

ก้าวสู่ผู้นำ

หัวหน้าผู้บริหารที่

ประสบ
ความ
สำเร็จ

ความสำเร็จนั้นไม่ใช่อยู่ที่อายุ
แต่อยู่ที่ความคิด
ผู้นำต้องนั่งอยู่ในใจไม่ใช่ที่นั่ง
อยู่แต่บนหัวคนทำงาน

สมชาติ กิจวรรณ

สิ่งที่ตัวเราไม่ชอบจงอย่าทำกับคนอื่น
พูดน้อยก็ลุ่มน้อยตั้นหาน้อยตั้งใจงาน

ถ้าสื่ออย่างนี้น้อย ก็ใกล้จะเป็นเซียนแล้ว

น้ำใสสะอาดเกินไปย่อมไร้ซึ่งมัจฉา
คนที่เข้มงวดเกินไปย่อมไร้ซึ่งบริวาร

จงบังคับใจของตัวเองให้ได้ก่อน
ก่อนที่ผู้อื่นจะไปบังคับกายและใจผู้อื่น

ตระหนักเสมอต้นไม่ใหญ่ย่อมปะทะลมแรงกว่าเสมอ

ชมคนด้วยวาจามีค่ายิ่งกว่ามอบไข่มุกให้เป็นของขวัญ
ทำร้ายคนด้วยวาจาสาหัสยิ่งกว่าทิ่มแทงด้วยหอกดาบ

สถาบันส่งเสริมการพัฒนาศิลปกรรม(IBC GROUP)

ก้าวสู่ผู้นำหัวหน้าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ

ราคา-220.-บาท

ข้อมูลบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

-ถ้าสติ(รู้ระลึก)ไม่มาปัญญาก็ไม่มี

หากมั่งกรถ้าไร้หัวหางก็จะตีกันเอง

จำไว้นะถ้าคนบนเอน คานล่างก็เบี้ยว

และถ้าหากเสาเอกเฉียง เสาโทก็เฉียงตาม

ISBN(E-BOOK)-978-616-608-195-4

บรรณาธิการต้นฉบับ สมชาติ กิจขรรยง

ศิลปกรรม/ออกแบบปก วีรวัฒน์ ไชยวัชรนนท์

พิสูจน์อักษร วีรวัฒน์ ไชยวัชรนนท์ อีเมลล์

skillupinter@gmail.com

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดยสมชาติ กิจขรรยง

399 ถ.ลาดพร้าว121 คลองจั่น บางกะปิ กทม.10240

คำนำ

ก้าวสู่ผู้นำหัวหน้าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ

(Successful Chief Executive Leader)

ความสำเร็จจากการบริหารงานนั้นไม่ได้ดูที่รถเก๋งคันงาม, มีบ้านที่พิกอันมโหฬารอลังการ, ไม่ได้ดูที่ยอดเงินฝากในบัญชีธนาคารหลายล้านบาท แต่ความสำเร็จในการบริหารงานบริหารคนในองค์กรนั้นเกิดจากความสามารถในด้านต่างๆของคน ที่ทำงานจนได้เต้าขึ้นเป็นหัวหน้าหรือผู้นำในระดับต่างๆซึ่งมีมากมายในองค์กรแห่งการทำงาน คำว่า “ผู้นำ” พวกเราคงได้ยินบ่อย ๆ จนชินหู ท่านจะได้ยินคำว่า “ผู้นำ” อยู่ในหลายอาชีพหรือหลายวิชาชีพ เช่น ผู้นำทางการค้า ผู้นำทาง การเมือง ผู้นำทางทหาร และผู้นำท้องถิ่น ฯลฯ แต่มีข้อที่น่าสังเกตว่า ผู้นำ นั้น ไม่จำเป็นต้องเป็นคนใหญ่คนโต เป็นคนมีตำแหน่งสูงในงาน หรือเป็นผู้เผด็จการแบบฮิตเลอร์ ผู้นำนั้นอาจ เป็นหัวหน้างานในตำแหน่งเล็ก ๆ ในอาชีพใด ๆ ก็ได้ เช่น ผู้จัดการทีมขาย ผู้จัดการคนงาน ผู้นำกรรมกรในโรงงาน เป็นต้น กล่าวกันว่า “ถ้าคนสองคนคุยกันประเดี๋ยวเดียวไม่คนใดคนหนึ่งก็จะขึ้นผู้นำในการสนทนานั้น” ข้อที่น่าสังเกต อีกอย่างหนึ่ง คือ ถ้ามีผู้นำก็ต้องมีผู้ตาม เพราะเป็นของคู่กัน ผู้นำที่ไม่มีใครตามต่อไปแล้ว ก็คงเป็นผู้นำไปไม่ได้ไม่นาน เพราะฉะนั้นเราก็เห็นได้ว่าผู้ตาม ก็มีมีส่วนส่งเสริมผู้นำอยู่ไม่

ใช้น้อยเหมือนกัน เป็นที่แน่นอนเหลือเกินว่าก่อนที่บุคคล คนหนึ่งคนใดจะได้ก้าวขึ้นสู่ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ นั้นอย่างน้อยจะต้องมีองค์ประกอบที่ทำให้ก้าวไปสู่หัวหน้าผู้บริหารหรือผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั่นก็คือ “การเก่งงาน เก่งคนและเก่งคิด” นั่นเอง ซึ่งเมื่อประกอบด้วยสามเก่งเบื้องต้นได้แล้วหัวหน้าผู้บริหารหรือผู้นำคนนั้นจะครองตำแหน่งได้อย่างสมบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบก็คือผู้นำเหล่านั้นจะ “ครองตน ครองคนและครองงาน” ได้อย่างเหมาะสมนั่นเอง

ในการปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้น ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำในระดับบริหารจะเป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์สำคัญ ในอันที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จด้วยดี เพราะผู้บังคับบัญชา จะเป็นผู้ดูแลพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชา ระดับสูงกับพนักงานผู้ใต้บังคับ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำจึงจำเป็นต้องเรียนรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองสามารถเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาและรู้จักคิดปะในการทำงาน ตลอดจนสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างรอบคอบ องค์กรจึงให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้บังคับบัญชา ให้มีความรู้ความเข้าใจในทักษะและศิลปะของการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี ผู้นำนั้นก็คือ ผู้ที่ใช้ความสามารถ ใช้อิทธิพล จูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม และปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุ

วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้การเป็นผู้นำ เป็นได้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ กล่าวคือ สามารถเรียนรู้ได้ แต่ก็ต้องฝึกฝนเทคนิคเฉพาะตนเองด้วย ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นผู้ใช้อิทธิพลและหรือใช้อำนาจขอเรียกรวมกันว่า “บารมี” เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานให้งานบรรลุ

วัตถุประสงค์นั่นเอง

E-BOOKชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารระดับต้น,ระดับกลาง และระดับสูงต่างๆได้เข้าใจถึงหลักการและเทคนิคในการปกครองดูแล ผู้ใต้บังคับบัญชา ในอันที่จะสามารถบังคับบัญชาทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังให้ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในการบริหาร และพัฒนาทีมงาน รู้จักหาวิธีทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงานและเพิ่มผลผลิตสูงขึ้น นอกจากนี้ยังจะได้พัฒนาผู้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการปรับปรุงระบบงานการวางแผนงาน โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักประเมินคุณค่าผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเที่ยงธรรมและมีวินิจัยสั่งการ รวมทั้งเพื่อที่จะได้ยกระดับมาตรฐานความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการควบคุมปกครองดูแลบุคคลหรือบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานต่างๆในหน้าที่ซึ่งมีอยู่ได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จอันราบรื่นไปได้ด้วยดีนั่นเอง

ด้วยความปรารถนาดี

สมชาติ กิจขรรจง

สารบัญก้าวผู้ผู้นำหัวหน้าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ

(Successful Chief Executive Leader)

บทที่1เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ	14
(Leadership building techniques)	
คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำ	17
ลูกพี่ที่ดึกกับลูกพี่ที่แย	22
เจ้านายหรือผู้นำกับศิลปะในการนำ	23
วิธีการที่จะก้าวไปสู่ความเป็นผู้มีลักษณะผู้นำ	25
ประเภทบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ	34
ผู้นำที่ล้มเหลวและผู้นำที่ประสบความสำเร็จ	39
บทที่2การจัดการสมัยใหม่	42
(Modern management)	
แนวทางในการบริหารงานโดยทั่วไป	43
ความรู้ที่สาคัญของผู้บริหาร	46
บทที่3การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในการบริหาร	51
(Developing creativity in management)	
ความหมายของความคิดสร้างสรรค์	53
ประโยชน์ของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	55

ลักษณะบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์	56
ลักษณะ(องค์ประกอบ)นักสร้างสรรค์	57
อุปสรรคขัดขวางความคิดสร้างสรรค์	58
วิธีการขจัดอุปสรรคของความคิดสร้างสรรค์	60
คำพูดที่ทำลายความคิดสร้างสรรค์	61
การสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	62
ส่วนประกอบของความคิดสร้างสรรค์	64
ขั้นตอนของการสร้างสรรค์	65
บันได 6 ขั้น ในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	
หนทางในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	72
การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ผู้ได้บังคับบัญชา	73
บทที่4แนวทางและเทคนิคในการจูงใจเพื่อการบริหาร	75
(Guidelines for motivating management)	
องค์ประกอบของการจูงใจ	76
สิ่งที่ผู้จูงใจควรทราบและรู้จักก่อนจูงใจ	

ประเภทของการจูงใจ	82
การจูงใจที่มีประสิทธิผล	83
เทคนิคการจูงใจจากตัวหัวหน้าหรือผู้นำ	86
แรงจูงใจจากตัวงาน	87
อันดับความสำคัญที่กระตุ้นให้คนทำงาน	
เทคนิคการกระตุ้นให้บังเกิดผล	88
องค์ประกอบแห่งความพอใจในงานกับไม่พอใจในงาน	89
หลักการบริหารที่จะสร้างขวัญคนงานให้สูงขึ้น	92
วิธีการสร้างแรงจูงใจผู้ได้บังคับบัญชา	94
บทที่ 5 เทคนิควิธีการการระดมสมองทีมงาน	97
(Brainstorming techniques Team)	
ความหมาย ความเป็นมา	
ประสิทธิภาพของการประชุมระดมสมอง	99
กฎการระดมสมองโดยกว้าง ๆ	
การวางแผนระดมสมองให้ได้ผลดี	
วิธีการระดมสมอง	100
ข้อแนะนำ 8 ประการในการระดมสมอง	101
วิธีการดำเนินการประชุมระดมสมองอย่างมีประสิทธิภาพ	102
ดำเนินการประชุมระดมสมองให้ประสบความสำเร็จ	103
การแก้ไขพฤติกรรมสมาชิกที่ประชุม	105
บทที่ 6 เทคนิคการเสริมสร้างและพัฒนาทีมงาน	108

(Techniques for strengthening and developing teams)

ต้องเก่งงานเก่งคนและเก่งคิดก่อน	
ผู้นำอย่างไรจึงจะชนะทีมงาน	110
ลักษณะของการรวมทีมในองค์กร	111
สาเหตุแห่งการเกิดข้อขัดแย้ง	112
การจัดข้อขัดแย้ง	
การแสดงออกของสมาชิกในทีม	113
ลักษณะของทีมงานที่มีคุณภาพ	114
คุณสมบัติของผู้นำที่ดี	115
กระบวนการของการสร้างการทำงานเป็นทีม	118
หัวใจในการสร้างทีมงานที่ดี	126
สร้างพลังจากคน-สร้างทีมงาน	

บทที่ 7 การพัฒนาบุคลากรด้วยเทคนิค OJT

(Personnel development using OJT techniques)

เหตุผลที่ OJT เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมในหลายองค์กร.	129
หัวหน้ากับการพัฒนาบุคลากรด้วยเทคนิค OJT	
ความหมายกับข้อควรระวังในการนำ OJT ไปใช้	130
สาเหตุที่ผู้บังคับบัญชาไม่พัฒนาทีมงาน	133
รูปแบบของ OJT	
แนวทางสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียน	135

บทบาทของผู้นำหัวหน้าหรือผู้สอนงาน	136
หลักในการพิจารณาในการจัดทำOJT	138
ข้อควรพิจารณาในการทำแผนการสอนงาน	139
ประโยชน์ที่ได้จากการสอนและแนะนำงานที่ถูกต้องวิธี	
หลักการสื่อสารเพื่อการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ	144
การกระตุ้น และจูงใจการเรียนรู้	147
การพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง	
แบบชอยงาน/วิธีทำแบบชอยงาน	149
เทคนิคการสอนงาน	156
ขั้นตอนการสอนงาน	
การพัฒนาทีมงานบุคคลด้วยวิธีJOB ASSIGNMENT	169
การพัฒนาทีมงานด้วยวิธีApperenticeship Training	171
การพัฒนาทีมงานด้วยวิธีJOB INSTRUCTION(การสอนงาน)	173
การพัฒนาทีมงาน/บุคลากรด้วยวิธีCOACHING	178
การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีJob Rotation	180
บทที่8เทคนิคการพัฒนาและปรับปรุงงาน	182
(Techniques for developing and improving work)	
การปรับปรุงงานจะช่วยเพิ่มผลผลิตได้อย่างไร	

การแสวงหาหนทางในการปรับปรุงงาน	183
การลงมือปฏิบัติการปรับปรุงงาน	184
หลักการปรับปรุงงาน	
วิธีการปรับปรุงในภาคปฏิบัติ	186
บทที่ 9 เทคนิคการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	187
(Conflict resolution techniques)	
สาเหตุของการเกิดข้อขัดแย้ง	188
การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในตัวเอง	
การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล	189
พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้ง	191
กระบวนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	192
บทที่ 10 แนวทางในการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ	195
(Guidelines for effective work assignment)	
ทำไมจึงต้องมีการมอบหมาย	197
ข้อควรหลีกเลี่ยงในการมอบหมายงาน	198
ทำไมเจ้านายไม่มอบหมายงาน	199
ข้อควรคำนึงในการมอบหมายงาน	
ทำไมผู้รับมอบหมายงานไม่ยอมทำงาน	200
บทบาทของผู้รับมอบหมายงาน	
ก้าวสู่การมอบหมายงานทีละขั้น	201
แบบสอบถามประเภทผู้ได้บังคับบัญชากับการมอบหมายงาน	205

บทที่ 11 วิธีการบริหารบุคคลหรือทีมงานที่ก่อปัญหาในงานต่างๆ 208

(Methods for managing people who cause various work problems)

วิธีทำให้ได้มาหรือได้รู้ว่าเขากำลังจะก่อให้เกิดปัญหา

การรับรู้ถึงปัญหาและการช่วยแก้ไขปัญหา 209

เทคนิคการแก้ปัญหาบุคคล หรือทีมงานที่ก่อปัญหา 211

บทที่ 12 ผู้นำหรือหัวหน้างานกับกระบวนการแก้ไขความขัดแย้ง 214

(Leaders and the conflict resolution process)

รูปแบบของความขัดแย้ง 215

การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งเฉพาะตัว 216

ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับบริษัท 217

ตัวอย่างของความขัดแย้ง และแนวทางแก้ปัญหา

ความขัดแย้งเกี่ยวกับการใช้สวัสดิการต่างๆ 222

ผู้นำหรือหัวหน้างานกับการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง 223

บทที่ 13 แนวทางในการแก้ไขปัญหาคต่างๆ 225

(Guidelines for solving various problems)

การลำดับความสำคัญของปัญหา

วิธีการค้นหาสาเหตุของปัญหา 226

ข้อบกพร่องของการคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาค

การหาวิธีการแก้ไขปัญหาคอย่างเป็นระบบ 227

แบบของการแก้ไขปัญหาค 228

สาเหตุชนิดของปัญหาคและวิธีการแก้ไข 229

การแก้ไขปัญหาของทีมงาน	230
บทที่ 14 ผู้แนวทางในการตัดสินใจที่ดี	231
(Guidelines for making good decisions)	
สาเหตุที่ต้องมีการตัดสินใจ	232
การตัดสินใจที่ดีที่สุด	234
ประโยชน์ของการตัดสินใจที่ดี	
องค์ประกอบที่ควรคำนึงในการตัดสินใจ	
ปัญหาสองประเภทกับการตัดสินใจ	235
แนวทางในการตัดสินใจที่ดี	236
ขั้นตอนในการตัดสินใจ	
บทที่ 15 ศิลปะและเทคนิคในการควบคุมดูแลงาน	238
(The art and techniques of supervising work)	
แนวทางสร้างความคิดที่ดีในการควบคุมบุคลากร	
ประโยชน์ในการควบคุมงาน	
สิ่งที่ผู้ควบคุมงานควรมี	239
ขั้นตอนในการควบคุม	240
สิ่งที่ต้องควบคุม	
กระบวนการในการควบคุมงาน	242
วิธีการควบคุมงานที่ได้ผล	245
บทที่ 16 ศิลปะในการปกครองบุคคลต่างๆ	247
(The art of governing people)	

ศิลปะในการปกครองคน 10 วิธี

บทที่ 17 การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี 256

(Good change management)

ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ 257

วิธีการลดการต่อต้าน 258

นโยบายที่นำมาใช้การลดการต่อต้าน 259

วิธีการแก้ปัญหาการขัดแย้งโดยใช้การสื่อสารจากล่างสู่บน
กิจกรรมการมีส่วนร่วม 260

ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
การเอาชนะการเปลี่ยนแปลง 261

ผู้บริหารเป็นนายของการเปลี่ยนแปลง 262

สร้างวัฒนธรรมองค์กร-องค์กรในอนาคต 263

บทที่ 18 เทคนิคการประเมินผลงานแบบสมดุล 269

(Performance Appraisal using Balanced Scorecard (BS))

เหตุผลที่องค์กรควรนำวิธีการประเมินแบบนี้มาใช้ 270

แนวทางในการจัดทำ การประเมินแบบสมดุล หรือ BS 272

ทำอย่างไรให้การประเมินประสบความสำเร็จ 273

วัตถุประสงค์ของการทำ BS 274

แนวทางในการกำหนดเป้าหมาย	
ขั้นตอนในการนำระบบการประเมินแบบสมดุลมาใช้	275
แนวทางในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	277
วิธีการวัดผล KPI	278
การนำ Balanced Scorecard มาใช้	282
บทที่19แนวทางามองโลกในแง่ดีและสร้างวิธีคิดนอกกรอบ	284
(Optimism and thinking outside the box)	
วิธีมองโลกในแง่ดี	
สัญญาณที่บอกว่าคุณเกิดมาเพื่อเป็นนักคิดนอกกรอบ	287
บทที่20แนวทางการทำงานและบริหารงานอย่างมีความสุข	293
(Guidelines for working and managing happily)	
อะไรคือความสุขล่ะ	294
ความสำคัญของความสุขในการทำงาน	295
ปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน	
ฝ่ายบริหารจะส่งเสริมการสร้างความสุขในการทำงานได้อย่างไร	297
Happy Workplace	

บทที่เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ

(Leadership building techniques)

คำว่า “ผู้นำ” พวกเราคงได้ยินบ่อย ๆ จนชินหู ท่านจะได้ยินคำว่า “ผู้นำ” อยู่ในหลายอาชีพ หรือหลายวิชาชีพ เช่น ผู้นำทางการค้า ผู้นำทาง การเมือง ผู้นำทางทหาร และผู้นำท้องถิ่น ฯลฯ

แต่มีข้อที่น่าสังเกตว่า ผู้นำ นั้นไม่จำเป็นต้องเป็นคนใหญ่คนโต เป็นคนมีตำแหน่งสูงในงาน หรือเป็นผู้เผด็จการแบบอิตเลอร์ ผู้นำนั้นอาจ เป็นหัวหน้างานในตำแหน่งเล็ก ๆ ในอาชีพใด ๆ ก็ได้ เช่น ผู้จัดการทีมขาย ผู้จัดการคนงาน ผู้นำกรรมกรในโรงงาน เป็นต้น กล่าวกันว่า “ถ้าคนสองคนคุยกัน ประเดี๋ยวเดียวไม่ว่าใครคนหนึ่งก็จะเป็นผู้ดำเนินการสนทนานั้น”

ข้อที่น่าสังเกต อีกอย่างหนึ่ง คือ ถ้ามีผู้นำก็ต้องมีผู้ตาม เพราะเป็นของคู่กัน ผู้นำที่ไม่มีผู้ติดตามต่อไปแล้ว ก็คงเป็นผู้นำไปได้ไม่นาน เพราะฉะนั้นเราก็เห็นได้ว่าผู้ตาม ก็มีส่วนส่งเสริมผู้นำอยู่ไม่น้อยเหมือนกัน

ความหมาย คำว่าผู้นำ นั้นถ้าพูดถึงก็เป็นที่เข้าใจโดยทั่วไป แต่ถ้าจะรู้ให้ถึงซึ่งความหมายกันจริง ๆ นั้นก็มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างมากมาย เช่น

1.ผู้นำคือผู้ที่ใช้ความสามารถ ใช้อิทธิพล จูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม และปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ไว้การเป็นผู้นำ เป็นได้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ กล่าวคือ สามารถเรียนรู้ได้ แต่ก็ต้องฝึกฝนเทคนิคเฉพาะตนเองด้วย

ดังนั้น ผู้นำ จึงเป็นผู้ใช้ อิทธิพลและ/ หรือ อำนาจเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ให้งานบรรลุวัตถุประสงค์นั่นเอง

2. เกอร์ธ อาร์ เทียร์รี กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรือ อำนาจหน้าที่ใน

ความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อ ซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้

3. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ในบุคคลหลายคน ที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถ ในการจูงใจคน ให้ปฏิบัติตาม ความคิดเห็น ต้องการ หรือ คำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการ หรือ พฤติกรรมของคนอื่น

4. ผู้นำ คือ บุคคลใด ๆ ซึ่งเหมาะสม ที่จะปลุกปั่น และ นำคนอื่น ๆ ให้ประพฤติ และปฏิบัติ โดยที่บุคคลนั้น มีอำนาจแสดง ความเห็นหรือ อำนาจพิเศษ หรือเจตนารมณ์ อันเข้มแข็ง หรือ ความสามารถในการปกครอง

5. ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำ ใช้อิทธิพล หรือ อำนาจหน้าที่ตามความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่

ต่อลูกน้อง ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ คนที่มีอิทธิพลชักนำ หรือโน้มน้าวให้คนอื่นทำตาม

ผู้นำ นั้น -เป็นผู้ที่กำกับใจลูกน้องไว้ได้

-ได้รับความนิยมเชื่อถือ ศรัทธา รักและยำเกรง

-มีศิลปะในการจูงใจให้ลูกน้องปฏิบัติตามความประสงค์ของตน ด้วยความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่มีข้อแม้จนบรรลุภารกิจ

-ผู้นำเป็นศูนย์รวมแห่งพลัง

-มีศิลปะในการนำคนไม่ใช่ขับไล่คน

-ผู้นำเป็นประจักษ์ประทีปของหน่วยงาน

-ผู้นำเป็นสัญลักษณ์ และ หลักชัยแห่งการดำเนินงาน

ภาวะผู้นำ หมายถึงแบบแผนหรือแบบของการปฏิบัติ ที่ผู้นำแสดงออก เพื่อนำกลุ่ม หรือบังคับบัญชากลุ่ม อาจเป็นในรูปแบบของการกระจายงาน หรือมอบงานก็ได้ สามารถแยกเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้คือ

- 1.สั่งให้ปฏิบัติตาม
- 2.ขายความคิดให้ปฏิบัติตาม
- 3.ปรึกษาหารือเพื่อให้ปฏิบัติตาม
- 4.ร่วมคิดร่วมตัดสินใจด้วยกัน

5.มอบงานทั้งหมดให้กระทำเองตามความสามารถ

เปรียบเทียบความยากง่ายระหว่างผู้นำ กับผู้ตาม

ใช้เขา	ให้เขาใช้
1. บทบาทผู้นำ	1. บทบาทผู้ตาม
2. ต้องจงใจให้ปฏิบัติตาม	2. ศรัทธาจึงร่วมมือ
3. ต้องสั่งการ	3. คอยรับคำสั่ง
4. รับผิดชอบคำสั่ง	4. ทำตามคำสั่ง
5. มีศิลปะการพูด/สื่อสาร	5. พูดได้ไม่จำเป็นต้องพูดเป็น
6. มีความสามารถ	6. ทำตามหน้าที่
7. มีมนุษยสัมพันธ์	7. แม้ขาดเพื่อนได้ แต่งงานไม่เสีย
8. ต้องสร้างบารมี	8. รู้งาน เป็นงาน

คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำ(LEADERSHIP)

LEARNER

- เป็นผู้ใฝ่รู้

EXAMPLAR

-เป็นตัวอย่างที่ดี

ARBITRATION

-มีความเด็ดขาด

DELEGATION	- มอบหมายงานเป็น
EXPERIENCE	- มีประสบการณ์
RESPONSIBILITY	- มีความรับผิดชอบ
SOLVER	- แก้ปัญหาเป็น
HUMAN RELATION	- มีมนุษยสัมพันธ์
INTELLECTUAL	- มีสติปัญญาดี
PERSONALITY	- บุคลิกดี

ลักษณะของภาวะผู้นำผู้ประสานและผู้ตามที่ดี

ผู้เขียนขอกล่าวลักษณะที่กล่าวข้างต้นให้เป็นคำคล้องจอง

10ประการดังนี้

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| 1. รอบรู้เรื่องงาน | 2. ประสานสามัคคี |
| 3. มีไหวพริบปฏิภาณ | 4. หาญกล้าตัดสินใจ |
| 5. ไม่เล่นเพื่อนพ้อง (ยุติธรรม) | 6. ต้องมีคุณธรรม |
| 7. น้ำใจแสนดี | 8. มีความเข้มแข็ง (กาย/
ใจ) |
| 9. รู้นัยสัมมนุษย์ (พฤติกรรม) | 10. สดเท่าบุคลิกภาพ |

ลักษณะความเป็นผู้นำ 17 ประการ

ท่านอาจารย์ชวัลย์ พันธุ์ณีได้กล่าวถึงลักษณะความเป็นผู้นำ 17 ประการคือ

1. มีความสบายใจเมื่ออยู่ใกล้
2. ความเป็นมิตร
3. ยอมรับผู้อื่น
4. ให้ความช่วยเหลือ
5. เป็นคนกระตือรือร้น
6. เป็นคนไม่เขินอาย
7. เป็นคนเป็นกันเอง
8. เป็นคนมีน้ำใจ
9. ให้ความร่วมมือ
10. ให้ความสนับสนุน
11. เป็นคนน่าสนใจ
12. เป็นคนรักสงบ
13. มีความสนใจในตัวเอง
14. มีความมั่นใจในตัวเอง
15. มีประสิทธิภาพในการทำงาน
16. ร่าเริง
17. เปิดเผย

คุณสมบัติของผู้นำ.-

นโปเลียน ฮิลล์กล่าวถึงคุณสมบัติผู้นำไว้ 11 ประการ คือ

1. ความกล้า-ไม่สั่นคลอน
2. ควบคุมตนเองได้
3. ยุติธรรม
4. ตัดสินใจแน่วแน่
5. มีแผนแน่นอน
6. ทำงานเกินเงินเดือน
7. บุคลิกลักษณะเรียบร้อย
8. เห็นอกเห็นใจ-เข้าใจ
9. ความรอบรู้ในงานป่ล็กย่อย
10. เต็มใจรับผิดชอบ
11. ความร่วมมือ

ผู้ล้มเหลว

1. ไม่มีความสามารถวางรูปแบบงาน
2. ไม่เต็มใจทำงานต่ำ ๆ
3. หวังรายได้จากความรู้ความสามารถ
4. กลัวการแข่งขันจากผู้ตาม
5. ขาดความนึกฝัน

- 6.เห็นแก่ตัว
- 7.มีนเมา
- 8.ไม่มีความสุจริต
- 9.พูดถึงแต่ “อำนาจ”
- 10.พูดเน้นถึงตำแหน่ง

เจ้านายหรือผู้นำ

เปรียบเทียบความเป็นเจ้านาย กับความเป็นผู้นำว่ามีลักษณะที่
แตกต่างกันทางคุณสมบัติคือ

เจ้านาย

- 1.จะทำตัวเป็นเจ้านาย
- 2.สร้างความกลัว
- 3.ใช้คำว่า “ฉัน”
- 4.รู้วิธีทำอะไร
- 5.เชื่อมั่นในอำนาจ
- 6.ชอบบังคับ
- 7.ผลักดัน

ผู้นำ

- 1.กระตือรือร้นอบอุ่น
- 2.สร้างความเชื่อถือ
- 3.ใช้คำว่า “เรา”
- 4.แสดงให้เห็นวิธี
- 5.ชอบใช้การนำ
- 6.ชอบการนำ
- 7.ชักจูง

ลูกพี่ที่ดีกับลูกพี่ที่แย่

เปรียบเทียบทางด้านคุณสมบัติส่วนตัวของผู้ที่เป็นหัวหน้า
หรือผู้นำว่ามีคุณสมบัติ
ที่แตกต่างกันคือ

ลูกพี่ที่ดี

ลูกพี่ที่แย่

- | | |
|---------------------|-------------------------|
| 1.เป็นกันเองเต็มที่ | 1. สักคินาใจเ่ง |
| 2.มีความยุติธรรม | 2. ไคโนเสาร์ เค้าล่านปี |
| 3.ช่วยแนะนำชี้แจง | 3. มีเรื่องสับสน |
| 4.ไม่แกล้งน้ำใจ | 4. เป็นคนจู้จี้ |
| 5.เห็นคุณค่าของคน | 5. ไม่มีเหตุผล |
| 6.มีเหตุผลสูงใจ | 6. มองคนในแง่ร้าย |
| 7.ไม่พยายาทชิงโกธ | 7. ไม่มีความแน่นอน |
| 8.ไม่ถือโทษลูกน้อง | 8. อ่อนแอ ไม่อดกลั้น |

หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ไม่ดี

มีลักษณะทางบุคลิกภาพดังนี้

ผู้บังคับบัญชาที่ไม่ดี

- | | | |
|----------|---------------|------------------|
| หุเบา | เจ้าอารมณ์ | ข่มลูกน้อง |
| จองเวร | เห็นแก่ตัว | กลัวเหน้อย |
| เฉื่อยชา | ไม่รักษาคำพูด | ขาดมนุษยสัมพันธ์ |

ผู้บริหารที่ล้มเหลว

ฟังดวง	หวังอำนาจ
ญาติอุปถัมภ์	ทำคนเดียว
เชี่ยวชาญคน	กินไถ่มัด
ขัดข้อ	จ้อทั้งวัน
ขยันโง่ๆ	อวดโตวางท่า

ศิลปะในการนำ

เรื่องของการนำ เป็นเรื่องของศาสตร์ และ ศิลปะ ที่ไม่ใช่เรื่อง ของ วิชาการ อย่างเดียว หรือศิลปะ เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ถ้ากล่าวถึง ผู้นำโดยทั่วไป ยังไม่จำแนกว่าเป็นผู้นำระดับใด (เช่น ระดับผู้บริหาร

ระดับสูง ระดับกลาง หรือ ระดับหัวหน้างาน) อาจกล่าว รวม ๆ กันไปว่า คุณสมบัติพื้นฐานของผู้นำคือ

1. เก่งงาน 2. เก่งคน 3. เก่งคิด 4 เก่งการดำเนินชีวิตขอขยายรายละเอียดของสภาวะการเป็นผู้นำ4ประการ ดังนี้

1.เก่งงาน

-มีความรู้ความชำนาญในงานนั้น ๆ

-มีความรับผิดชอบสูง

-ทำงานได้รวดเร็วและถูกต้อง

-มองการณ์ไกล และมุ่งพัฒนาคนและองค์กร

2.เก่งคน

-รู้จักคน คือ มีความสามารถในการวิเคราะห์ และเข้าใจตนเอง มีความสามารถในการสำรวจ ตรวจสอบ และเข้าใจตนเองตามธรรมชาติของคนทั่วไป

-รู้จักตนเอง มีความสามารถในการสำรวจ ตรวจสอบ และเข้าใจตนเองตามธรรมชาติ ของคนทั่ว ๆ ไป

-มีมนุษยสัมพันธ์ กับคน รู้จักปรับตัวเอง ให้มีชีวิตร่วมอยู่ในสังคม อย่างมีความสุขและทำให้ผู้อื่นมีความสุขด้วย

-รู้จักปรับปรุงคนคือ มีความสามารถ จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และจงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่ดี ที่ชอบ ด้วยความราบรื่น

3.เก่งคิด มีลักษณะคือ

-การวางแผน มองเหตุการณ์ไปในอนาคต ว่าอะไรควรจะทำ อะไรไม่ควรจะทำ

-สร้างแผนเอาไว้เพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการทำนั้น ๆ การวางแผน(planning) นี้หมายถึง แผนส่วนตัวของตัวเอง และแผนขององค์กร หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ด้วย

-สร้างสรรค์งานใหม่

-แก้ไขปัญหาคัดสินใจได้

4.เก่งการดำเนินชีวิต

มีลักษณะคือครองตน ครองคน และครองงาน ได้ หมายถึง

-มีความประพฤติดี รักที่จะก้าวหน้าในชีวิตและอาชีพการงาน

-สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างสันติวิธี อย่างเกิดความสามัคคี

มีบรรยากาศสดใสเป็นที่รัก และนับถือจากผู้ร่วมงาน หัวหน้าและ
ลูกค้า

-สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเกิด

ประสิทธิผลมีประสิทธิภาพ

-มีพรหมวิหาร 4 คือมี เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

วิธีการที่จะก้าวไปสู่ความเป็นผู้มีลักษณะผู้นำ

1.การศึกษาในสถาบัน

-ผู้เข้าศึกษาจะต้องมีสติปัญญาสูงกว่าปกติ

-เพิ่มประสบการณ์อื่น ๆ เข้าไปในหลักสูตร เช่นการกีฬา การ
โต้วาที การทำงานร่วมกัน

-เพิ่มกิจกรรมนอกหลักสูตรที่จะเสริมส่งบุคลิกภาพและสร้าง

แบบที่จำเป็นของลักษณะแห่งความเป็นผู้นำ

-เพิ่มกิจกรรมอื่น ๆ ที่จะปรับปรุงตน ให้ดีขึ้น เช่น การค้นคว้า การอ่านตำราการเปลี่ยนงานที่ฝึกให้ทำเป็นหลายๆ งาน และการเยี่ยมชมเยือนบริษัทชั้นนำ

2.การฝึกกับหมู่พวกที่มีฝีมือเด่นในการปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน

-บุคคลที่เข้ารับการฝึก จะต้องเป็นผู้ที่ คัดเลือกมาแล้ว คือ มีพื้นฐานความรู้ ใกล้เคียงกัน ทำงานอย่างเดียวกัน มีตำแหน่งเดียวกัน และ เป็นผู้ที่มีฝีมือเด่น ๆ ในการปฏิบัติงานมาแล้ว

-วิธีฝึกอาจใช้ เทคนิคต่อไปนี้ คือวางรูปงานให้ปฏิบัติ มีปาลูกตาอภิปรายหมู่ ทั่วไป ประชุมส่วนงาน ประชุมใหญ่ ประชุมพิเศษ ฯลฯ

3.การฝึกฝนพิเศษ

-บุคคล ที่จะเข้ารับ การฝึกฝนพิเศษ คือ ผู้กำลังปฏิบัติงานนั้นๆอยู่ทุกคนแต่หน้าที่ในการรับผิดชอบเป็นคนละอย่าง

-วิธีฝึกฝน ใช้แบบ ฝึกซ้อม แนะนำ ฝึกอบรม นอกจากนั้น ก็แถมวิธีการทำงานร่วมกัน

-การฝึกฝน พิเศษนี้ ช่วยป้องกัน ไม่ให้ถูก เป็นผู้ที่เขาสนใจ ตะพาย จูงได้ง่าย ๆ

4.การศึกษาเพื่อเข้าร่วมทำงานกันเป็นทีม

-ผู้เข้าศึกษาจะเป็นใครๆ ก็ได้

รวมไปถึงการได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น และการได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่าด้วย

นั่นก็เพราะความสุขเป็นสิ่งที่สูงสุดที่มนุษย์ทุกคนปรารถนา ความสุขในการทำงานของพนักงานจึงเป็นอีกหนึ่งสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญ เห็นได้จากงานวิจัยสารพัดที่บ่งบอกว่าความสุขส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งนั่นนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าขององค์กรต่อไป นอกจากกระบวนการที่อยู่ในบั้นนี้ ยังมีแนวคิดและกระบวนการสร้างความสุขในที่ทำงานอีกมากมาย อยู่ที่องค์กรของคุณเหมาะสมกับแนวคิดไหนมากกว่ากัน ถึงกระนั้นสิ่งหนึ่งที่ทุกแนวทางมองเห็นเหมือนกัน ก็คือการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล และมองคนทำงานให้เห็น “คน” มากขึ้น ซึ่งนั่นก็สร้างความสุขพื้นฐานที่ยั่งยืนให้พนักงานของคุณแล้ว