

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร: กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
Leadership of Administrators: A case study of the Office of
the Permanent Secretary of the Ministry of Public Health

ศุทธิณี ชวัลทยาธรรม*

Sudtinee Chawanthayatum

pue_ch29@hotmail.com

Received: 13/05/62 Revised: 23/07/62 Accepted: 23/07/62

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำด้านการปฏิบัติงาน ด้านพฤติกรรม ด้านการสื่อสาร ด้านการตัดสินใจ และด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม ในส่วนของการวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ เป็นการบริหารงานในลักษณะมุ่งความสำเร็จของงาน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ มีวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนางานด้วยความมุ่งมั่น สามารถใช้ภาวะผู้นำในการสั่งการภายใต้การตัดสินใจที่เด็ดขาด หันต่อสถานการณ์ และเป็นไปตามบริบทการดำเนินงานที่ต้องตอบสนองต่อคำสั่งของผู้บริหารระดับสูงตลอดเวลา แต่ขาดการสื่อสารและการสร้างความร่วมมือที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์กร ไม่ตระหนักถึงความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ผู้ใต้บังคับบัญชามองว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงานเพียงอย่างเดียว ไม่ให้ความสำคัญกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานไม่ว่าจะภายในหรือภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงาน

คำสำคัญ: ผู้นำ ภาวะผู้นำ

* กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

Abstract

The purpose of this research was to study leadership from different aspects, i.e. working, behavior, communication, decision making and interpersonal relations of the administrators of the Office of the Permanent Secretary of the Ministry of Public Health. By using both documents and field research methods, data were collected by reviewing related literature and by structured interviews from 15 key informants. The findings were that administrators of the Office have leadership in managing for the success of the job. They are knowledgeable and having visions to develop work with commitment. Also, they are able to use leadership in making decisions under decisive decisions in time and in accordance with the context of the operation that must respond to the executive order at all times. But it did create problems of communication and good cooperation between members in the organization. They did not aware of the satisfaction of the subordinates in the operation which makes the relationship between the administrators and personnel incomprehensible. The subordinates viewed that the administrators focused only on the results of the work.. They did not give priority to creating human relations and network of operations whether within or outside the organization which is important to help maximize the benefits of organization administration.

Keywords: Leader, Leadership

บทนำ

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าการบริหารงานในองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน ปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานได้คือ การมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ พร้อมจะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของทุกคนในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือสำคัญของผู้บริหาร เนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็น สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และค่านิยม แน่แน่นอนว่าปัจจัยเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร การใช้ทรัพยากรทางการบริหารอันได้แก่ คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพได้มากน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร ถ้าองค์กรใดได้ผู้บริหารที่มีภาวะความเป็นผู้นำสูงก็จะสามารถสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตลอดจนทำกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แต่ในทางตรงข้าม ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่ไม่มีศักยภาพ ก็จะทำให้การปฏิบัติงานประสบกับปัญหาและอุปสรรคได้ผลไม่ดีเท่าที่ควร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร จึงมีอิทธิพลเป็นอย่างมากในการเป็นต้นแบบพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งยังเป็นผู้ที่ต้องคอยฝึกหัดความชำนาญและสั่งสอนความรู้ที่จำเป็นให้กับลูกน้อง ซึ่งองค์กรประกอบนี้แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มักจะกระตือรือร้นด้วยการขึ้นมาจากพฤติกรรมด้านต่างๆ ของผู้นำ และมองว่าพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นรูปแบบการ แสดงออกที่เหมาะสมถูกต้อง

Stogdill (อ้างถึงใน ธนาชัย สุขวนิช และพรชัย อรรถยกานนท์, 2557, หน้า 123-124) ได้อธิบายว่า ความหมายของการเป็นผู้นำนี้ มีมากมาย เทียบเท่ากับจำนวนผู้คนที่พยายามจะสรรหาความหมายของคำนี้ และหลายๆ คนก็มีความคิดเห็นว่าจะไม่มีความหมายใดเลยที่จะเป็นความหมายที่สมบูรณ์ จึงกล่าวได้ว่าความหมายของภาวะผู้นำน่าจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

สุพัตรา สุภาพ (2548, หน้า 2-5) ได้อธิบายว่า คำว่าผู้นำ (Leader) กับคำว่าภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กัน เมื่อมีผู้นำก็ต้องมีภาวะผู้นำ และเป็นเรื่องเฉพาะตัว ไม่ใช่เป็นกันได้ทุกคน

L = Liberal (ใจกว้าง มีเมตตา) เป็นเรื่องที่ต้องทำใจให้กว้าง มีเมตตาธรรม ไม่อคติ มีความริเริ่มได้ หากลูกน้องเสนอความคิดเห็น หรือมีแนวคิดแปลกแตกต่างไป อย่าได้โกรธหรือไม่พอใจ เพราะจะทำให้ผู้นำไม่ได้ความคิดอะไรที่แตกต่างไปจากวิสัยทัศน์เดิม ความใจกว้างของผู้นำจะมีแต่ได้มากกว่าเสีย อย่างน้อยอาจจะได้ความคิดดีๆ ในขณะที่เดียวกันลูกน้องจะได้มีกำลังใจที่จะเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ

E = Excellence (ความเป็นเลิศ) คือการทำสิ่งต่างๆ ให้ดีมีคุณภาพอยู่เสมอ เป็นการทำงานทุ่มเทกายทุ่มใจทำงานอย่างเต็มที่

A = Aspiration (แรงบันดาลใจ) เป็นเรื่องที่ยอยากจะทำอะไรบางอย่างจนเกิดความมุ่งมั่น เพื่อสานฝันไปสู่สิ่งที่ตั้งใจไว้

D = Devotion (อุทิศตัว) เป็นการทุ่มใจให้แก่งานอย่างขยันขันแข็ง โดยไม่เห็นแก่ความเหนื่อยยาก ขณะเดียวกันก็รู้จักแยกแยะว่าเมื่อไหร่ควรทำ เมื่อไหร่ควรหยุด หากผู้นำอุทิศตัวให้แก่งาน ลูกน้องจะทำตามโดยไม่กล้าหลบเลี่ยงการทำงาน

E = Enhance (ส่งเสริม เพิ่มพูน) เป็นการทำให้ลูกน้องมีกำลังใจในการทำงาน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เริ่มตั้งแต่สร้างคน สร้างบรรยากาศที่ทำให้การทำงาน และทุกอย่างดีขึ้นเพิ่มพูนขึ้น

R = Reason (มีเหตุผล) คนมีเหตุผลเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ ยิ่งเป็นผู้นำที่ไม่ใช่อารมณ์ มีหลักการ กล้าคิด กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม จะเป็นผู้หน้าที่โดดเด่น เหตุผลจะทำให้ทำงานได้อย่างมีสติ ใช้ปัญญา และทำสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม การมีเหตุผลคือการไม่หุนเหว รู้จักตรึกตรองอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจด้วยการหาสาเหตุที่ต้องกระทำ และผลที่ควรได้

S = Self-confidence (ความเชื่อมั่นตัวเอง) ผู้นำที่ไม่ต้องพึ่งพาใครมากเกินไปจะเป็นผู้นำที่สามารถทำอะไรได้โดยไม่กลัวต่อความผิดหวัง กล้าเสี่ยงหากเห็นว่าสิ่งที่ทำเป็นประโยชน์แก่องค์กร

H = Human (เข้าใจมนุษย์) โดยเฉพาะคนที่ทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ผู้นำจึงต้องยอมรับว่าทุกคนไม่ได้ตั้งใจเรา บางคนอาจทำงานล่าช้า ไม่มีความริเริ่ม สิ่งอะไรก็ไม่ได้ตั้งใจ โดยเฉพาะผู้ที่ทำงานรวดเร็วมีประสิทธิภาพ

I = Innovation (นวัตกรรม) เป็นการคิดใหม่ ทำได้ทำเป็น มองการณ์ไกล มองรอบด้าน

P = Personality (บุคลิกภาพ) ผู้นำควรมีบุคลิกภาพที่ดี น่าเชื่อถือ น่าประทับใจ บุคลิกภาพขึ้นอยู่กับรูปร่างหน้าตาที่สะอาด มีใบหน้าเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ พุดจาดี ยิ่งไปกว่านั้นยังมีความสุภาพ มีท่าทางที่น่าประทับใจ ผู้นำจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เฉพาะบางคน

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, กองกลาง (2561) ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริหารระดับสูง เจ้าหน้าที่ และผู้ติดต่อกับราชการทั้งภายในภายนอก มีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ ปฏิบัติราชการในภาพรวมดังนี้

1. ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง
2. ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวก งานบริหารทั่วไป งานห้องสมุด และงานเลขานุการผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวง รวมทั้งงานพระราชพิธี งานรัฐพิธี และงานพิธีการต่างๆ ตลอดจนงานกิจกรรมพิเศษ
3. ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ยานพาหนะของสำนักงานปลัดกระทรวง และการรักษาความปลอดภัยในเขตพื้นที่กระทรวง
4. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของสำนักงานปลัดกระทรวง
5. ประสานราชการกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวง

6. ดำเนินการอื่นใดที่มีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการใดของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง

7. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

จากอำนาจหน้าที่ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการดำเนินงานของกองกลางสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จะต้องให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ให้มีความสามารถ และมีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอก พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น เป็นผู้นำที่มีทัศนคติที่ดีสามารถ สร้างแรงจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ด้วยการกำหนดและถ่ายทอด วิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ตลอดจนร่วมผลักดันให้เกิดการพัฒนา โดยความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อตอบสนองต่อนโยบายการดำเนินงานของปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรของกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จึงมีความสนใจที่จะศึกษา ภาวะผู้นำด้านการปฏิบัติงาน ด้านพฤติกรรม ด้านการสื่อสาร ด้านการตัดสินใจ และด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นวิธีการวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อ สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) และการวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการติดต่อประสานงานกับผู้บริหาร กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยกลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 15 คน เป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่ม ของกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 5 คน ปฏิบัติหน้าที่ระดับหัวหน้ากลุ่มและหัวหน้างาน จำนวน 7 คน และเป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงาน ติดตามประเมินผล และติดต่อประสานงานกับกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ ได้แก่ ผู้อำนวยการกองกลาง ผู้อำนวยการกองคลัง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข หัวหน้าศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยสนาม ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview guide) คือ แบบสัมภาษณ์ที่มีจำนวนข้อคำถาม ประโยคคำถาม และการเรียงลำดับคำถาม ที่แน่นอนตายตัว เพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหนังสือทั่วไป หนังสืออ้างอิง งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และเอกสารของทางราชการ และใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ติดต่อกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคล เพื่อขออนุญาตหมายวัน-เวลาสัมภาษณ์ เป็นการล่วงหน้า พร้อมทั้งอธิบายประเด็นของการสัมภาษณ์ให้ทราบอย่างคร่าวๆ และก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะ

อธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัยอย่างชัดเจนว่า จะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปใช้ในการวิเคราะห์เชิงวิชาการเท่านั้น รวมทั้งขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการจัดบันทึกการสนทนาและบันทึกเสียงทุกครั้ง และในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะถามคำถามตามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์เท่านั้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง มาแยกประเด็นตามข้อคำถาม จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็นโดยใช้วิธีการ “ตีความ” ตามหลักการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อสรุปผลการวิจัยแยกเป็นประเด็น ๆ เรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ห้าประเด็น ได้แก่ ภาวะผู้นำด้านการปฏิบัติงาน ด้านพฤติกรรม ด้านการสื่อสาร ด้านการตัดสินใจ และด้านมนุษยสัมพันธ์ ของผู้บริหาร กรณีศึกษากองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และนำผลการวิจัยทั้งห้าประเด็นดังกล่าวข้างต้นมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างกับข้อมูลจากเอกสาร เพื่อใช้ในการอภิปรายผล

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย

จากการวิจัยเอกสารพบว่า ภาวะผู้นำมีความแตกต่างจากการบริหารในหลายด้าน โดยเฉพาะด้านพฤติกรรมในการนำ ภาวะผู้นำเป็นตัวหลักที่นำการขับเคลื่อน และทำให้เกิดการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่นำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ส่วนการบริหารเป็นเรื่องการจัดระบบงานและกระบวนการทำงานในองค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และให้มีความเป็นระเบียบในทาง

ปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา ภาวะผู้นำในองค์กรที่มีซับซ้อน จะทำหน้าที่ ดังนี้ (อ้างถึงใน ธนาชัย สุขวนิช และพรชัย อรรถยกานนท์, 2557, หน้า 126)

1. กำหนดทิศทางด้วยการมองอนาคต คาดการณ์อนาคต พร้อมกับสร้างกลยุทธ์ที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ เพื่อให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง และเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด
2. วางแนวทางให้แก่บุคลากรโดยการสื่อสาร ให้ผู้ร่วมงานทุกคนที่จำเป็นจะต้องเข้ามาร่วมมือกันเข้าใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
3. จูงใจและจุดประกายให้ผู้เข้าร่วมงานมีการเคลื่อนไหว ในทิศทางที่กำหนด ภายใต้สถานการณ์ที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง โดยใช้หลักการพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ ค่านิยม และอารมณ์

ผู้นำที่ดีต้องเก่งหรือมีทักษะในหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องงาน เรื่องคน และการติดต่อสื่อสาร เพื่อที่จะสามารถโน้มน้าวชักจูงใจให้ผู้อื่นทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นจึงพอที่จะสรุปทักษะที่ผู้นำควรมีได้ ดังนี้ (อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2553, หน้า 5-9)

1. ทักษะด้านการจัดการ เนื่องจากผู้นำทุกคนจำเป็นต้องบริหารงานภายในองค์กร เช่น การกำหนดนโยบาย กำหนดแผนปฏิบัติการประจำปี หรือร่วมอยู่ในคณะกรรมการติดตาม ประเมินผลงานต่างๆ ดังนั้นทักษะด้านการจัดการ เช่น ทักษะในการวางแผน การประสานงาน การควบคุมงาน จึงเป็นสิ่งที่ผู้นำจำเป็นต้องมี
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งที่สำคัญมากสิ่งหนึ่งสำหรับผู้นำ เพราะผู้นำมีหน้าที่สำคัญที่ต้องติดต่อเกี่ยวกับคนอื่นไม่ว่าจะเป็นหน้าที่ทางด้านประสาน ประโยชน์ หรือขัดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน มนุษยสัมพันธ์อาจแสดงออกมาในรูปแบบต่างๆ เช่น ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้รับความช่วยเหลือ ความร่วมมือ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นต้น การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยให้ผู้ร่วมงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้สึกชื่นชมประทับใจ อยากคบค้าสมาคมหรืออยากเป็นเพื่อนด้วย เกิดความคุ้นเคยและเป็นกันเองใน

ระยะเวลาอันสั้น ซึ่งท้ายที่สุดแล้วจะช่วยให้ผู้นำได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากบุคคลต่าง ๆ อันจะทำให้การประสานประโยชน์หรือจัดข้อขัดแย้งกระทำได้ง่ายขึ้น

3. ทักษะด้านการจูงใจ เนื่องจากผู้นำต้องทำหน้าที่ชักจูงและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทการทำงานให้แก่หน่วยงาน ดังนั้น ทักษะการจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญ อีกสิ่งหนึ่งที่ผู้นำควรจะมี การจูงใจอาจแสดงออกมาในรูปของการเป็นตัวอย่างที่ดี การวางตัว หรือมีพฤติกรรมที่เหมาะสม การจูงใจที่กระทำไปด้วยความจริงใจและเหมาะสมจะช่วยให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญกำลังใจ ไม่ท้อแท้เบื่อหน่าย เห็นความสำคัญของตนเองและงานที่ทำให้เกิดพลังและความตั้งใจที่จะเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่อไป ท้ายที่สุดจะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานได้สำเร็จสมตามความมุ่งหมายที่ผู้นำคาดหวังไว้

4. ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ทักษะในการติดต่อสื่อสารเป็นความสามารถพื้นฐานที่ผู้นำจะต้องมีอยู่ก่อนจึงจะเกิดทักษะอื่นๆ ได้ เพราะในการเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้นเป็นสิ่งแรกๆ ที่มักจะต้องทำก่อนที่จะจูงใจหรือสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นได้คือ การสื่อสารให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในหลักการความคิดเป้าหมายและความต้องการของตัวผู้นำเอง จุดนี้เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ เพราะอุดมการณ์ ความคิด และนโยบายของผู้นำมักจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ตั้งจุดให้ผู้ติดตามเกิดการยอมรับและให้การสนับสนุนในเวลาต่อมา ดังนั้น หากผู้นำไม่สามารถสื่อความคิดและอุดมการณ์ของตนไปยังผู้ตามได้แล้ว ก็เป็นการยากที่จะได้รับความร่วมมือจากผู้อื่นในเวลาที่ต้องการ ทักษะในการติดต่อสื่อสารอาจแสดงออกมาในรูปของความสามารถในการใช้ถ้อยคำ การเปรียบเทียบน้ำเสียงและกิริยาท่าทาง นอกจากนั้นยังอาจรวมถึงความสามารถในการแสวงหาและการกรองข่าวสารอีกด้วย โดยสรุปแล้วผู้นำควรจะเก่งทั้งในการ หาข่าว การกรองข่าว และการกระจายข่าว

5. ทักษะด้านการตัดสินใจ ทักษะในด้านนี้ หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา สืบค้นหาสาเหตุและแนวทางการแก้ไข พร้อมทั้งตัดสินใจแก้ปัญหาโดยเลือกแนวทางที่ให้ประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด ทักษะทางด้านนี้จึงต้องอาศัยทั้งสติปัญญา ความรู้ และการฝึกฝนจากประสบการณ์จนเกิดความชำนาญ เนื่องจากผู้นำมีหน้าที่สำคัญที่จะต้องเฝ้าจับตามองหรือ

ช่วยแก้ปัญหาให้แก่องค์กร เมื่อองค์กรประสบภาวะคับขัน ดังนั้น ทักษะในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาจึงเป็นทักษะสำคัญของผู้นำที่จะช่วยนำพาให้องค์กรอยู่รอดและดำเนินการต่อไปได้

6. ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะด้านนี้ หมายถึง ความสามารถในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของหน่วยงาน เนื่องจากการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันเป็นเรื่องของการแข่งขันในเรื่องเวลา ประสิทธิภาพการทำงาน และความรวดเร็วของข้อมูลข่าวสาร ดังนั้นผู้นำจึงควรรู้จักช่วงชิงความได้เปรียบ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับลักษณะและปริมาณของงาน รวมถึงรายได้ของบริษัท รวมทั้งผู้นำต้องรู้จักเฝ้าติดตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับหน่วยงาน

7. ทักษะในการเจรจาต่อรอง ทักษะนี้ หมายถึง ความสามารถในการต่อรองไกลเกลี่ย และจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่างๆ เนื่องจากตำแหน่งและงบประมาณต่างๆ ทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานมักมีน้อยกว่าความต้องการ บุคคลบางคนหรือหน่วยงานบางแห่งจึงใช้วิธีการต่างๆ เพื่อแข่งขันและแสวงหาผลประโยชน์ให้ตกอยู่กับตนหรือฝ่ายของตนให้มากที่สุด ผู้นำองค์กรในยุคปัจจุบันจึงมีภาระที่ต้องคอยต่อรองไกลเกลี่ยและแบ่งสรรผลประโยชน์เพื่อให้ฝ่ายต่างๆ พอใจหรือผิดหวังน้อยที่สุด ทักษะในการเจรจาต่อรอง จึงเป็นเรื่องสำคัญที่กระทบถึงขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเป็นศิลปะของผู้บริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ รับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาขององค์กรเป็นกระบวนการที่จะมีอิทธิพลกระตุ้นให้คนร่วมมือหรือปฏิบัติงานตามผู้นำนั้นด้วยความศรัทธานับถือ และด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในส่วนของคุณสมบัติที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง สามารถนำมาวิเคราะห์แยกเป็นประเด็นต่างๆ เรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ห้าประเด็น ดังนี้

1. ภาวะผู้นำด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหาร กรณีศึกษาของกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีดังนี้

1.1 ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ และประสบการณ์ในการทำงานสูง สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามุ่งสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน แต่ยังไม่เข้าใจถึงบริบทในการดำเนินงานของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ ทำให้การวางแผน การสั่งการ และการติดตามประเมินผลไม่ครอบคลุม เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน

1.2 มีการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความรู้ ความสามารถ แต่ขาดการสร้างแรงจูงใจ และให้การสนับสนุนทางสังคม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การ เกิดการเรียนรู้ เกิดแนวคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

1.3 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญกับความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ยังไม่สามารถปรับตัวให้พร้อมรับกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่จะต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา

2. ภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร กรณีศึกษากองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีดังนี้

2.1 ผู้บริหารสามารถใช้อิทธิพลในการสั่งการ เพื่อควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย และสามารถบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหรือภายนอกหน่วยงานได้เป็นอย่างดี แต่ไม่เล็งเห็นถึงความสำคัญของบุคลากรทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน

2.2 สามารถวางตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในเรื่องการปฏิบัติงาน และบุคลิกภาพทั่วไป แต่ผู้บริหารไม่เอาใจใส่ ละเลยหรือเมินเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่แสดงความเห็นอกเห็นใจ และให้การช่วยเหลือเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

2.3 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความกระฉับกระเฉง มีทักษะในการแก้ไขปัญหา สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหาร

ระดับสูง ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้อย่างรวดเร็ว แต่ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ และจัดการกับภาวะกดดันภายในตนได้ เมื่อต้องประสบเหตุการณ์ที่ต้องได้รับการแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน

3. ภาวะผู้นำด้านการสื่อสารของผู้บริหาร กรณีศึกษากองกลาง สำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีดังนี้

ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อใช้ในการสื่อสาร การสั่งการ ก่อให้เกิดความรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ แต่ในปัจจุบันผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่อยู่ในฐานะผู้ปฏิบัติหน้างานได้แสดงความคิดเห็นซึ่งเป็นการสื่อสารผ่านทางระดับหัวหน้าเท่านั้น ทำให้ขาดข้อมูลสะท้อนกลับ ผู้บริหารไม่ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ตลอดจนไม่มีการสื่อสารถึงเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

4. ภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจของผู้บริหาร กรณีศึกษากองกลาง สำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีดังนี้

ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่เด็ดขาด ทันต่อสถานการณ์ที่ต้องมีการแก้ไข มีความเชื่อมั่น และมีปฏิภาณ ไหวพริบในการแก้ไขปัญหามายืดข้อจำกัดที่ต้องอาศัยความรวดเร็วในการตัดสินใจ แต่ไม่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และไม่สร้างเสริมอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม และสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้น

5. ภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร กรณีศึกษากองกลาง สำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีดังนี้

มีความตรงไปตรงมา แต่ไม่สร้างความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เอาใจใส่ด้วยความเท่าเทียม เลือกว่าจะมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเฉพาะระดับผู้บริหาร ไม่สร้างความเป็นมิตร และแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนไม่สร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล และสร้างความยืดหยุ่น ในการบริหารงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จร่วมกัน

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่น่าสนใจอภิปรายผลได้ ดังนี้

ภาวะผู้นำด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหาร กรณีศึกษาของกลาง สำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ และประสบการณ์ในการทำงานสูง สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน แต่ยังไม่เข้าใจถึงบริบทในการดำเนินงานของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ ทำให้การวางแผน การสั่งการ และการติดตามประเมินผลไม่ครอบคลุม เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Greenberg and Baron (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2556) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ว่า ต้องเป็นผู้มีความรู้ในงาน (knowledge of the business) ผู้นำจะต้องมีความรู้ในธุรกิจหรือกิจกรรมที่ปฏิบัติ ความรู้เกี่ยวกับกิจการของหน่วยงาน โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2556) ได้สรุปว่าคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำคือ มีความรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างลึกซึ้ง (in-depth technical knowledge related to their area of responsibility)

และสอดคล้องกับแนวคิดของ Fiedler (อ้างถึงใน ธนาชัย สุขวนิช และพรชัย อรัญยานนท์, 2557) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติงานของผู้นำเพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของกลุ่มเป็นเครื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ และจะต้องมีการวางแผน เพื่อให้การดำเนินงาน การควบคุม และการติดตามประเมินผล เป็นไปอย่างมีระบบ มีกลยุทธ์ในการบริหารงานภายใต้กฎ ระเบียบ ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2553) ได้สรุปว่า ผู้นำที่ดีต้องเก่งหรือมีทักษะในหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องงาน เรื่องคน และการติดต่อสื่อสาร เพื่อที่จะสามารถโน้มน้าวชักจูงใจให้ผู้อื่นทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นผู้นำควรมีทักษะด้านการจัดการ เนื่องจากผู้นำทุกคนจำเป็นต้องบริหารงานภายในองค์กร เช่น การกำหนดนโยบาย กำหนด

แผนปฏิบัติการประจำปี หรือร่วมอยู่ในคณะกรรมการติดตามประเมินผลงานต่าง ๆ ดังนั้นทักษะด้านการจัดการ เช่น ทักษะในการวางแผน การประสานงาน การควบคุมงาน จึงเป็นสิ่งที่ผู้นำจำเป็นต้องมี

ทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิญโญ, ขวลิต ประภาวนนท์ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ (2545) ได้อธิบายคำว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลซึ่งมีผู้ตามและมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์และบรรลุวัตถุประสงค์นั้น หรือเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จ โดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาขององค์การ นอกจากนั้นผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงาน รวมทั้งสามารถใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง การเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องง่าย แต่การเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นเรื่องที่ยาก ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร มีการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความรู้ ความสามารถ การสร้างแรงจูงใจ และให้การสนับสนุนทางสังคม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การเกิดการเรียนรู้ เกิดแนวคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สอดคล้องกับแนวคิดของ ชลิตา ศรีมณี (2561) ได้อธิบายว่าความสามารถของผู้บริหารที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ บทบาทในฐานะผู้ให้ ผู้นำที่ดีจะได้รับการเคารพนับถือและศรัทธาจากผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นเพื่อทราบความรู้สึกเหล่านี้ให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ตามให้ได้ว่าผู้นำจึงต้องมีบทบาทในฐานะผู้ให้ มีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ โดยให้ประสบการณ์แก่ผู้ตาม ผู้นำจำเป็นต้องประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม เช่น เป็นผู้ตรงต่อเวลา มีความยุติธรรม กล้าตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อ ซึ่งสิ่งเหล่านี้หากเป็นสิ่งที่ผู้ตามได้พบเห็นอยู่ตลอดเวลา ก็จะจดจำและทำตามด้วย นอกจากนี้ลีลาการบริหารหรือการตัดสินใจของผู้นำจะเป็นประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้ตามได้ด้วย ดังนั้น ผู้นำจึงต้องตระหนักและระมัดระวังอยู่เสมอว่าพฤติกรรมใดๆ ของตนนั้นจะ

เป็นประสบการณ์แก่ผู้ตามด้วย ให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอาจมีงานบางอย่างบางชนิดที่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่เคยปฏิบัติ จึงทำให้เกิดความกลัวที่จะลงมือปฏิบัติ กลัวความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น หรือแม้งานที่เคยปฏิบัติอยู่เป็นประจำก็อาจจะเกิดความผิดพลาดเสียหายขึ้นได้ ในฐานะของผู้นำจะต้องให้กำลังใจแก่ลูกน้องเพื่อให้เขาก้าวหน้าเมื่อถึงเวลาหรือมีช่องทางที่ลูกน้องจะได้เปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ที่ดีขึ้นหรือได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ผู้นำจะต้องให้การสนับสนุน ส่งเสริมผลักดันอย่างเต็มที่เพื่อให้ลูกน้องดีขึ้น ก้าวหน้าขึ้น เรียกว่าเป็นการให้โอกาสก้าวหน้าแก่ลูกน้อง ให้นำใจ เพื่อสร้างความเคารพ ศรัทธาให้เกิดขึ้นในความรู้สึกนึกคิดในจิตใจของผู้ตาม นอกเหนือจากการแสดงความสามารถในบทบาทหน้าที่ต่างๆ ดังได้กล่าวแล้วข้างต้น ผู้นำยังต้องแสดงน้ำใจให้ลูกน้องได้เห็นอีกด้วย ในลักษณะของการเสียสละกำลังกายและกำลังทรัพย์ส่วนตัว การไม่แสดงความโลภ และไม่เอาเปรียบลูกน้อง รวมถึงการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ จุนเจือลูกน้องและครอบครัวตามโอกาสอันควรด้วย

สอดคล้องกับแนวคิดของ เทพคัคคี บุณยรัตพันธุ์ (2553) ได้สรุปว่า ผู้นำที่ดีต้องเก่งหรือมีทักษะในหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องงาน เรื่องคน และการติดต่อสื่อสาร เพื่อที่จะสามารถโน้มน้าวชักจูงใจให้ผู้อื่นทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นผู้นำควรมีทักษะด้านการจูงใจ เนื่องจากผู้นำต้องทำหน้าที่ชักจูงและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทการทำงานให้แก่หน่วยงาน ดังนั้น ทักษะการจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่ผู้นำควรมีการจูงใจอาจแสดงออกมาในรูปของการเป็นตัวอย่างที่ดี การวางตัวหรือมีพฤติกรรมที่เหมาะสม การจูงใจที่กระทำไปด้วยความจริงใจและเหมาะสมจะช่วยให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญกำลังใจ ไม่ท้อแท้ เบื่อหน่าย เห็นความสำคัญของตนเองและงานที่ทำให้เกิดพลังและความตั้งใจที่จะเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่อไป ท้ายที่สุดจะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานได้สำเร็จสมตามความมุ่งหมายที่ผู้นำคาดหวังไว้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Ouchi (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2560) เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้

ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิด พัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ คิวพร โปรยานนท์ (2554) ได้ศึกษา พฤติกรรมของ ผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร: กรณีศึกษา องค์การธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรม ยอดเยี่ยมปี พ.ศ. 2552 ผลการวิจัยสรุปว่า องค์การธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมปี พ.ศ. 2552 มีพฤติกรรมของผู้นำ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริม ความสร้างสรรค์ และความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรอยู่ที่ระดับสูง โดยที่พฤติกรรมของผู้นำ มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีัญญามาส โจนานนท์ (2557) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท ซิลลิค ฟาร์มา จำกัด ผลการวิจัยสรุปว่า ภาวะผู้นำแบบสายกลาง ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน แรงจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ผลตอบแทนและสวัสดิการ และ ลักษณะของงาน ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ดังนั้น ผู้นำควรมีลักษณะเน้นทั้งงาน และเน้นสัมพันธ์ภาพ ยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ประนีประนอม และให้ขวัญกำลังใจ พนักงาน ควรชื่นชมเมื่อลูกน้องทำงานสำเร็จ ให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผล ให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น ซึ่งผู้บริหาร มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติ และพัฒนางาน โดยให้ความสำคัญกับความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่อาจยังไม่สามารถปรับตัวให้พร้อมรับ กับสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่จะต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ การปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของ Burn (อ้างถึงใน ธนาชัย สุขวณิช และ พรชัย อรัณยกันนท์, 2557) ได้อธิบายว่า จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุดคือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง โดยเสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่ จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ และอธิบาย

ความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Greenberg and Baron (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2556) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ว่า จะต้องมีความยืดหยุ่น (flexibility) ผู้นำจะต้องมีความสามารถ ในการปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามและสอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ การมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง พัฒนางาน พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่ได้มีการตั้งเป้าหมายเอาไว้ ด้วยความร่วมมือร่วมใจ และการทำงานเป็นทีม และสอดคล้องกับแนวคิดของ พิทยา บวรวัฒนา (2542) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการมีอิทธิพลต่อคนอื่นในกลุ่มให้มุ่งมั่นทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนรวม ผู้นำมีทั้งผู้นำอย่างเป็นทางการ ตามตำแหน่งหน้าที่ในองค์การ และยังมีผู้นำอย่างไม่เป็นทางการด้วย

และสอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำ (Leadership roles) ภาวะผู้นำที่ดีขององค์การ ควรมีลักษณะเป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ (Team builder) เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Michigan State University (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) ได้อธิบายว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan leadership studies) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะพฤติกรรมผู้นำที่จัดทำโดยมหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งเกิดขึ้นในเวลาใกล้เคียงกับการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ขอบเขตการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน เพื่อการพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งเป็นพฤติกรรม มุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน (Relationship-oriented behavior) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคน (มุ่งความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล) ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้บริหารที่พฤติกรรม

การมุ่งงาน มักไม่มีการใช้มนุษยสัมพันธ์ จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพของผู้บริหาร แต่ละราย จะต้องขึ้นอยู่กับ การคำนึงถึงผู้อื่นด้วย โดยการให้การสนับสนุน การให้ความช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบของพฤติกรรมที่มุ่งที่ความสัมพันธ์มีความสำคัญ ต่อประสิทธิภาพของ ภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจ การแสดงความ เป็นมิตรการให้ความสนใจ การเข้าใจถึงปัญหา และการช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความ ก้าวหน้าในอาชีพการงาน ให้คำแนะนำที่ดีในการทำงาน สร้างความพึงพอใจให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรตั้งเป้าหมาย และให้แนวทางในการทำงานที่ถูกต้องเพื่อให้ การทำงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ จึงจะถือว่าเป็นลักษณะของผู้นำที่ดี

ภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร กรณีศึกษาของกลาง สำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

ผู้บริหารสามารถใช้อิทธิพลในการสั่งการ เพื่อควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมาย และสามารถบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็น ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหรือภายนอกหน่วยงานได้เป็นอย่างดี แต่ไม่เล็งเห็นถึงความสำคัญ ของ บุคลากรทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Bateman (อ้างถึงใน พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นผลการทำงาน (Task Performance) เป็นการมุ่งทำให้งานสำเร็จโดยความพยายามของผู้นำในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ จุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้ ในบางครั้งอาจมีผู้นิยมศัพท์ที่มีความหมายใกล้เคียงกันคือ พฤติกรรมที่ คำนึงถึงผลผลิต ผู้นำที่มุ่งการสั่งการ โครงสร้างแบบที่ต้องมีการสอนงานกันก่อนลงมือ ปฏิบัติงาน (Initiating Structure) หรือผู้นำที่มีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด โดย พฤติกรรมเช่นนี้จะแสดงออกมาในรูปของการตรวจสอบความรวดเร็วในการทำงาน คุณภาพของ งาน และความถูกต้อง ปริมาณผลผลิต และการรักษากฎระเบียบ

สอดคล้องกับแนวคิดของ DuBrin (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) ได้ อธิบายว่า ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือ

บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มผู้ นำ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเป็นผู้นำที่มีบทบาทแสดงการ ติดต่อกับสื่อสารและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา การจูงใจให้ผู้อื่น ปฏิบัติตาม ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน เป็นผู้ที่สามารถใช้อิทธิพล ต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย การให้ ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียมจะเป็นการสร้างความเป็นมิตรให้เกิดขึ้นใน องค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Ohio State University (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐ ศรี, 2544) ได้ทำการศึกษาประสิทธิภาพของพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) โดยผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration structure) เป็นผู้นำที่มีการแสดงออกด้านพฤติกรรมที่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับ ในความคิดเห็น มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ทุก เวลา มีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ของการทำงานในรูปแบบของ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual trust) ตัวอย่างการให้ความชอบพอเป็นส่วนตัวกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนและให้คำปรึกษาในเรื่องสำคัญ ก่อนจะดำเนินการต่อไป ตลอดจนให้ การยอมรับคำแนะนำและทดสอบความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

สอดคล้องกับแนวคิดของ Bateman (อ้างถึงใน พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554) ได้ กล่าวถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก ซึ่งเป็นพฤติกรรมการดูแลรักษากลุ่ม (Group Maintenance) ผู้นำแบบนี้จะสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่ม พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ของ กลุ่ม อารมณ์รักษาความมั่นคงของกลุ่มเอาไว้ ซึ่งบางครั้งเราอาจเรียกพฤติกรรมของผู้นำเช่นนี้ว่า เป็นการคำนึงถึงคน (Concern for people) ผู้นำให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) หรือเป็นผู้นำที่เห็นอกเห็นใจ หรือเอาใจใส่ดูแลบุคคลอื่น (Consideration) ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้

จะรวมถึงการคำนึงถึงความรู้สึกและความสบายใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และลดความเครียด

และสอดคล้องกับแนวคิดของ ซลิตา ศรมณี (2561) ได้อธิบายว่า มนุษย์สัมพันธ์กับการทำงานในองค์กร มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ เช่น เงินลงทุนและดำเนินกิจการ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้ การจัดโครงสร้างองค์กร การสร้างระเบียบการทำงาน และการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร เป็นต้น และในทุกองค์การเมื่อมีมนุษย์เข้ามาเกี่ยวข้องทำงานร่วมกันนั้น แม้ตามโครงสร้างขององค์กรที่เป็นทางการ จะได้มีการกำหนดเรื่องอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง แต่ละบุคคลไว้อย่างชัดเจนก็ตาม ในการปฏิบัติงานจริงนอกจากมนุษย์ต้องมีความสัมพันธ์ทำงานร่วมกันตามโครงสร้างที่เป็นทางการนั้นแล้ว ในทุกองค์การจะเกิดความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal) ขึ้นมาเสมอ โดยมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันที่ผู้บริหารมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นกันเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาพอควร และผู้บริหารควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับด้วยความเท่าเทียมกัน มีความจริงใจ เปิดใจรับฟังความคิดเห็นอย่างรอบด้าน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น ตลอดจนเป็นการสร้างความเชื่อมั่นที่บุคลากรทุกระดับจะมีให้กับผู้บริหาร

สอดคล้องกับแนวคิดของ Michigan State University (อ้างถึงใน รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) ได้อธิบายว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan leadership studies) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน (Relationship-oriented behavior) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคน (มุ่งความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล) ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้บริหารที่พฤติกรรมกรรมการมุ่งงาน มักไม่มีการใช้มนุษยสัมพันธ์ จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพของผู้บริหารแต่ละรายจะต้องขึ้นอยู่กับ การคำนึงถึงผู้อื่นด้วย โดยการให้การสนับสนุน การให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบของพฤติกรรมที่มุ่งที่ความสัมพันธ์มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจ การแสดงความเป็นมิตร การให้ความสนใจ การเข้าใจถึงปัญหาและการช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ให้คำแนะนำที่ดีในการทำงาน สร้าง

ความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรตั้งเป้าหมาย และให้แนวทางในการทำงานที่ถูกวิธีเพื่อให้การทำงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ จึงจะถือว่าเป็นลักษณะของผู้หน้าที่ดี

สอดคล้องกับงานวิจัยของ สำราญ แสงจันทร์ (2551) ได้ศึกษา พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามความต้องการของครู อำเภอนาหวี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ผลการวิจัยสรุปว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ตามความต้องการของครูผู้สอนในอำเภอนาหวี ความมอบหมายงานตามความสามารถและความถนัดของครู พัฒนาตนเองอยู่เสมอ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและนักเรียน ให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่เพื่อนร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรกร วงศ์สกุล (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารควรคำนึงถึงหลักการเป็นผู้มีบารมี อภัยหลักการ และทฤษฎีผสมผสานกับการให้ขวัญกำลังใจด้วยความเต็มใจอย่างเป็นกัลยาณมิตร และการเป็นผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความกระฉับกระเฉง มีทักษะในการแก้ไขปัญหา สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารระดับสูง ตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างรวดเร็ว และจัดการกับภาวะกดดันภายในตนได้ เมื่อต้องประสบเหตุการณ์ที่ต้องได้รับการแก้ไขปัญหอย่างเร่งด่วน

สอดคล้องกับแนวคิดของ เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2553, หน้า 5-5) ได้อธิบายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่นทำให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตาม ผู้นำในองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ องค์กรราชการ องค์กรรัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรธุรกิจก็ตาม จะสามารถนำบุคคลต่างๆ ไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ โดยที่ผู้นำจะทำการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา เมื่อเกิดปัญหาอุปสรรคหรือข้อขัดข้องใดๆ ขึ้น หรือเมื่อมีหนทางที่สามารถจะเลือกปฏิบัติได้ ผู้นำจะต้องมีภาระหน้าที่ในการตัดสินใจเลือกหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ เหล่านั้นให้ลุล่วงไปด้วยดี

สามารถควบคุมอารมณ์ และจัดการกับภาวะกดดันภายในตนได้ เมื่อต้องประสบเหตุการณ์ที่ต้องได้รับการแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน

ภาวะผู้นำด้านการสื่อสารของผู้บริหาร กรณีศึกษาของกลาง สำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อใช้ในการสื่อสาร การสั่งการ ก่อให้เกิดความรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ แต่ในปัจจุบันผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา ที่อยู่ในฐานะปฏิบัติหน้าที่ได้แสดงความคิดเห็นซึ่งเป็นการสื่อสารผ่านทางระดับหัวหน้าเท่านั้น ทำให้ขาดข้อมูลสะท้อนกลับ ผู้บริหารไม่ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ตลอดจนไม่มีการสื่อสารถึงเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ วันชัย มีชาติ (2556) ได้อธิบายถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารว่า การสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารทุกองค์กร คือ การจัดระบบการสื่อสารตลอดจนการไหลของข้อมูลข่าวสารในองค์กรและลดความผิดพลาดหรืออุปสรรคในการสื่อสาร ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีสรุปได้ดังนี้ การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ (follow-up and feedback) เป็นวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูลที่ส่งไปว่าผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่งเพียงไร วิธีการนี้จะทำให้กระบวนการสื่อสารเป็นแบบ two-way ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการพบปะกัน หรือหากเป็นการใช้เอกสารติดตามผลและข้อมูลย้อนกลับอาจตรวจสอบได้จากการโต้ตอบ การแสดงออกของผู้รับสารจะทำให้เราทราบว่า การสื่อสารมีความถูกต้องเพียงไร การใช้การสื่อสารหลายวิธี (parallel channels and repetition) การใช้วิธีการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารหลายวิธีทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องยิ่งขึ้น เช่น มีการสั่งการด้วยเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว และยังมีการประชุมและสั่งการด้วยวาจาและใช้โอกาสพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการด้วย ก็จะทำให้การสื่อสารถูกต้องมากยิ่งขึ้น ระยะเวลา (timing) ปัญหาด้านระยะเวลา เป็นสาเหตุหนึ่งของการสื่อสารที่เบี่ยงเบนไปทั้งในแง่ของความกดดันด้านเวลาและความไม่เหมาะสมในการสื่อสาร เวลาหนึ่งๆ องค์กรและกลุ่มอาจกำหนดมาตรฐานด้านเวลาเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวได้ เช่น ระบุไว้ล่วงหน้าว่าจะทำงานหนึ่งให้

เสร็จเมื่อใด เพื่อเป็นเกณฑ์ในการจัดแบ่งเวลาและติดต่อระหว่างกันในการรายงานและสั่งการ ในองค์กร

นอกจากนี้ยังต้องแยกระหว่างงานประจำกับงานจรซึ่งจะช่วยลดแรงกดดันด้านเวลา อันจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น ให้ความสนใจกับภาษา (attention to language) ในการสื่อสารนั้น การเลือกใช้ศัพท์ ระดับของคำ และความหมายของคำ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะลดความผิดพลาดในการสื่อสารได้ การเลือกใช้คำและระดับของภาษานี้จะเกี่ยวข้องกับ การทำความเข้าใจกับผู้ที่เราจะสื่อสารด้วยว่าควรจะใช้ภาษาในระดับใด ศูนย์กลางข้อมูล (information communication and information centers) การสื่อสารโดยวิธีการนี้จะเป็นการสื่อสารที่รวดเร็วและยืดหยุ่น และมีความถูกต้องของข้อมูลมากซึ่งองค์กรอาจใช้ศูนย์กลางข้อมูลเป็นแหล่งกระจายข่าวโดยไม่ผ่านช่องทางที่เป็นทางการขององค์กรก็อาจจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น การให้รู้เท่าที่จำเป็น (the exception principle and the need to know) เป็นการวางระบบในการสื่อสารในองค์กรให้มีการสื่อสารในกรณีพิเศษและให้มีการรับข้อมูลเฉพาะที่จำเป็น โดยการเสนอข้อมูลไปยังฝ่ายบริหารเฉพาะที่ฝ่ายบริหารต้องการในขณะเดียวกันฝ่ายบริหารก็ให้ข้อมูลหรือสื่อสารกับพนักงานเฉพาะสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องรู้เท่านั้น ซึ่งจะทำให้การสื่อสารไม่มีข้อมูลมากเกินไป วิธีการนี้จะเหมาะกับองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาสูง การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร (communication etiquette) เป็นความพยายามที่จะวางระบบในการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น โทรสาร ให้ใช้สื่อสารเฉพาะในเรื่องที่จำเป็นและเร่งด่วน ซึ่งการใช้เครื่องมือโดยไม่จำเป็นอาจจะทำให้การสื่อสารผิดพลาดหรือมีมากเกินไปจนความจำเป็น การสร้างธรรมเนียมปฏิบัติที่เหมาะสมจึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสื่อสารได้ การฟังอย่างตั้งใจ (listen actively) เป็นการลดความผิดพลาดจากการสื่อสาร การตั้งใจฟังจะทำให้ข้อมูลที่ผู้ส่งสารต้องการจะส่งถึงผู้รับสารครบถ้วน ในขณะเดียวกัน การฟังอย่างตั้งใจนั้น ผู้รับสารสามารถคิดต่อและไตร่ตรองสิ่งที่ได้ฟังและอาจมีการสอบถามหรือทำความเข้าใจข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น

นอกจากนี้การฟังอย่างตั้งใจจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ตระหนักรู้ระหว่างผู้ที่สื่อสารและเกิดการยอมรับกัน ซึ่งจะเป็นการพัฒนาาระบบความสัมพันธ์ที่ตระหนักรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรตามไปด้วย พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารจัดการภายในองค์กรขึ้นอยู่กับ “การสื่อสารที่ดี” อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดี ด้วยแผนงานต่างๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และตรงตามเป้าหมาย การสื่อสารที่ดีจึงเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จแก่องค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สุดคือ การสื่อสารที่เข้าใจง่าย ใช้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการกระตุ้นพลังในการทำงานและเพิ่มประสิทธิผลของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถร่วมกันนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างสูงสุด อย่างไรก็ตามแม้ว่าการสื่อสารจะเป็น กลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์กร หากผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำและไม่สามารถนำกลยุทธ์การสื่อสารมาใช้ได้อย่างชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมจะนำพาองค์กรไปสู่ความล้มเหลวได้ไม่ว่าองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรและผู้บริหารขององค์กรจะใช้กลยุทธ์ใดในการบริหารจัดการก็ตาม ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จนั้นยังคงเป็นศาสตร์และศิลป์ที่มีความสำคัญอยู่อย่างไม่เปลี่ยนแปลง

สอดคล้องกับแนวคิดของ Michigan State University (อ้างถึงใน รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) ได้อธิบายการจำแนกผู้นำเป็นลักษณะการมุ่งงานและการมุ่งความสัมพันธ์ เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ เพราะจะเป็นเสมือนกรอบในการที่จะทำให้เข้าใจทัศนคติ พฤติกรรม และการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทัศนคติและพฤติกรรมการมุ่งงาน (Task-oriented behavior) มีการป้อนกลับข้อมูลอยู่เสมอ (Frequent feedback) เป็นการให้สมาชิกของกลุ่มมีการป้อนกลับข้อมูลอยู่เสมอจากผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมนี้จึงเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่จำเป็นที่สุด ผู้นำจะไม่มีอิทธิพลต่อการกระทำของสมาชิกของกลุ่มถ้าปราศจากการป้อนกลับผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การป้อนกลับมีลักษณะ 2 ประการ คือ สมาชิกของกลุ่มได้รับข้อมูลข่าวสารว่าเขาทำงานดีหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้ได้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การป้อนกลับที่เป็นบวกจะเป็นเครื่องเสริมแรงให้แก่สมาชิกของกลุ่มสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้ได้ผลที่พอใจได้อย่าง

นอกจากนี้ยังสอดคล้องการงานวิจัยของ อรอนงค์ โรจนวิฒนบุญ (2553) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม ผลการวิจัยสรุปว่า บริบทภายนอกองค์กรที่มีความเปลี่ยนแปลงมากขึ้นส่งผลกระทบต่อการบริหารทิศทางและกลยุทธ์ในการนำองค์กร กัดดันให้ผู้นำมุ่งเน้นพัฒนานวัตกรรมมากขึ้นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน บริบทภายในองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศภายในองค์กรมีผลกระทบต่อบทบาทของภาวะผู้นำ รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้และระบบการจัดการความรู้ที่มีกระบวนการชัดเจน และใช้เทคโนโลยีในการสร้างคลังความรู้ โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมคือ โครงสร้างองค์การแบบทีมงานข้ามสายงาน ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการบริหารคนเก่ง และมีระบบที่เลี้ยง มีการสอนงาน การมอบหมายงานโครงการ การมอบอำนาจ เป็นระบบที่ส่งผลเชิงบวกต่อแนวทาง การพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรมและกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อความชัดเจนในการกำหนดนโยบายแนวทางในการพัฒนาผู้นำในองค์กรทุกระดับ ให้เกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจของผู้บริหาร กรณีศึกษาของกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่เด็ดขาด ทันต่อสถานการณ์ที่ต้องมีการแก้ไข มีความเชื่อมั่น และมีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาภายใต้ข้อจำกัดที่ต้องอาศัยความรวดเร็วในการตัดสินใจ แต่ไม่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และไม่สร้างเสริมอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม และสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Likert (อ้างถึงใน พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554) ได้กล่าวถึงผู้นำในรูปแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) (Exploitive Authoritative) หมายถึง ผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่ง ผู้นำแบบนี้จะทำการตัดสินใจด้วยตนเอง เป็นส่วนมาก มักไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชามาก

นัก สถานภาพผู้นำแบบนี้จะเป็นไปในลักษณะเป็นเจ้านาย (Boss) อย่างชัดเจน การบังคับบัญชาหรือการควบคุมงานของผู้นำชนิดนี้จะกระทำโดยการใช้อำนาจอย่างมาก สร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ผู้นำแบบนี้มักอยู่ในประเทศที่ไม่เจริญ ซึ่งอุตสาหกรรมต่างๆ อยู่ในลักษณะเริ่มต้น และคนงานมีโอกาสหางานน้อย ดังจะเห็นได้จากอุตสาหกรรมในยุคต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรมในเขตยุโรปและอเมริกา

และสอดคล้องกับแนวคิดของ เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2553) ได้สรุปว่า ผู้นำที่ดีต้องเก่งหรือมีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาสืบค้นหาสาเหตุและแนวทางการแก้ไข พร้อมทั้งตัดสินใจแก้ปัญหา โดยเลือกแนวทางที่ให้ประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด ทักษะทางด้านนี้จึงต้องอาศัยทั้งสติปัญญา ความรู้ และการฝึกฝนจากประสบการณ์จนเกิดความชำนาญ เนื่องจากผู้นำมีหน้าที่สำคัญที่จะต้องโอ้อุ้มหรือช่วยแก้ปัญหาให้แก่องค์กร เมื่อองค์การประสบภาวะคับขัน ดังนั้น ทักษะในการตัดสินใจและแก้ปัญหาจึงเป็นทักษะสำคัญของผู้นำที่จะช่วยนำพาให้องค์การอยู่รอดและดำเนินการต่อไปได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Katz (อ้างถึงใน วัชรยา ศิริวิวัฒน์, 2561) ได้เสนอทักษะเกี่ยวกับทักษะการบริหาร มุมมองร่วมสมัย (Contemporary View) กิจกรรมหลักที่ผู้บริหารสมัยใหม่จะต้องปฏิบัติ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคล (People-related Activities) เป็นความพยายามในการจัดการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การ เช่น การส่งเสริม การให้ความช่วยเหลือ การให้ขวัญกำลังใจ การยกย่องผู้ที่ประสบความสำเร็จ การพัฒนาทักษะให้กับสมาชิก การให้คำปรึกษา การมอบอำนาจในการตัดสินใจ

ภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร กรณีศึกษาของกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีประเด็นที่น่าสนใจมีดังนี้

มีความตรงไปตรงมา แต่ไม่สร้างความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เอาใจใส่ด้วยความเท่าเทียม เลือกว่าจะมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเฉพาะระดับผู้บริหาร ไม่สร้างความเป็นมิตร และแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนไม่สร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล และสร้างความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จร่วมกัน

สอดคล้องกับแนวคิดของ เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2553) ได้สรุปว่า มนุษย์สัมพันธ์ เป็นสิ่งที่สำคัญมากสิ่งหนึ่งสำหรับผู้ผู้นำ เพราะผู้นำมีหน้าที่สำคัญที่ต้องติดต่อเกี่ยวกับคนอื่นไม่ว่าจะเป็นหน้าที่ทางด้านประสานประโยชน์หรือขจัดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน มนุษย์สัมพันธ์อาจแสดงออกมาในรูปแบบต่างๆ เช่น ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้รับความช่วยเหลือ ความร่วมมือ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นต้น การมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีจะช่วยให้ผู้ร่วมงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้สึกชื่นชมประทับใจ อยากคบค้าสมาคมหรืออยากเป็นเพื่อน ด้วยเกิดความคุ้นเคยและเป็นกันเองในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งท้ายที่สุดแล้วจะช่วยให้ผู้นำได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากบุคคลต่างๆ อันจะทำให้การประสานประโยชน์หรือขจัดข้อขัดแย้งกระทำได้ง่ายขึ้น

และสอดคล้องกับแนวคิดของ Katz (อ้างถึงใน วรรษยา ศิริวัฒน์, 2561) ได้เสนอทัศนะเกี่ยวกับทักษะการบริหารไว้ว่า ผู้บริหารระดับต้นจำเป็นจะต้องมีทักษะด้านเทคนิคและมนุษย์สัมพันธ์ ผู้บริหารระดับกลางจำเป็นจะต้องมีทักษะด้านเทคนิคและมนุษย์สัมพันธ์ และด้านความคิด ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นจะต้องมีทักษะด้านความคิด และด้านมนุษย์สัมพันธ์เป็นหลัก

ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Cenzo and Devid (อ้างถึงใน รัตติกรณ จงวิศาล, 2560) ได้อธิบายว่า มนุษย์สัมพันธ์เป็นการศึกษาปฏิสัมพันธ์ หรือความสัมพันธ์ที่มีอยู่ระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์เหล่านี้เกิดขึ้นในองค์กร ในสถานที่ทำงาน และในสถานที่ที่คนอาศัยอยู่ มนุษย์สัมพันธ์สามารถเกิดขึ้นทั้งในความสัมพันธ์ที่เป็นทางการในสถานที่ทำงาน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน หรือความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ เช่น ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลระหว่างเพื่อนร่วมงาน นอกจากนั้นมนุษย์สัมพันธ์ยังเกิดขึ้นเมื่อเราต้องการความร่วมมือจากบุคคลอื่น และเมื่อเราต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การเรียนรู้เรื่องมนุษย์สัมพันธ์สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต ตั้งแต่ในครอบครัว ในโรงเรียน และในการทำงาน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ซลิดา ศรมณี (2561) ได้อธิบายว่า มนุษย์สัมพันธ์กับการทำงานในองค์การมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องของหลายประการ เช่น เงินลงทุนและดำเนินกิจการ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ การจัดโครงสร้างองค์การ การสร้างระเบียบการทำงาน และการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ เป็นต้น และในทุกองค์การเมื่อมีมนุษย์เข้ามาเกี่ยวข้องทำงานร่วมกันนั้น แม้ตามโครงสร้างขององค์การที่เป็นทางการ จะได้มีการกำหนดเรื่องอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง แต่ละบุคคลไว้อย่างชัดเจนก็ตาม ในการปฏิบัติงานจริง นอกจากมนุษย์ต้องมีความสัมพันธ์ทำงานร่วมกันตามโครงสร้างที่เป็นทางการนั้นแล้ว ในทุกองค์การจะเกิดมีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal) ขึ้นมาเสมอ ดังนั้น ในการทำงานของมนุษย์ที่มุ่งต่อเป้าหมายหรือความสำเร็จขององค์การนั้น ก็คือเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างกันในโครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์การ มนุษย์สัมพันธ์จึงเข้ามามีบทบาทอย่างสำคัญในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้ มนุษย์สัมพันธ์จะเป็นส่วนให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นสู่เป้าหมายโดยปราศจากอุปสรรคได้ เพราะมนุษย์สัมพันธ์คือ “ความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน”

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้บริหารควรศึกษาถึงบริบทของหน่วยงาน เพื่อให้เข้าใจถึงหน้าที่การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานในองค์การ ซึ่งจะช่วยให้การวางแผน การติดตาม และประเมินผลเกิดความครอบคลุม อีกทั้งยังจะช่วยให้การมอบหมายงาน ตรงตามความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่มงาน ช่วยลดความซ้ำซ้อนจากการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความรวดเร็วต่อการตอบสนองสู่ความสำเร็จ
2. ผู้บริหารควรส่งเสริมบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อวางแผนการดำเนินงาน ส่งเสริมให้เกิดความสามัคคี สร้างความตระหนักให้ทุกคนเห็นว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในองค์การ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนา และสร้างสรรค์ผลงานอย่างต่อเนื่อง

3. ผู้บริหารควรวางตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง ตรงไปตรงมา มีความโปร่งใส มีความยุติธรรม
4. สนับสนุนให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
5. ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรทุกระดับ โดยการทำความเข้าใจ เปิดใจรับฟังความคิดเห็น และให้ความช่วยเหลือเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
6. ผู้บริหารควรมีความแม่นยำในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักการปฏิบัติต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอีกทั้งยังเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่จะทำให้การบริหารงานเป็นไปตามแนวทางการปฏิบัติบนความถูกต้อง

เอกสารอ้างอิง

- ชลิดา ศรมณี. (2560). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาช่วยและแนวคิดเชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ชลิดา ศรมณี. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์. (2553). *การบริหารองค์การ. ใน องค์การและการจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- ชนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรัณยกันนท. (2557). *STRATEGIC MANAGEMENT การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ทริปเพิล กรุ๊ป จำกัด.
- ชัยญามาส โลงจนา นนท์. (2557). *ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท ซิลลิค ฟาร์มา จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิชาภ พันธ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2542). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภัทรกร วงศ์สกุล. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครในเขตลาดกระบัง*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *Leadership ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนัช การพิมพ์ จำกัด.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2560). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วรรษยา ศิริวัฒน์. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- วันชัย มีชาติ. (2556). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิรมย์, ขวลิศ ประภาวนนท์ และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธรรมสาร จำกัด.

- คิวพร โปทยานนท์. (2554). พฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อ
ความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร: กรณีศึกษา องค์การธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรม
ยอดเยี่ยมปี 2552. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒน-
บริหารศาสตร์.
- สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, กองกลาง. (2561). *หน้าที่ความรับผิดชอบ*. ค้นเมื่อ
13 กันยายน 2561, จาก
<http://generalops.moph.go.th/main/?url=page/detailpage/1/01/11/>
- สำราญ แสงจันทร์. (2551). *ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามความ
ต้องการของครู อำเภอนาทวี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3.*
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สุพัตรา สุภาพ. (2548). *คิดอย่างผู้นำและผู้ตาม* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร:
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).
- อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุญย์. (2553). *การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม*. วิทยานิพนธ์รัฐ-
ประศาสนศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.