังท้อแท้ หรือทำงานไม่ยืดหยุ่นจะได้รับคำแนะนำที่ดีจากผู้บริหารที่ทำงานมาอย่างถูกต้อง การสอนแนะไม่ใช่การเปลี่ยนพฤติกรรมที่ผิดปกติได้ทันทีทันใด แต่ช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันว่าจะแก้ปัญหาได้อย่างไร การสอนแนะ ที่ดีทั้งผู้สอนแนะและผู้รับการสอนแนะต้องมีความอดทนและมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งการสอนแนะโดยทั่วไปมักกระทำโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้บริหารท่านนั้น ๆ การสอนแนะ

ที่ดีควรดำเนินการตามแนวทางดังนี้ 1) บอกและอธิบายพฤติกรรมที่เหมาะสม 2) ทำความเข้าใจ ให้ชัดเจนว่าทำไมจึงเกิดการกระทำเช่นนั้น 3) กล่าวถึงสิ่งที่สังเกตเห็น 4) ให้ทางเลือกหรือคำแนะนำที่เป็นไปได้ 5) คอยติดตามผลและเสริมแรง

4.3 การเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) หรือเป็นที่เลี้ยง คือการที่ผู้บริหารที่เข้ามาอยู่ก่อนให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ ซึ่งหมายถึงผู้บริหารคนเก่าคอยถ่ายทอดทักษะทางด้านเทคนิค มนุษย์สัมพันธ์ และการเมืองแก่ผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ จะทำให้ไม่เพียงผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ได้ประโยชน์ แต่ผู้บริหารที่อยู่เดิมก็ยังได้พัฒนาตนเองอีกด้วย

5. การพัฒนาสายอาชีพ

การพัฒนาสายอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการเตรียมความพร้อมและสร้างโอกาสให้กับทรัพยากรมนุษย์อาชีพ คือ ตำแหน่งที่บุคคลครองไปตลอดชีวิต การทำงาน บุคคลี้อาชีพก็เพราะต้องการสร้างความพึงพอใจให้กับตนเอง การได้ทำงานในเวลาหนึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการหลายด้าน ปัจจัยที่มีผลต่อ การเลือกอาชีพของทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย

5.1 ความสนใจ บุคคลเลือกอาชีพเพราะเชื่อว่าอาชีพนั้นตรงต่อความต้องการของตนเอง

5.2 ภาพลักษณ์ของตนเอง บุคคลเลือกอาชีพเพราะอาชีพช่วยให้ภาพลักษณ์ของตนเองเป็นที่ยอมรับและชื่นชมของผู้อื่นและสร้างความภูมิใจให้กับตนเอง

5.3 บุคลิกภาพ เป็นลักษณะของบุคคลและความต้องการส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเลือกอาชีพ เช่น การดำรงชีวิต และความชอบในการทำธุรกิจ ความเป็นศิลปิน ความชอบสัมพันธ์กับผู้อื่น ชอบอำนาจ และมีความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ

5.4 ภูมิหลังทางสังคม บุคคลเลือกอาชีพตามความเหมาะสมกับระดับสังคมฐานะ ทางเศรษฐกิจ การศึกษา และอาชีพของครอบครัว ซึ่งเป็นเหตุให้บุคคลคุ้นเคยกับอาชีพและเลือกอาชีพ

การประกอบอาชีพของบุคคลนั้น Mathis และ Jackson ได้จำแนกช่วงของการประกอบอาชีพของบุคคลออกเป็น 3 ช่วง ดังนี้

1. ช่วงอายุ 20-30 ปี เป็นช่วงต้นของการประกอบอาชีพ (Early Career Concerns) ในช่วงนี้บุคคลจะมุ่งประกอบอาชีพเพื่อหวังรางวัลที่เป็นสิ่งนอกกาย เช่น เงิน วัตถุสิ่งของ และการพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้น ค้นหาตนเองว่าอาชีพใดเหมาะสมตรงกับความต้องการของตนเอง ทำให้บุคคลในช่วงอายุนี้อาจเลือกงานหลายงานเป็นทางเลือก

2. ช่วงอายุ 31-50 ปี เป็นช่วงกลางของการประกอบอาชีพ (Mid-Career Concerns) เป็นช่วงที่บุคคลแสวงหาคคุณค่าในชีวิต รวมทั้งการมีส่วนร่วม การกินดีอยู่ดี ชีวิตบุคคลในช่วงนี้อาจจำแนกออกเป็น 31-40 ปี เป็นช่วงที่เริ่มก้าวเข้าสู่ทางเลือกในการดำเนินชีวิตที่มีจำกัด

แต่จะมีความเจริญเติบโตในอาชีพมากขึ้น และช่วง 41-50 ปี เป็นช่วงของการปรับปรุงทักษะให้มีความทันสมัย เป็นช่วงที่เป็นผู้นำที่เป็นที่ยอมรับ มีความคิดความเห็นที่มีคุณค่าเป็นที่ยอมรับ

3. ช่วงอายุ 51-60 หรือ 70 ปี เป็นช่วงสิ้นสุดอาชีพ (Final-Career Concerns) อายุบุคคลในช่วงนี้ บุคคลจะพัฒนาไปเป็นที่ปรึกษา และเริ่มแยกตัวออกไปในที่สุด โดยเริ่มวางแผนเกษียณอายุการทำงาน มองหาความสนใจด้านอื่นนอกเหนือจากการทำงาน

การพัฒนาอาชีพเป็นการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิดของบุคลากรให้ดำเนินไปตามที่องค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเติบโตก้าวหน้าในอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ เป็นการแสดงให้เห็นบุคลากรมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าของอาชีพ ผลประโยชน์ตอบแทนที่พึงจะได้รับจากการปฏิบัติงาน โอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ได้รับประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงสภาพของบุคลากรในลักษณะของการสร้างความก้าวหน้าในงานอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ให้สูงขึ้น

การพัฒนาสายอาชีพเป็นกิจกรรมสองด้านคือด้านองค์การและด้านตัวบุคคล การพัฒนาสายอาชีพด้านองค์การจะเน้นที่งานและการสร้างสายอาชีพเพื่อให้เห็นเส้นทางความก้าวหน้า ในการทำงานซึ่งเป็นเส้นทางที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เช่น งานของฝ่ายการตลาดอาจมีเส้นทางความก้าวหน้าเริ่มจากพนักงานการตลาด หัวหน้าเขตการขาย ผู้จัดการตลาด ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ ผู้จัดการการตลาด และรองประธานฝ่ายการตลาด เป็นต้น ส่วนการพัฒนาสายอาชีพด้านบุคคลจะเน้นที่ความต้องการของบุคคลมากกว่าองค์การ ซึ่งแต่ละบุคคลต้องวางแผนอาชีพของตนเอง เช่น ต้องรู้จักวิเคราะห์จุดมุ่งหมายและทักษะของตนเอง บุคคลอาจมองไปไกลกว่าองค์การ โดยเฉพาะ การจัดการสมัยใหม่จะมีการตัดทอนงบประมาณและลดขนาดขององค์การลง จึงทำให้บุคลากรอยู่ในช่วงการเปลี่ยนแปลงอาชีพ (Career Transition) ทำให้บุคลากรต้องหางานใหม่ ดังจะเห็นได้จากการจัดตั้งธุรกิจขนาดย่อมเกิดขึ้นมากมาย ซึ่งธุรกิจขนาดย่อมเหล่านี้เป็นธุรกิจที่จัดตั้งโดย ผู้เกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirees) จากธุรกิจขนาดใหญ่หรือองค์กรขนาดเล็ก จึงเป็นโอกาสของอาชีพใหม่ ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นทั่วไปในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม องค์กรยังมีบทบาทในการกระตุ้นและช่วยเหลือการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากร โดยเฉพาะการเตรียมการสำหรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบุคลากร อันเนื่องมาจากนโยบายขององค์กร การพัฒนาสายอาชีพในองค์กรในปัจจุบันดำเนินการในลักษณะเป็นหุ้นส่วนกับบุคลากร การพัฒนาสายอาชีพโดยทั่วไปกระทำได้โดยการจัดทำเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (Challenging Assign, Ents) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ (Performance Feedback and Coaching) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาอาชีพ (Career-Development Workshop) และการเพิ่มพูนความรู้ (Sabbaticals)

6. การพัฒนาองค์การ

ปัจจุบันองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เช่น การจัดขนาดขององค์การใหม่ (Rightsizing) การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management) การแตกสายงาน (Diversity) การปรับรีระบบ (Reengineering) และการลดขนาดองค์การ (Downsizing) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้องค์การต้องมีการพัฒนาองค์การ (Organizational Development) การพัฒนาองค์การมีหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ การช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถปรับตัว

ตามการเปลี่ยนแปลงได้ การปรับตัวของทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดของเคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) คือการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การละลายสถานภาพเดิม (Unfreezing Status Quo) ขั้นตอนที่ 2 การเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาวะใหม่ (Change to the New State) และขั้นตอนที่ 3 คือการทำให้สภาวะใหม่แข็งตัว (Refreezing) ซึ่งจะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยถาวร การพัฒนาองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อเนื่องมาจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาปัจเจกบุคคล และการพัฒนาสายอาชีพ การพัฒนาองค์การจึงมุ่งที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทั้งหมดอย่างเป็นระบบ การพัฒนาองค์การต้องอาศัยกระบวนการการเรียนรู้จากประสบการณ์ เน้นการกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการที่มุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะ การปฏิบัติงานของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ขององค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ ความเจริญเติบโตของบุคลากรในด้านอาชีพและในองค์การ การพัฒนาองค์การต้องมีการวางแผนระยะยาวและต่อเนื่อง เพื่อแก้ปัญหาบุคลากรและองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์การ ระบบ วิธีการที่ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงมาใช้กับการพัฒนาองค์การคือการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การ องค์การการเรียนรู้เป็นแนวคิดของการจัดองค์การสมัยใหม่ ซึ่งต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว แนวคิดขององค์การการเรียนรู้คือการเพิ่มสมรรถนะในการเรียนรู้เพื่อสร้างอนาคตด้วยตนเอง หลักการสำคัญ (Core Discipline) ของการสร้างองค์การการเรียนรู้ตามแนวความคิดของมิลโควิชและบูโดร (Mikovich and Boudreau) ได้แบ่งหลักการสำคัญออกเป็น 5 ประการ คือ

1. คิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) คือการมองสิ่งต่าง ๆ สัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน
2. การควบคุมตนเอง (Personal Mastery) คือความสามารถในการควบคุมตนเองเพื่อสร้างความสำเร็จในชีวิตอย่างต่อเนื่อง
3. มีตัวแบบทางความคิด (Mental Model) คือการคิดอย่างเป็นรูปแบบตามขั้นตอน
4. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือมีความเข้าใจและผูกพันกับสิ่งที่ต้องการสร้างร่วมกัน

5. เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และนำสิ่งที่เรียนรู้ไปสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยมีการประสานการปฏิบัติและพูดคุยให้เป็นที่เข้าใจร่วมกัน

การปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในขณะที่อยู่ในองค์การของตน ประกอบด้วย 2 แนวทาง คือ การปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์การแบบค่อยเป็นค่อยไป เช่น การนำ TQM (Total Quality Management) มาใช้ และการทำ ISO กับการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการดำเนินการ (Process Innovation) คือ การปรับหรือโครงสร้าง (Reengineering), การปรับเปลี่ยนโดยการสร้างกลยุทธ์บนฐานของเวลา (Time Based Strategy) จากแนวทางการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เห็นได้ว่าเป็น การพัฒนารูปแบบการจัดการทั้งระบบขององค์การโดยมีทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

มีการวางแผนการปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย มุ่งการปฏิบัติงานกลุ่มบุคคลในองค์การ และทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาองค์การที่นิยมนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ คือ การเรียนรู้ของทีมงาน เป็นลักษณะการเรียนรู้ที่เรียกว่า ทีมการเรียนรู้ (Team Learning) เมื่อองค์การเกิดการเรียนรู้ในลักษณะทีมการเรียนรู้แล้วจะทำให้องค์การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Organization Learning) ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีพื้นฐานการเรียนรู้ให้สามารถพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละบุคคลจะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความคิดเปิดกว้าง มีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ปฏิบัติงานและพัฒนาตนไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน

7. การพัฒนาตนเอง

ทรัพยากรมนุษย์แต่ละบุคคลในองค์การสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องโดย ไม่มีที่สิ้นสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยองค์การอาจยังไม่เพียงพอ เพราะองค์การมีขีดจำกัด ในด้านทรัพยากรและเวลา อย่างไรก็ตามความเป็นมนุษย์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมปัจจุบันได้อย่างมีความสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ขององค์การและทรัพยากรของชาติ ต้องมีความรู้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดการพัฒนาตนเองจะไม่สามารถรองรับตำแหน่งงานที่ตนรับผิดชอบในองค์การได้ในระยะยาว เพราะขาดความรู้ ความสามารถที่จะนำพาองค์การไปสู่การเจริญเติบโตในภาวะการแข่งขันที่รุนแรงได้ อย่างไรก็ตาม เป็นหน้าที่ขององค์การที่จะต้องสนับสนุนผลักดันให้ทรัพยากรมนุษย์ได้มีการพัฒนาตนเองด้วยการให้ข้อมูลข่าวสาร เช่น จัดให้มีมุมข้อมูลข่าวสารในองค์การเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ได้รับข่าวสารอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การได้พัฒนาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยการเข้าศึกษาอบรมในระบบการศึกษาทางไกลและการศึกษา

นอกระบบ ตลอดจนการศึกษาตามอัธยาศัย รวมทั้งฝึกให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีการค้นคว้านวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุดยั้ง การพัฒนาตนเองประกอบด้วยการพัฒนาเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับตนเอง และการพัฒนาจิตใจให้เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง องค์กร และผู้อื่น เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติงานโดยยึดหลักจรรยาบรรณของวิชาชีพ ดำเนินชีวิตด้วยความสุขทั้งกายและใจ

แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

เมื่อการเปลี่ยนแปลงในสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอยู่อย่างไม่ขาดสาย จึงเกิดแนวคิดต่าง ๆ ขึ้น เพื่อการพิจารณาและการดำเนินงานโดยองค์กรและปัจเจกบุคคลดังที่จะอภิปรายต่อไป (ชาญชัย อาจิสมาจาร 49-52)

1. เชื่อมการพัฒนาเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร

ความสามารถของพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่กำหนดความสามารถในการแข่งขันกันกับตัวเอง ดังนั้น การพัฒนาคนสามารถสร้างอิทธิพลต่อกลยุทธ์ขององค์กร การเชื่อมกับกลยุทธ์นำความเหมาะสมมาสู่การฝึกอบรมการเรียนรู้ และกระบวนการพัฒนาโดยสังเกตความต้องการเพื่อการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการพิจารณาทิศทางและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การเชื่อมเชิงกลยุทธ์ก่อให้เกิดการจัดลำดับข้อบ่งชี้การเรียนรู้ที่สามารถทำประโยชน์โดยตรงต่อ พันธกิจและจุดมุ่งหมายขององค์กร

2. การเรียนรู้ในองค์กร

พนักงานติดต่อกับลูกค้าและจัดหาสินค้าอย่างใกล้ชิด ดังนั้น เขาจึงมีความเข้าใจ ที่ดีกว่าในสิ่งแวดล้อมภายนอกและสามารถให้การหยั่งเห็น (Insight) ที่ดีกว่าสู่ประเด็นธุรกิจต่างๆ องค์กรควรให้โอกาสแก่พนักงานในการรับทักษะและความสามารถของเขาในการจัดการ กับสิ่งแวดล้อมภายนอก และแปรรูปความผิดพลาดให้เป็นโอกาสการเรียนรู้ “หลักการห้าประการ (Five Disciplines)” ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในองค์กรเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล ได้แก่ ความรอบรู้ ส่วนตัว รูปแบบการคิด การมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ในองค์กรเกี่ยวข้องกับอุดมการณ์ที่เกิดขึ้นในหลายรูปแบบ คุณลักษณะการมีส่วนร่วม การให้โอกาสการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ใช้การเรียนรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของปัจเจกบุคคลและองค์กร การเชื่อมการปฏิบัติงานของปัจเจกบุคคลกับขององค์กร การสนับสนุนการสอบถามและการสนทนาโดยให้คนได้มีส่วนร่วมอย่างเปิดเผย และใช้การเสี่ยง การรับความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์เป็นแหล่งของพลังและการฟื้นฟู องค์กรการตระหนกอยู่เสมอและมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

3. ปรับปรุงการสื่อความหมายในองค์กร

การมีส่วนร่วมในปัญหา ข่าวสารข้อมูล และความห่วงใยในองค์การระหว่างพนักงานช่วยพัฒนา ความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ พนักงานได้รับการสนับสนุนให้ทำประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ดังนั้น การปรับปรุงการสื่อความหมายจึงช่วยสร้างพันธะและการจูงใจในจิตใจและหัวใจของพนักงาน

4. การเชื่อมการเรียนรู้กับงาน

การเชื่อมการเรียนรู้กับงานจะช่วยให้พนักงานคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับ ความต้องการและการคล้อยงานเพื่อจะได้เริ่มต้นในสิ่งที่เราจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง เจตคติดังกล่าวมอบอำนาจให้พนักงานนำผลลัพธ์ของการฝึกอบรม และการพัฒนามาซึ่งที่ทำงานของเขา ด้วยประสิทธิผลที่ดีกว่า เพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ของธุรกิจ

5. การบริหารความรู้

การบริหารความรู้เป็นกระบวนการที่องค์การก่อให้เกิดคุณค่าจากสินทรัพย์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสติปัญญาและความรู้ มันเป็นแนวทางบริหารองค์การที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ การบริหารความรู้แสดงถึงการบริหารระบบการเรียนรู้และประสิทธิภาพของเขา ความรู้เป็นส่วนผสมของข้อมูล ค่านิยม ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญสำหรับองค์การ สิ่งเหล่านี้อยู่ในตัวพนักงาน และเป็นตัวแทนของแหล่งของความสร้างสรรค์ นวัตกรรม และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ในเศรษฐกิจโลก ความรู้อาจจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในองค์การ ข้อได้เปรียบในการแข่งขันเป็นข้อได้เปรียบที่ยั่งยืน ในอนาคตอันใกล้ การเรียนรู้จะถูกผสมผสานเข้ากับระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานระดับโลก

6. การโฟกัสไปยังการฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบ ในการแข่งขัน

วัตถุประสงค์ของธุรกิจใด ๆ ก็คือ การทำให้ข้อได้เปรียบในการแข่งขันสำเร็จ รักษาไว้ซึ่งได้เปรียบในการแข่งขัน ได้ผลตอบแทนสูงกว่าระดับปานกลาง และดำเนินการอย่าง มีจริยธรรมและถูกกฎหมาย โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาที่มีประสิทธิผลช่วยปรับปรุงพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสามารถสร้างความซื่อสัตย์ต่อแบรนด์ (Brand) เพื่อเอาชนะการเปลี่ยนแปลง

7. มอบอำนาจให้พนักงาน

พนักงานส่วนใหญ่ที่ติดต่อกับลูกค้าและผู้จัดหาสินค้าเป็นพนักงานระดับต่ำที่แทบจะไม่มีอำนาจในการตัดสินใจเลย การมอบอำนาจให้กับพนักงานดังกล่าวช่วยให้พนักงานแก้ปัญหา

ลูกค้าและผู้จัดหาสินค้า ซึ่งนำมาซึ่งความพอใจของลูกค้า และช่วยในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีกว่า ขององค์การ ทำให้สามารถเพิ่มความซื่อสัตย์ของลูกค้ามากขึ้น

8. ความรับผิดชอบของพนักงานในการเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง

องค์การต้องสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้ปัจเจกบุคคลได้ใช้เวลาตามลำพังเพื่อพิจารณาประเด็นการเรียนรู้และการพัฒนาของตัวเอง แทนที่จะพึ่งพาตนเองแต่องค์การหรือหัวหน้า

ฝ่ายเดียว แต่ยังสำรวจแหล่งอื่น ๆ ของการเรียนรู้ เช่น กลุ่มเพื่อน อินเทอร์เน็ต หนังสือที่เรียนด้วยตัวเอง นิตยสาร

9. การบริหารผู้มีความสามารถพิเศษและการพัฒนาผู้นำ

หนึ่งในการเปลี่ยนแปลงที่เศรษฐกิจยุคใหม่นำมาสู่องค์กรก็คือ ความพยายาม ที่จะดึงดูดและคงไว้ซึ่งอาชีพที่ดีที่สุด มีการเปลี่ยนแปลงจากตลาดแรงงานมาเป็นตลาดความต้องการแรงงานที่แสวงหาอาชีพที่ดีที่สุด การบริหารผู้มีความสามารถส่งเสริมความคล่องแคล่ว การตอบสนอง และความสามารถเพื่อการแข่งขันและได้รับความสำเร็จจากธุรกิจ เศรษฐกิจโลก ทรัพยากรที่มีน้อยที่สุดในโลกทุกวันนี้คือ ภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถแปรรูปองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ในโลกของวันพรุ่งนี้ จากอัตราการเปลี่ยนแปลงที่เผชิญหน้าธุรกิจโลกของทุกวันนี้ ความต้องการผู้นำ ที่มีประสิทธิผลซึ่งสามารถดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ที่สำคัญยิ่ง ต่อความสามารถในการแข่งขัน และความอยู่รอดขององค์กร

10. อี-เลิร์นนิ่งและการบูรณาการของเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ยุคโลกาภิวัตน์ของเศรษฐกิจและธุรกิจ มีการปฏิวัติในเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล ข้อมูลมหาศาลและการดำเนินธุรกิจเกิดขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถถือเอาข้อได้เปรียบ ในการปฏิวัติเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูลดังกล่าว ทำให้กระบวนการ โปรแกรม และระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถตอบสนองและพึงพาได้มากขึ้น โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ การเรียนรู้ การฝึกอบรม ข้อมูลเกี่ยวกับอาชีพ การประเมินการปฏิบัติงาน จะมีประสิทธิผลมากขึ้น โดยการใช้เทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล

จุดมุ่งหมายและเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผล องค์กร การส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพ การส่งเสริมการพัฒนาบุคคล และความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ และประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะแบ่งออกเป็น 7 ประเภท คือ การปฐมนิเทศ การศึกษา การพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ การพัฒนาองค์กร การพัฒนาตนเอง แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความท้าทายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดการพัฒนาผู้นำ (Leader Development)

ผู้นำมีความสำคัญมากเป็นอันดับหนึ่งขององค์กร ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีผู้ที่สนใจและทำการศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวาง และแพร่หลายรวมถึงมีนักวิชาการที่เกี่ยวข้องในสาขาวิชาต่าง ๆ ได้ให้แนวทางการพัฒนาผู้นำไว้มากมายดังนี้

แนวทางในการพัฒนาผู้นำว่าการพัฒนาผู้นำด้วยการใช้ การรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยให้ตนเอง (Development Through Self - Qwareness and Self-Discipline), มักจะใช้ การรับรู้ หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การสร้างประสบการณ์งาน (Job experience) และการสอนงาน (Coaching) ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเอง ทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษ และการสร้างโมเดลผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง มีองค์ประกอบสำคัญ ประการคือ . การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Self-awareness) และ . การสร้างวินัยให้ตนเอง (Self-Discipline) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544: 7 – 89)

1. การพัฒนาผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง การรับรู้หรือการรู้จัก(Awareness) เป็นการหยั่งลึกหรือการเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง การรับรู้หรือการรู้จักตนเอง (Self – Awareness) ถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเอง (Self – Development) ให้มีประสิทธิผล ซึ่งจะต้องมีการป้อนกลับด้วยตนเอง

2. การพัฒนาผู้นำด้วยการสร้างวินัยให้ตนเอง สร้างวินัยให้ตนเอง (Self- Discipline) เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเอง ให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบ หรือกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาผู้นำ ซึ่งจำเป็นจะต้องพิจารณาการสร้างวินัยให้ตนเองด้วย

3. การพัฒนาตนเองด้วยการศึกษา ประสบการณ์ และการให้การแนะนำจากผู้ที่มีอาวุโสกว่า การพัฒนาผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเอง นอกจากกระบวนการความเข้าใจ และการรับรู้กิจกรรม ซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำ

สรุปคำกล่าวของนักวิชาการข้างต้นเกี่ยวกับแนวคิดการพัฒนาผู้นำ แบ่งได้เป็น 3 ด้านคือ การพัฒนาผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาตนเอง การพัฒนาผู้นำด้วยการสร้างวินัยให้ตนเอง เป็นการปฏิบัติตนในการควบคุมตนเองให้ปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ของหน่วยงาน การพัฒนาตนเองด้วยการศึกษา ประสบการณ์ และการให้การแนะนำจากผู้ที่มีอาวุโสกว่าซึ่งเป็นการนำประสบการณ์ของผู้ที่อาวุโสขึ้นมาปรับใช้กับตนเองได้เป็นประโยชน์อย่างสูงสุด

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

นอกจากนี้ มีปัจจัยอีก องค์ประกอบที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำดังนี้

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่เกี่ยวกับการนำไปใช้ในทันที) ถ้าผู้นำมีศักยภาพในการศึกษาวิชาคณิตศาสตร์ เขาจะได้รับความมีเหตุ มีผลมา ซึ่งจะสามารถช่วยเขาในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์การเผชิญอยู่ได้ ระดับ

การศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการบริการ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและสนับสนุน การปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำที่มีคุณภาพมากขึ้น ทั้งนี้ จะมีผลกระทบมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจำนวนระยะเวลาที่เป็นประสบการณ์ของผู้นำ และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทในการตัดสินใจ ผู้ที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่า สิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จ และขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ทักษะคตินี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำจะทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้น ประสบการณ์ในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลจากภาวะผู้นำ ถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้

3. การได้รับการแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่า มีประสบการณ์มากกว่า ช่วยเหลือพนักงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือรวมถึงการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์ประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำคือ การสอนงานโดยผู้นำ หรือ เพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้

การพัฒนาผู้นำกล่าวว่า เทคนิคการคิดการใช้สมองทั้งสองด้านทั้งสองส่วนให้สมดุลกัน ฝึกการคิดเป็นภาพ (Picture in Words) การต่อ Lego การเล่นเกมกล่อม การคิดสถานการณ์จำลองแบบ Mind Mapping การคิดแบบ Lateral แทนการคิดแบบ Linear ที่มุ่งหาความเป็นเหตุเป็นผลมุ่งวิเคราะห์ห้อย่างเดียว การฝึกให้คิดแบบพหุนิยม แตกต่าง หลากหลาย ยืดหยุ่น ช่างสังเกต จดจำ คิดนอกกรอบ และเรียนรู้ ส่วนแนวคิดของ Vicere & Fulmer เสนอแนวทางของการพัฒนาผู้นำ ให้มีประสิทธิภาพไว้ดังต่อไปนี้ (ทิพาวดี เหมสุวรรณค์ 2544: 63-66)

1. เป็นกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษา และรูปแบบต่าง ๆ ของการพัฒนา โดยที่ไม่อาศัยแต่เพียงการนั่งเรียนในห้องแต่เพียงอย่างเดียว
2. เป็นการเกี่ยวข้องสัมพันธ์ในเชิงเวลา กับธุรกิจจริง ๆ
3. มุ่งให้ประโยชน์ไม่เพียงแต่ผู้เข้าอบรม แต่ต้องเอื้อต่อทีมงานและองค์กร
4. กระตุ้นให้เกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) ทั้งในส่วนของปัจเจกบุคคล และขององค์กร
5. ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถ และ องค์ความรู้ โดยรวมขององค์กร ในรูปของทีมงานและเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network)
6. ก่อให้เกิดการพัฒนาทีมผู้นำในทุกระดับชั้น (A talent Pool of Leaders at All Levels) การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นวิธีการที่เป็นระบบและเป็นกระบวนการในการออกแบบการบริหาร

จัดการศิลปะเรื่องภาวะผู้นำ โดยช่วยให้เข้าถึงและยกระดับความสามารถของภาวะผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เช่น การนำตนเอง การนำผู้อื่น การนำองค์การ และการนำการปฏิบัติงานให้มากขึ้น ภาวะผู้นำในภาครัฐเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยผลักดันวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์การไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ผู้นำภาครัฐที่ดีจำเป็นจะต้องมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และยุติธรรม รวมถึงจะต้องมีทักษะทางด้านการเมือง เพื่อให้ตนเองเป็นผู้นำที่เชื่อถือได้

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้นสรุปว่า การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำที่ดีนั้น จะต้องเริ่มจากการพัฒนาตนเอง เพื่อบุคคลอื่น เพื่อการทำงาน การประสบความสำเร็จในการทำงานนั้นเป็นยอดปรารถนาของผู้นำทุกระดับ แนวทางในการพัฒนาผู้นำว่าการพัฒนาผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยให้ตนเอง ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาผู้นำคือด้านการศึกษา ประสบการณ์ และการได้รับการแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า แนวทางของการพัฒนาผู้นำให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ เป็นกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษา และรูปแบบต่าง ๆ ของการพัฒนา เป็นการเกี่ยวข้องสัมพันธ์ในเชิงเวลากับธุรกิจจริง ๆ มุ่งให้ประโยชน์ไม่เพียงแต่ ผู้เข้าอบรม แต่ต้องเอื้อต่อทีมงานและองค์การ กระตุ้นให้เกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) ทั้งในส่วนของปัจเจกบุคคล และขององค์การ ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถ และองค์ความรู้โดยรวมขององค์การ ในรูปของทีมและเครือข่ายการเรียนรู้ ก่อให้เกิดการพัฒนาทีมผู้นำในทุกระดับชั้น การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นวิธีการที่เป็นระบบ และเป็นกระบวนการในการออกแบบ การบริหารจัดการศิลปะเรื่องภาวะผู้นำ โดยช่วยให้เข้าถึงและยกระดับความสามารถของภาวะผู้นำ ในเรื่องต่าง ๆ ของภาพรวมในองค์การการพัฒนาการเป็นผู้นำด้วยวิธีการทั้ง 5 ประการที่กล่าวมานี้ เป็นการนำไปสู่ประสิทธิผลของผู้นำนอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการบางท่านได้กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น ผู้นำต้องเสริมด้วยกระบวนการอีก 9 ประการ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่จะช่วยทำให้ผู้นำมีความสำเร็จได้

ประกอบด้วย (เสน่ห์ จุ้ยโต 2551: 136-141)

1. การสร้างเครือข่าย (Networking) ความเป็นสังคมยุคข้อมูลข่าวสารมีมากขึ้นเครือข่ายโยงใยด้านข้อมูลข่าวสารจึงเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้น ผู้นำยุคใหม่ต้องสร้างเครือข่ายงานที่กว้างพร้อมที่จะร่วมมือกับทุกฝ่ายในรูปของหุ้นส่วนหรือพันธมิตร การสร้างเครือข่ายนอกจากจะเป็น การร่วมมือกันแล้ว ยังสามารถแข่งขันกันด้วยก็ได้ ผู้นำไม่จำเป็นต้องมีองค์การขนาดใหญ่แต่ให้ใช้องค์การขนาดเล็ก ๆ ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารถึงกันได้

2. การติดต่อสื่อสาร (Communicating) การติดต่อสื่อสารด้วยการฟัง การพูดและการเขียน โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ผู้นำต้องมีการพัฒนาอย่างยิ่ง เพราะความเป็นสากลหรือนานาชาตินั้นต้องใช้ภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารและในอนาคตอาจต้องเพิ่มภาษาจีนและญี่ปุ่นด้วย

3. การจัดองค์การ (Organizing) ผู้นำต้องเป็นนักจัดโครงสร้างและสถาปนิกองค์การ ให้ทันสมัยอยู่เสมอ ต้องออกแบบองค์การให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

4. การจูงใจ (Motivation) ในองค์การสมัยใหม่การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงานของบุคลากรในองค์การ นับว่ามีความสำคัญยิ่ง เช่น มีการปรับระบบค่าตอบแทนแบบใหม่ให้มีลักษณะจูงใจมากขึ้น

5. การมอบหมายงาน (Delegating) จะต้องกระจายและมอบหมายงานให้ทีมงานทำอย่างลงมือทำเองทุกอย่าง และสร้างการควบคุมและรายงานตรวจซ้ำเพื่อความเข้าใจชัดเจนและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เห็นคุณค่าและให้รางวัลผู้รับมอบหมายงาน

6. การสร้างทีมงาน (Team Building) การสร้างทีมงานเป็นเครื่องมือนำไปสู่การบริหารโดยวัตถุประสงค์ การพัฒนาองค์การและการวางแผน

7. การสอนงาน (Coaching) การสอนงานโดยหลักการแล้วมุ่งเน้น 3 เรื่องใหญ่ที่สำคัญคือ เรื่องความรู้ ทักษะและทัศนคติ ผู้นำต้องกล้าที่จะบอกว่าสิ่งที่ถูกต้องนั้นคืออะไร มีการฝึกฝนให้กับทีมงานตนเองต้องเป็นแบบที่ดีที่สุดด้วย

8. การตัดสินใจ (Decision Making) ผู้นำต้องพัฒนาการตัดสินใจให้มีข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัยครบถ้วนและพร้อมที่จะตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ต้องรู้จักใช้ข้อมูลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต้องตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าการตัดสินใจโดยใช้ปทัสถานตัวเอง

9. การวางแผน (Planning) ต้องรู้จักวางแผนไว้ล่วงหน้า ต้องจัดทำยุทธศาสตร์ว่าด้วยการวางแผน ตั้งแต่แผนกลยุทธ์ แผนงานโครงการและแผนปฏิบัติงาน ซึ่งเทคนิคที่ใช้ ในการวางแผนที่สำคัญคือการวิเคราะห์ SWOT โดยการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์องค์การต่อไป

สรุปจากคำกล่าวข้างต้น กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วยตั้งแต่การเริ่มด้วยการสร้างเครือข่าย การติดต่อสื่อสาร การจัดองค์การ การจูงใจ การมอบหมายงาน การสร้างทีม การสอนงาน การตัดสินใจ และการวางแผนในการทำงานในหน่วยงานอันเป็นประโยชน์สูงสุด