



ศูนย์วิจัยและพัฒนาการสัตวแพทย์ภาคเหนือตอนล่าง

Veterinary Research and Development Center (Lower Northern Region)

9 หมู่ 15 ถนนพิษณุโลก – หล่มสัก อ. วังทอง จ. พิษณุโลก 65130

ชุมชนนักปฏิบัติ CoP (Community of Practice): M12 ภาวะผู้นำ (Leadership)

จัดทำโดย

หัวหน้ากลุ่ม/ งาน/ ห้องปฏิบัติการ

นายสืบชาติ สัจจวาทีต

นางสาวอังคณา ชันทะบุตร

นายธีรพงษ์ พรหมปัญญา

นายดิสรณ์ อรรธาเวช

นายพลกฤษณ์ อุทร์ักษ์

นางสาวพรทิพย์ วิสุทธิคุณธาร

นางสุดาตวง ยุทธวงศ์

นางนงลักษณ์ แสงแก้ว

1. วัตถุประสงค์

- 1.1. เข้าใจความหมายของคำว่า ผู้นำ และ ภาวะผู้นำ
- 1.2. เรียนรู้การใช้ทักษะการเป็นผู้นำตามสถานการณ์
- 1.3. เข้าใจความแตกต่างระหว่าง เจ้านาย กับ ผู้นำ
- 1.4. เข้าใจหลักการสร้างและการใช้บารมี กับ อำนาจ
- 1.5. มีทักษะการสร้างควมไว้วางใจ
- 1.6. เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

2. สรุปเนื้อหา

2.1. ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.1.1. นิยามของผู้นำ

ผู้นำ คือผู้ที่สามารถบังคับบัญชาฝูงชน นำฝูงชน และเป็นผู้แทนของฝูงชนนั้น (W.M Conway)
ความเป็นผู้นำ เป็นที่รวมของหน้าที่หลายๆ อย่าง และเป็นที่ยอมรับความรู้สึก หรือการแสดงออก
ของกลุ่มด้วย (Dr. Henry Harris)

ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถ หรือ ใช้อิทธิพลทางใจเหนือผู้อื่น บันดาลให้ผู้อื่นคล้อยตาม (Marshal
Montgomery)

2.1.2. ผู้จัดการ/หัวหน้างาน

2.1.2.1. ความแตกต่างของผู้นำและผู้ตาม

ผู้นำ จะเป็นผู้จัดการเกี่ยวกับคน ทำให้งานนั้นสำเร็จ โดยจงใจให้คนอื่นทำตาม

ผู้ตาม จะเป็นผู้ลงมือทำตามคำสั่งให้เสร็จ โดยจัดการเกี่ยวกับงานหรือสิ่งของ
เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ

2.1.2.2. ความหมายของผู้นำ

ความเป็นผู้นำ หมายถึง ศิลปะในการใช้ความสามารถที่ทำให้บุคคลอื่นคล้อยตามเรา
และทำตามเราอย่างเต็มใจในสิ่งที่เราต้องการให้เขาทำ

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถทำให้บุคคลอื่นคล้อยตาม และทำตามอย่างเต็มใจ ในสิ่งที่เรา
ต้องการให้ทำ

2.1.3. ภาวะผู้นำ

2.2. ข้อเสนอแนะสำหรับการเป็นผู้นำที่ดี

ผู้นำ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบอิสระเสรี ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบ
เผด็จการ ซึ่งผู้นำที่ดีที่สุด คือ เป็นผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และเวลา โดยมีหลักการ
พัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่ดี 12 ประการ

1. การฝึกและพัฒนาการเป็นผู้นำ โดยต้องมีการศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ
2. ผู้นำกับนักวางแผน ต้องวางแผนการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนให้ชัดเจน
3. หากคนรับผิดชอบ รู้จักรับผิดชอบในหน่วยงานของตนเอง
4. ผู้นำอยากบอก ต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้เรื่องในสิ่งที่ควรรู้
5. ผู้นำอารมณ์ดี มีความรอบรู้ในเรื่องมนุษยสัมพันธ์

6. เป็นทั้งผู้นำและผู้ให้ ฝึกทำความเข้าใจและดูแลสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ผู้นำกับความสำเร็จในงาน เมื่อออกคำสั่งไปแล้วต้องปฏิบัติได้ และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามความมุ่งหมาย
8. พิชิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีเทคนิคในการปลุกฝังความรับผิดชอบให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
9. พร้อมรับสิ่งใหม่ มีความไวต่อการรับความคิดใหม่
10. คิดใหม่ทำใหม่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
11. ผู้นำกับการเป็นต้นแบบ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
12. สร้างความสามัคคี มีเทคนิคในการสร้างความสามัคคีให้เกิดในหน่วยงาน

2.3. การเป็นผู้นำตามสถานการณ์

รูปแบบการมอบหมายงานของผู้นำ ขึ้นอยู่กับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถแบ่งตามความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้



R1 ข้าราชการใหม่ ผู้นำควรใช้วิธีการสั่งให้ทำ คือ ใช้รูปแบบการบริหารงานแบบพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล High task and low relationship เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งถือว่ามีความพร้อมต่ำ ผู้นำควรสั่งงานให้ชัดเจนเป็นขั้นตอน

R2 ข้าราชการมีประสบการณ์น้อย ผู้นำควรใช้วิธีขยความคิด คือ ใช้รูปแบบการบริหารงานแบบ High task and high relationship เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ซึ่งถือว่าความพร้อมปานกลาง ผู้นำจึงควรอธิบาย สอนงานให้เกิดความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้

R3 ข้าราชการมีประสบการณ์พอใช้ ผู้นำควรใช้วิธีให้มีส่วนร่วม คือ ใช้รูปแบบการบริหารงานแบบ High relationship and Low task เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์ในการทำงานพอใช้ ซึ่งถือว่ามีความพร้อมปานกลาง ผู้นำจึงควรจูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยการให้มีส่วนร่วมเป็นการให้เกียรติ และสร้างความรับผิดชอบต่องานให้มากขึ้น

R4 ข้าราชการมีความเชี่ยวชาญ ชำนาญ ผู้นำควรใช้วิธีมอบหมายงาน คือ ใช้รูปแบบการบริหารงานแบบ Low relationship and Low task เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีความเชี่ยวชาญ ชำนาญการปฏิบัติงาน ซึ่งถือว่ามีความพร้อมสูง ผู้บังคับบัญชาจึงไม่จำเป็นต้องมีบทบาทมากนัก สามารถมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถดูแลรับผิดชอบงานได้เอง

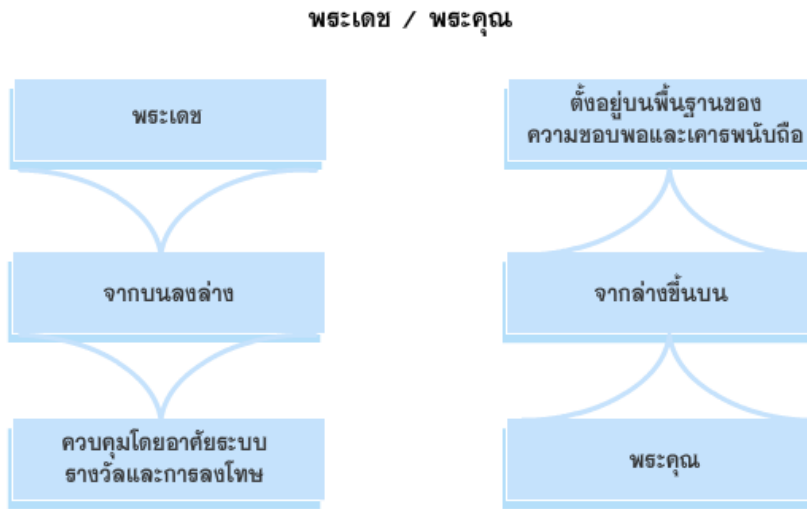
2.4. ความหมายของเจ้านายและความแตกต่างระหว่าง เจ้านาย และ ผู้นำ

เจ้านาย	ผู้นำ
๑. ผลักดัน, จี้	๑. แนะนำ
๒. ใช้อำนาจ	๒. กระตุ้น, จูงใจ
๓. ขอบสั่ง	๓. ปรึกษาหารือ
๔. พวกคุณ	๔. พวกเขา
๕. ตัดปัญหา	๕. แก้ปัญหา
๖. รู้วิธีทำงาน	๖. ลงมือทำเองได้ด้วย

ขั้นตอนของการทำงาน

1. ทำรายละเอียดของงานทุกชิ้นที่ต้องรับผิดชอบ ทั้งตาม Job และงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย
2. แยกงานออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ต้องทำเองและส่วนที่ต้องมอบหมาย พร้อมระบุชื่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง
3. ทวนงานตลอดทั้งปี
4. จัดทุกอย่างที่ต้องปรึกษากับคนอื่น หรือแผนกอื่น และวางแผนแก้ไข
5. งานที่ต้องทำเองแยกออกเป็น 1) กำหนดวันที่ที่จะทำ และวันที่ต้องเสร็จ 2) งานที่ทำไม่บ่อยนัก หรืองานที่ต้องทำต่ำกว่าเดือนละครั้ง 3) เตรียมงานสำหรับเดือนต่อไป
6. ทุกวันต้องทบทวนว่า มีอะไรจะต้องทำในวันรุ่งขึ้น
7. กำหนดทุกอย่างโดยมุ่งหวังที่จะใช้เวลาให้เต็มที่
8. จัดหาเวลาเพื่อทำกิจวัตร ต้องมีเวลาโทรศัพท์ เวลาประชุม และเวลาเพื่อการควบคุมงาน
9. แน่ใจว่าเราได้ทำอะไรบางอย่าง เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบและทบทวนผลงานของลูกน้องตลอดระยะเวลา

9.1. การใช้พระเดช บารมี และอำนาจ



9.2. เทคนิคการสร้างความไว้วางใจ

9.2.1. ทบทวนพฤติกรรมกรรมการมอบหมายงานตามสถานการณ์

พฤติกรรมมอบหมายงาน	เมื่อ - มีความสามารถ-มีทักษะ - รู้สึกไม่มั่นคง-ขาดความเชื่อมั่น - ต้องการการสนับสนุนและให้กำลังใจ S3	เมื่อ - มีความผูกมัด - ไม่ได้มีทักษะทั้งหมด - ต้องการมีส่วนร่วม S2	
	เมื่อ - มีความสามารถสูง - มีแรงจูงใจและข้อผูกมัดสูง S4	เมื่อ - สถานการณ์ฉุกเฉิน - ต้องทำให้เสร็จในระยะเวลาสั้น เมื่อ - คนไม่มีประสบการณ์ - คนไม่มีความผูกมัด S1	
	พฤติกรรมควบคุม		
	R4	R3	R2

9.2.2. ภาวะผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

<p>S3 มีส่วนร่วม</p> <p>กระตุ้นจูงใจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไม่ได้กำกับควบคุมอย่างใกล้ชิด ให้คิดและทำงานร่วมกัน กระตุ้นให้เห็นถึงคุณค่าในการใช้ความสามารถ เพื่อสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ สร้างแรงผลักดันในทางบวก เพื่อให้เกิดความตั้งใจและรับผิดชอบในงาน</p>	<p>S2 สนับสนุน</p> <p>การสร้างความไว้วางใจ สอนงานและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญ สั่งงานแบบให้คำปรึกษาและคอยช่วยเหลือ เมื่อเห็นว่ายังไม่มีความสามารถเพียงพอ ให้กำลังใจในระหว่างการปฏิบัติงาน แต่ยังคงควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>S4</p> <p style="text-align: center;">มอบหมายงาน</p> <p style="text-align: center;">กระจายและมอบหมายงาน ให้อิสระสร้างสรรค์และตัดสินใจด้วยตนเอง ช่วยอำนวยความสะดวก ให้ง่ายใจ ตอบสนองความสามารถตามผลงานอย่างเป็นธรรม สนับสนุนพัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อยกระดับหน้าที่การงานให้สูงขึ้น</p>	<p>S1</p> <p style="text-align: center;">การสั่งการ</p> <p style="text-align: center;">กำกับบังคับบัญชาโดยตรง กำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน ติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิด ความรับผิดชอบ หากเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไม่ได้ ก็ต้องโยกย้ายหรือเปลี่ยนงาน เพื่อให้เหมาะสมกับข้าราชการ</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

S1

การสั่งการ

๑. ใช้วิธีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
๒. ใช้การสั่งงานให้ทำตามที่ต้องการในแต่ละครั้ง
๓. ใช้การติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิด
๔. ใช้แรงจูงใจด้านลบเพื่อปรับพฤติกรรมส่วนตัว
๕. ใช้การบริหารแบบรวมศูนย์

ข้อดี

สามารถใช้อำนาจได้เต็มที่
ได้ผลงานตามที่ต้องการ
ในเวลาที่ยรวดเร็ว
ตัดสินใจด้วยตนเอง

ข้อเสีย

ไม่เต็มใจในการมีส่วนร่วม
ขาดความคิดเห็นริเริ่มใหม่มา
ขาดขวัญกำลังใจ
ไม่ผูกพันในงาน

S2

สนับสนุน

๑. ใช้วิธีการให้ความเป็นกันเองและช่วยเหลือ
๒. ใช้การสอนงานและให้คำแนะนำพัฒนาทักษะ
๓. ใช้การติดตามแบบให้คำปรึกษา
๔. ใช้แรงจูงใจด้านบวกเพื่อให้เกิดความดี
๕. ใช้การบริหารแบบรวมศูนย์

ข้อดี

ข้าราชการเกิดความเต็มใจ
ได้ผลงานตามที่ต้องการ
ได้พัฒนาข้าราชการ

ข้อเสีย

ต้องเสียเวลามากขึ้น
ข้าราชการถูกเอาใจมากเกินไป
สร้างนิสัยรอแต่คำแนะนำก่อน

S3

มีส่วนร่วม

๑. ใช้วิธีการดึงเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ
๒. ใช้การขอความคิดเห็นในการดำเนินงาน
๓. ใช้การติดตามแบบประชุมร่วมกัน
๔. ใช้แรงจูงใจด้านบวกโดยให้เกียรติทางสังคม
๕. ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ข้อดี

ข้าราชการผูกพันมุ่งมั่นกับงาน
ได้การมีส่วนร่วมจากข้าราชการ
ได้แนวคิดที่หลากหลาย

ข้อเสีย

แนวทางอาจถูกเปลี่ยนแปลง
ใช้เวลาประชุมพูดคุยกันนาน
อาจไม่ได้ข้อสรุปเกิดขึ้นก็ได้

S4

มอบหมายงาน

๑. ใช้การมอบหมายงานและให้ความไว้วางใจ
๒. ใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ
๓. ใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการติดตามผลงาน
๔. ใช้แรงจูงใจด้านบวกโดยให้ความก้าวหน้า
๕. ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ข้อดี

ข้าราชการผูกพันมุ่งมั่นกับงาน
ได้การมีส่วนร่วมจากข้าราชการ
ได้แนวคิดที่หลากหลาย

ข้อเสีย

แนวทางอาจถูกเปลี่ยนแปลง
ใช้เวลาประชุมพูดคุยกันนาน
อาจไม่ได้ข้อสรุปเกิดขึ้นก็ได้

9.3. บทสรุป

- 9.3.1. ผู้นำแบบอิสระเสรี ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสเต็มที่ในการตัดสินใจ อาจดำเนินการได้ในภาวะสงบสุข แต่อาจก่อให้เกิดความเสียหายในภาวะเร่งด่วนฉุกเฉินได้
- 9.3.2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย เน้นการกระจายอำนาจและปรึกษาหารือกัน
- 9.3.3. ผู้นำแบบเผด็จการ เน้นการบังคับบัญชา และออกคำสั่งเป็นหลัก เหมาะกับสถานการณ์ภัยพิบัติฉุกเฉิน เพื่อให้การทำงานรวดเร็ว

10. สิ่งที่ได้จากการเรียน

- 10.1. เข้าใจความหมายของคำว่า ผู้นำ และ ภาวะผู้นำ
- 10.2. เรียนรู้การใช้ทักษะการเป็นผู้นำตามสถานการณ์
- 10.3. เข้าใจความแตกต่างระหว่าง เจ้านาย กับ ผู้นำ
- 10.4. เข้าใจหลักการสร้างและการใช้บารมี กับ อำนาจ
- 10.5. มีทักษะการสร้างควมไว้วางใจ
- 10.6. เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

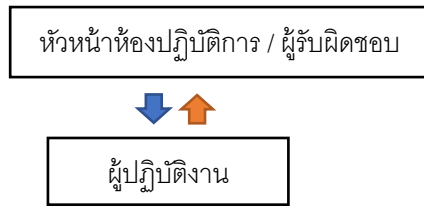
11. แผนที่ดำเนินการต่อไป

11.1. กำหนดบทบาทหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา

ตำแหน่ง	บทบาทหน้าที่
หัวหน้าหน่วยราชการ	กำหนดทิศทางการดำเนินงาน เป้าหมาย มีอำนาจสูงสุดในการสั่งการ กระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
หัวหน้ากลุ่ม/งาน	1. รับคำสั่งจากหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อสั่งการ หรือดำเนินการต่อ 2. พัฒนาระบบงาน วางแผนการดำเนินงาน และกระจายงานให้กับผู้รับผิดชอบในกลุ่ม/งาน 3. รวบรวมผลการดำเนินการ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข จัดประชุม และนำเสนอหัวหน้าหน่วยงานเพื่อพิจารณาสั่งการ
หัวหน้าห้องปฏิบัติการ	1. รับคำสั่งจากหัวหน้ากลุ่ม/งาน เพื่อสั่งการในทีมปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการ 2. สรุปผลการดำเนินการ ปัญหา อุปสรรคในการทำงาน เสนอต่อหัวหน้ากลุ่ม/งาน ปรึกษาหารือ เพื่อหาแนวทางแก้ไข

11.2. ติดต่อประสานงานเป็นลำดับขั้นตอนตามสายบังคับบัญชา





- 11.3. กรณีเร่งด่วนฉุกเฉิน อำนาจตัดสินใจขึ้นกับหัวหน้าหน่วยราชการ หรือ ราชการในตำแหน่งๆ ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่ง หรือมีผู้ดำรงตำแหน่งแต่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้