

บทที่ 4

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

(การเลื่อนชั้นและการโยกข้าย)

นอกจากการพิจารณาความดีความชอบเพื่อตอบแทนผลการปฏิบัติงานเป็นประจำแล้ว การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง และการโยกข้ายให้บุคคลได้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ นับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรไม่น้อย โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคลแห่งใหม่

ความมุ่งหมายของการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง

การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งมีความหมายรวมถึงการเลื่อนตำแหน่ง การโยกข้าย การลดชั้น และการปลดจากงาน การเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลทั้งต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์กร พิจารณาในเบื้องต้น ผู้ปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งย่อมทำให้เกิดความรู้สึกใหม่ของตนต่องาน ถ้าพิจารณาในเบื้องต้น องค์กร ก็จะประจักษ์ว่าการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การทำงานนั้น เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารงาน องค์กรสามารถสับเปลี่ยนโยกย้ายบุคคลให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้การใช้กำลังบุคคลได้ประโยชน์สูงสุด สรุปความมุ่งหมายของการเปลี่ยนแปลง

1. เพื่อปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การกำหนดตำแหน่งหน้าที่การงานย่อมมีผลกระทบต่อโครงสร้างขององค์กรด้วยเสมอ โดยเฉพาะในกรณีที่มีตำแหน่งระดับบริหาร ว่างลง

2. เพื่อปรับปรุงให้คนเหมาะสมกับงาน การบริหารงานในองค์กรนั้น บางกรณีเมื่อบรรจุบุคคลให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ แล้ว ภัยหลังจากประสบกับปัญหาการที่บรรจุคนใหม่ ไม่เหมาะสมกับงาน จึงจำเป็นต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่เสียใหม่ให้เหมาะสม

3. เพื่อปรับปรุงให้มีการปฏิบัติงานตามนโยบายและข้อบังคับขององค์กร โดยที่ไว้ในกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ย่อมมีทั้งบุคคลที่ปฏิบัติงานด้วยความพอใจและบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานด้วยความจำใจ เหตุนี้ ในการนี้จึงจำเป็นต้องปรับปรุงตำแหน่งหน้าที่การทำงานเสียใหม่

4. เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เหมาะสม การดำเนินงานทางธุรกิจนั้นย่อมมีปัจจัยหลายประการที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น นโยบายของประเทศ ภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยและของโลก ในกรณีเช่นนี้ จำต้องซึ่งแจ้งให้ผู้ถูกปลดออกจากได้เข้าใจในความจำเป็น และควรพยายามดำเนินการด้วยความรอบคอบ สุขุม และแนบเนียน

ปัจจุบันนี้ การบริหารงานมีลักษณะขยายตัวใหญ่โตและซับซ้อนกว่าแต่ก่อนมาก เช่น ขนาดขององค์กรใหญ่ขึ้น กระบวนการและเทคนิคต่างๆ ในทางบริหารมีมากขึ้น ความต้องการและ

คุณค่าในการบริหารได้เปลี่ยนแปลงไปในทางเสริมสร้างขึ้นเป็นอันมาก โดยเฉพาะองค์กรของรัฐบาล ซึ่งแท้ที่เดียวว่าการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะต้องเกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหาร ปัจจัยที่ทำให้การบริหารมีความสำคัญมากขึ้นและทำให้เกิดความแตกต่างไปจากการบริหารในอดีตอาจ ได้แก่

1. จำนวนประชากรที่ทวีเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นผลทำให้รัฐต้องขยายการบริการและหน่วยงานของรัฐเพิ่มมากขึ้น
2. แนวคิดเรื่องรัฐสวัสดิการ ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ทำให้รัฐต้องจัดบริการแก่ประชาชนเพิ่มมากขึ้นกว่าแต่ก่อน
3. ความก้าวหน้าทางวิทยาการในด้านต่างๆ โดยเฉพาะในทางอุตสาหกรรมที่เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว
4. ความเจริญในทางอุตสาหกรรมได้ขยายตัวรวดเร็วมากในอดีต ประเทศพัฒนาทั้งหลายต่างปรับปรุงกิจการด้านอุตสาหกรรมให้เจริญก้าวหน้า ดังนั้น ความเจริญเติบโตดังกล่าวมีผลกระทบต่อทุกด้านและแนวคิดในการบริหารงานอยู่มากที่เดียว
5. แนวคิดเกี่ยวกับประชาธิปไตยได้รับการสนับสนุน และได้มีการกระจายอำนาจในการบริหารจากส่วนกลางไปยังท้องถิ่นมากขึ้น
6. โครงสร้างขององค์การเปลี่ยนไป กล่าวคือ เมื่อโครงสร้างหรือการจัดองค์การต้องเปลี่ยนไป ซึ่งอาจเกิดจากการเพิ่มหรือยุบหน่วยงานก็ตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานได้เหมาะสม
7. องค์การต้องเปลี่ยนแปลง เมื่อมีพนักงานเข้าหน้าที่ขององค์การเพิ่มขึ้นหรือลดลงในเวลาเดียวกันจำนวนมาก
8. ผลกระทบความเจริญก้าวหน้าทางด้านการผลิตและการตลาด ทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงไป มีการแข่งขันมากขึ้น ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มีมากขึ้น
- 9.นโยบายในการพัฒนาประเทศได้รับการสนับสนุนจากการบริหารของรัฐบาลในทุกด้าน โดยเฉพาะในประเทศที่กำลังพัฒนา จึงมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารเสริมสร้างขึ้น
10. การเรียกร้องของประชาชนเพื่อให้รัฐช่วยเหลืออำนวยสวัสดิการแก่ประชาชน ได้เน้นหนักในเรื่องคุณค่าของการบริหาร อันได้แก่ การประยัดความมีประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว

เทคโนโลยีกับการบริหาร

การเปลี่ยนแปลงอันสำคัญที่มีผลเกี่ยวข้องอันควรได้รับความสนใจในการบริหาร คือ การเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ ความเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการนี้ได้มีผลกระทบอย่างสำคัญต่อการ

เปลี่ยนแปลงในการบริหารจนเป็นที่ก่อลั่วกันว่า เทคโนโลยีกับการเปลี่ยนแปลงชีว์เทคโนโลยี ในที่นี้ น่าจะหมายถึงวิธีการที่ใช้วิทยาการทางวิทยาศาสตร์เข้าช่วยในการทำงาน ไม่ว่าจะในทางอุดสาหกรรม หรือเกษตรกรรม เพราะเทคโนโลยีหมายถึง “ความสามารถนำเอาวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้กับธรรมชาติให้เกิดผลประโยชน์ต่อการดำเนินชีพของมนุษย์”

เทคโนโลยีจึงมีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการบริหาร แล้วยังเป็นเครื่องสนับสนุนให้เห็นได้โดยเด่นชัดว่า เมื่อนำเอาเทคโนโลยีหรือวิทยาการแผนใหม่มาใช้แล้ว ความจำเป็นและความต้องการที่จะฝึกฝนพัฒนาบุคคลให้มีฝีมือ มีทักษะดี มีความรู้ ความสามารถ เพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลดีได้นั้น นับเป็นสิ่งจำเป็นต่อการแก้ปัญหาในการบริหารด้วยเป็นอย่างมาก

การเปลี่ยนแปลงและปรับตัวขององค์การ

การเปลี่ยนแปลงขององค์การย่อมมีอยู่เสมอ เพราะเหตุว่าองค์การนั้นประกอบด้วยกลุ่มคนจำนวนมาก และโดยธรรมชาติแล้ว บุคคลย่อมเคลื่อนไหวไปมาอยู่เสมอ กล่าวคือ มีลักษณะเป็นผลวัต ภูมิเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การนี้ อาจมีปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในขององค์การเอง

ปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การอาจได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ สภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองก็ได้ และสำหรับปัจจัยที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ อาจได้แก่ การตาย การลาออก การเกษียณอายุของพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กรก็ได้อย่างไรก็ได้ เพื่อประโยชน์ในการศึกษา เราอาจแยกศึกษาพิจารณาการเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็น 2 ประการ โดยสังเขปได้ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

1. การเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ การศึกษาค้นคว้า และการมีภาวะสร้างสรรค์ของบุคคล ทำให้เกิดแนวความคิดและวิทยาการใหม่ๆ ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหาร แก่องค์การได้เป็นอันมาก

2. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ภาวะเศรษฐกิจขององค์การหรือของประเทศก็ต้องมีผลอย่างสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงการใช้ความสามารถที่จะปรับปรุงองค์การให้สามารถอยู่รอดได้ในสังคมนั้นๆ หากองค์การได้ไม่สามารถที่จะปรับตัวเองให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมทางสังคมได้แล้ว องค์การนั้นก็จะไม่สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายด้วยความราบรื่น

3. การเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม ระเบียบแบบแผน ชนบทรวมเนียม ประเพณี ค่านิยมทางสังคม และพุทธิกรรมอื่นๆ ทางสังคม ย่อมมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ

4. การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เป็นที่ยอมรับกันว่า การบริหารกับการเมืองนั้น เป็นของคุ้มกันและไม่อ้าวแยกจากกันได้โดยเด็ดขาด ดังคำพูดที่ว่า การเมืองและการบริหารเปรียบเสมือนคนละด้านของเรื่องยุ่งเหยิงกัน เพราะการเมืองเป็นฝ่ายกำหนดนโยบาย ส่วนฝ่ายบริหารเป็นฝ่ายรับเอานโยบายไปปฏิบัติจัดทำให้บรรลุเป้าหมาย การเมืองจึงเกี่ยวข้องอยู่กับการบริหาร

2. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายใน

1. องค์กรอธิบดี คือ องค์กรขนาดใหญ่ แม้จะมีองค์กรการอีกองค์การหนึ่งซึ่งมีลักษณะเป็นองค์กรอธิบดีหรือองค์กรแบบไม่เป็นพิธีการเกิดข้อน้อยเสมอซึ่งองค์กรอธิบดีนี้ที่อาจทำให้เกิดปัญหาในการบริหารขึ้นมา อย่างไรก็ได้ องค์กรอธิบดีมีใช้จะมีแต่ข้อเสียแต่เพียงด้านเดียว หากแต่เวลาประযุทธ์ในการบริหารงานที่ได้รับจากองค์กรอธิบดีก็มีอยู่มาก ฉะนั้น นักบริหารที่สามารถจัดโครงสร้างความสนใจต่อองค์กรอธิบดีนั้น ให้ความสนใจต่อองค์กรอธิบดีนั้น

2. ความเจริญเติบโตขององค์กร โดยทั่วไป การบริหารงานจะมีลักษณะเป็นการแบ่งการทำงานของบุคคลในองค์กรในลักษณะเฉพาะ ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับความเจริญเติบโตขององค์กรด้วย ฉะนั้น การแบ่งงานหรือมอบหมายงานอย่างไรก็ต้องขึ้นอยู่กับความเจริญเติบโตของธุรกิจ

3. ลักษณะกิจการขององค์กร องค์กรทุกองค์กรในระยะเริ่มแรกของการจัดตั้งย่อมจะมีการทำหน้าที่ด้วยเสมอ แต่เมื่อเวลาผ่านไป ก็จะมีผลทำให้กิจกรรมขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปด้วย และความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมทำให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน

4. การเปลี่ยนแปลงที่มีสาเหตุมาจากพนักงานในองค์กร โดยทั่วไปในเกือบทุกองค์การย่อมมีพนักงานเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้นหรือลาออกจากอยู่เสมอ ในกรณีที่มีการลาออก ตาย หรือการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง องค์กรขนาดใหญ่ย่อมจะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรขึ้น

องค์การ หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลมาร่วมกันดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ปัจจัยสำคัญขององค์กร คือ บุคคล ซึ่งมีลักษณะเคลื่อนไหวถ่ายเทอยู่ไปมาเสมอ อันเป็นผลทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย การเปลี่ยนแปลงขององค์การ อาจมีสาเหตุจากปัจจัยหลายประการทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยทั่วไป สาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมักได้แก่ จำนวนพนักงานที่เพิ่มขึ้น แนวความคิดในการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลในองค์กรเปลี่ยนไปนโยบายขององค์การเปลี่ยนแปลง มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ในบรรดาปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนี้ บุคคลและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์การนับว่าเป็นปัจจัยที่เป็นปัญหาในการบริหารงานในปัจจุบัน นักบริหารควรให้ความสนใจและติดตามให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เพื่อจัดให้ปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานให้เหมาะสมกับสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ทั้งนี้เพื่อสามารถทำให้องค์กรนั้นๆ บริหารอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานบุคคล เพราะผู้นำเป็นดุจประทีปของหน่วยงาน ผู้นำเป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในองค์กร

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำหรือภาวะผู้นำ หมายถึง การเป็นผู้นำโดยการใช้อิทธิพลในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงาน แต่อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งโดยย่อได้ คือ “ภาวะผู้นำ” คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้”

แท้จริงในทางปฏิบัตินั้น ผู้นำ คือ หัวหน้าของหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้นเอง โดยเฉพาะผู้นำในทางการบริหารงานแล้ว จะประจักษ์ว่าผู้นำขององค์กร หรือหน่วยงาน คือ ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานนั้นๆ

หน้าที่ของผู้นำ

ภาวะหน้าที่ของผู้นำนั้นมีมากmany เป็นเอกประการ และได้มีผู้จำแนกแยกไว้เป็นหลายแบบ ซึ่งโดยทั่วไปหน้าที่ของผู้นำหรือหัวหน้างานควรจะมีดังนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี (Good executive)
2. เป็นผู้วางแผน (Policy maker)
3. เป็นผู้วางแผนนโยบาย (Planner)
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
5. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อกับภายนอก (External group representative)
6. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด (Control of internal relationship)
7. เป็นผู้ให้คุณและให้โทษ (Purveyor rewards and punishments)
8. เป็นอนุญาโตตุลาการ (Arbitrator)
9. เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก (Group symbol)
10. เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar)

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) นี้ บางที่เรียกว่า “การเป็นผู้นำ” “หัวหน้า” หรือ “ผู้บังคับบัญชา” ก็มี ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน เพราะผู้นำเป็นดุจดวงประทีปขององค์กร เป็นตัวแทนขององค์กร และเป็นจุดรวมแห่งพลังร่วมของบุคคลในองค์กร ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินการ โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานในส่วนรวม

ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสำคัญมากกับคุณภาพและความคิดขององค์การ ที่จะสะท้อนให้เห็นประสมประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยราชการนั้นๆ เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานด้วย โดยนัยนี้ ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อสถานบัน และต่อความสำเร็จขององค์การ เป็นอนาคตประการ

แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ

การศึกษาเรื่องผู้นำหรือภาวะผู้นำนี้ ส่วนสำคัญเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับตัวผู้นำและการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ของผู้นำ ในฐานะผู้ใช้อิทธิพลเพื่อเป็นมารคิวท์ให้บังเกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้อยู่ใต้อิทธิพลหรือผู้ตาม ในสถานการณ์ต่างๆ กัน

ผู้นำในฐานะผู้ใช้อิทธิพลและ/หรืออำนาจที่จะปฏิบัติการให้บังเกิดความร่วมมือประสานงานกันเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะในการบริหารงานแล้ว การใช้อำนาจหน้าที่เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานนั้นมีอยู่เป็นอันมาก เพราะอำนาจในทางการบริหารเป็นอำนาจที่มีขอบเขตกว้างขวางและใกล้ชิดกับผู้อื่นมาก

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำหรือภาวะผู้นำนี้ ซึ่งหมายถึงการเป็นผู้นำโดยการใช้อิทธิพลในการดำเนินงาน ซึ่งอาจกล่าวความหมายของผู้นำโดยย่อได้ดังนี้ “ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการการตัดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้”

แท้จริงในทางปฏิบัตินั้น ผู้นำ คือ หัวหน้าของหน่วยงาน หรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้นๆเอง โดยเฉพาะผู้นำในทางการบริหารงานแล้ว จะประจักษ์ชัดว่าผู้นำขององค์กร หรือหน่วยงาน คือ ผู้ที่บริหารงานของกลุ่มโดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการ การจูงใจ การเริ่มการประสานงาน สำหรับการศึกษาของกลุ่มพฤติกรรมนั้น จะเน้นความสำคัญของภาระหน้าที่ของผู้นำเกี่ยวกับการวินิจฉัยสิ่งการเป็นส่วนใหญ่ พฤติกรรมของผู้นำดำเนินไปได้ก็โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจการมี (Power) เป็นเครื่องมือ ทั้งในลักษณะที่เป็นแบบพิธีการและไม่เป็นพิธีการ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประเภทของผู้นำ

การศึกษาพิจารณาประเภทของผู้นำนับว่าเป็นเรื่องที่มีความลำบากยุ่งยากอยู่ไม่น้อย เพราะประเภทของผู้นำย่อมแตกต่างกันไป แล้วแต่เวลา สถานการณ์ และสถานที่ อย่างไรก็ต้องจำแนกประเภทของผู้นำนี้ ศาสตราจารย์ Edwin B. Flippo ได้ให้ข้อคิดเห็นว่าจะแยกออกพิจารณาเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

1. **ผู้นำประเกณิสต์ (Negative leadership)** หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว จำต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำประทาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเกณิสต์มีลักษณะเป็นผู้จัดการหรือรวมอำนาจมากที่สุด

2. **ผู้นำประเกณปัจฐาน (Positive leadership)** หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการในการบริหารไปในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น และน้อมนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติตาม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำประเกณปัจฐานมีลักษณะเป็นประชาธิปไตยให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นใน การปฏิบัติราชการมากกว่าประเกณิสต์ การใช้อำนาจเป็นไปในลักษณะที่มุ่งจะก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในการปฏิบัติตาม โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ ในการมีเป็นเครื่องมือมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่

แบบของผู้นำ

การศึกษาแบบภาวะของผู้นำ จะเป็นการช่วยให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำและลักษณะ การดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี สำหรับแบบของผู้นำนี้ ได้มีการแยกศึกษาพิจารณาเป็นหลายแบบหลายอย่าง สุดแต่ละพิจารณาแบบของผู้นำเป็นลักษณะใด เช่น พิจารณาเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้นำ สถานการณ์ภาวะแวดล้อม ในที่นี้ขอ拿来แบบของผู้นำมาเสนอในการศึกษาพิจารณา 2-3 แบบ ดังนี้

ก. พิจารณาลักษณะและวิธีการใช้อำนาจ การศึกษาพิจารณาลักษณะของผู้นำแบบนี้ ได้รับความนิยมแพร่หลายในการศึกษาพิจารณาอาจแยกลักษณะของผู้นำประเกณิสต์ได้ 3 แบบ เช่นกัน คือ

1. **ผู้นำแบบอัตตินิยม** ผู้นำแบบนี้เรียกว่า “แบบอัตตาธิปไตย” เป็นผู้นำประเกณิสต์ที่ถือว่าอำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะตือตัวและเชื่อมั่นในตนเองมาก ชอบวางแผนท่าทางใหญ่โต ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นหรือให้เกียรติคนอื่น เข้าท่านองที่ว่า “ฉันแน่ใจว่าคนอื่น” จะทำอะไรก็ใช้อำนาจเป็นที่ตั้ง ผู้นำแบบนี้มักจะเน้นอยู่ที่สมรรถภาพของการทำงาน และต้องการขยายอำนาจของตนออกไปในทุกวิถีทางด้วยวิธีการต่างๆ เท่าที่จะกระทำได้ ผู้นำแบบนี้เรียกว่า “ยอดนักเบ่ง” การบริหารงานแบบนี้จะมีลักษณะโดยทั่วไปดังนี้ คือ

1. นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่เกือบทั้งเวลา

2. การตัดสินใจนิจฉัยสั่งการต่างๆ มากเป็นไปตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมหรือผู้ร่วมงาน

3. การตัดสินใจและการแก้ปัญหาทุกเรื่องมักผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความสัจจะให้ตนเอง

4. ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีเป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงเพียงผู้เดียว เพื่ออาศัยวิธีการดังกล่าว เป็นเครื่องควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้จำต้องสยบเข้าหาผู้บังคับบัญชา

5. นโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรฐาน และการปฏิบัติงาน ระบบการจัดงาน ฯลฯ เป็นเรื่องที่สั่งลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่มอบพังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน

6. มิได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของหน่วยงานนั้น เปลี่ยนแปลงตาม อารมณ์ของผู้นำทั้งสิ้น

7. ข้อเสนอต่างๆ ที่ได้มาจะต้องผ่านหลายขั้น บางที่อาจถึง 6-7 ขั้น กว่าจะมีการ วินิจฉัยสั่งการ ซึ่งทำให้งานช้าช้อนและเสียเวลา ล่าช้า และค้างค้าง

8. ระบบการตั้งคณะกรรมการเป็นวิธีกระจายความรับผิดชอบที่ได้ผล และเป็น วิธีการที่จะให้เรื่องงานเรื่องนี้ไม่ต้องการนำเสนอ ก็ปฏิบัติให้เรียบหายเป็นคลื่นกระแทปั่ง

2. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leaders) ผู้นำที่ใช้อำนาจแบบนี้ บางที่เรียกว่า Free-rein leaders ผู้นำแบบนี้มักกำหนดให้คล้ายบุรุษไปรษณีย์ การใช้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่อยู่น้อย บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็มีเสรีในการที่จะวินิจฉัยสั่งการ จะหาความรับผิดชอบจาก ผู้นำแบบนี้ได้ยากมาก เน้าทำโนอุ่นผู้นำที่เรียกว่า “ไม่อ่าไม่” การบริหารแบบนี้มีลักษณะโดยทั่วไป ดังนี้ คือ

1. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอ กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบ การจัดงานตามใจชอบ ไม่ค่อยคำนึงถึงหลักการและกฎหมายที่ได้นัก

2. ไม่มีหลักการควบคุมคุ้มครอง และไม่ได้สร้างเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้สำหรับการ คุมงานว่าควรปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่

3. หัวหน้ามักไม่เข้ายุ่งเกี่ยว ใครจะทำอะไรก็ได้ ภาวะการเป็นผู้นำหรือหัวหน้ามี เพียงแต่ชื่อ หรือสมมตินามเท่านั้น

4. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานไม่มีที่แน่นอน หากอาจเปลี่ยนแปลง ได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคิดเห็น ซึ่งไม่ชัดเจนหรือผิดจากระเบียบปฏิบัติเท่าไหร่นัก

5. ขาดความคิดริเริ่มต่อการงาน และไม่พยายามจัดให้มีการประเมินผลงาน หรือการคิดหาผลงานเพื่อแก้ไขแต่อย่างใด

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leaders) ผู้นำแบบนี้เป็นแบบอย่างที่จัด ว่าดีที่สุด และอ่อนนุ่มในการบริหารงานมากที่สุด ผู้นำแบบนี้เรียกว่า เป็นพากใจกว้าง คือ ถือ อำนาจของกลุ่มนี้ออกกว่าตนเอง จะดำเนินการบริหารงานสิ่งใดก็มักระยะที่ไม่ในหมายของกลุ่ม เพราะ ต้องการที่จะให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ลักษณะของการบริหารงานทั่วไป ของผู้นำประเภทนี้มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. ส่งเสริมให้มีการบรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินงานเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์การและส่วนรวม

2. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเต็มที่

3. ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นหัวหน้าและผู้ให้คำแนะนำสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีโอกาสใช้ความคิดและวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะให้ห้องนบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง

5. สร้างความนิยมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้สึกว่ามีนายเหนือหัวอยู่กับตน แต่มีความรู้สึกว่าผู้ร่วมงานเคยให้คำแนะนำสั่งสอนร่วมอยู่กับตน

6. ใน การปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน รวมทั้งร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มใจ

ก. พิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงาน การศึกษาพิจารณาภาวะผู้นำในลักษณะนี้ นับว่าเป็นแบบที่น่าสนใจมากอีกแบบหนึ่ง เพราะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

1. **ผู้นำแบบเจ้าระเนียง (Regulative leaders)** การศึกษาภาวะผู้นำแบบนี้จะประจักษ์ว่า การปฏิบัติของผู้นำแบบนี้มักถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ จะทำอะไรก็จะมีระเบียบไว้ก่อน และมักจะยกเอาเหตุผลทางระเบียบขึ้นเป็นข้ออ้าง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำหรือหัวหน้ากับลูกน้องเป็นไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องระวังตัวเจ การติดต่อสื่อสารมักเป็นไปในรูปการติดต่อสื่อสารทางเดียว

2. **ผู้นำแบบการ (Directive leaders)** ผู้นำแบบนี้ชอบปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจคล้ายกันแบบอัตโนมัติ ตามมาแล้ว ชอบแต่ตัวเองสั่งงานอย่างเดียว แต่ไม่รู้จักวิธีสอนและการทำงานขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ บรรยายกา�ช่องการทำงานเต็มไปด้วยความกล้าและหาดทiccang ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปในรูปพิธีการเสียเป็นส่วนใหญ่

3. **ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive leaders)** การทำงานของผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา เพื่อแสดงความคิดเห็นเพื่อหาทางบรรเทาความต่อต้าน ทั้งเป็นการชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้คุณพินิจ การติดต่อระหว่างกันเป็นไปในรูปของการติดต่อสื่อสารสองทาง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา มักเป็นไปในรูปของกลุ่มที่มีสามัคคีธรรมสูง ผลสำเร็จของงานเป็นผลของส่วนรวม

4. **ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative leaders)** การปฏิบัติของผู้นำแบบนี้ส่วนใหญ่คล้ายกับการใช้อำนาจแบบประชานิยมและแบบจูงใจ คือ นิยมการบรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์

อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดหลักการประนีประนอม และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน

หน้าที่ของผู้นำ

ภาระหน้าที่ของผู้นำนั้นมีมากมายเป็นเอกลักษณ์ โดยทั่วไป หน้าที่ของผู้นำหรือหัวหน้างานควรจะมีดังนี้

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้ที่ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด
3. เป็นผู้สอนและทำการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์การเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
5. เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน
6. เป็นนักบริหารที่ดี เป็นผู้วางแผนนโยบายที่ดี วางแผนที่ดี และเป็นผู้เชี่ยวชาญ
7. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา กับผู้บังคับบัญชา

ศิลปะการเป็นผู้นำที่ดี

ตามที่ได้กล่าวมาแล้ววิธีการหน้าที่ของผู้นำ ประเภทของผู้นำ มาแล้วนั้น มีข้อสำคัญ ยิ่งประการหนึ่งที่ไม่อาจเงินที่จะกล่าวเสียมิได้และเป็นการงานที่ยากลำบากอยู่ไม่น้อย แต่ก็เป็นสิ่งจำเป็น สำหรับผู้นำ คือ การปฏิบัติเช่นไรจึงจะเป็นผู้นำที่ดีได้ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีอาจสร้างคุณสมบัติ ขึ้นได้โดย

1. ต้องชอบชีวิถีในนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมงานในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
5. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
6. ต้องมีความซื่อสัตย์
7. ต้องติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข
8. ต้องรู้จักพิจารณาสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำก่อน
9. ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี
10. ต้องมีความยุติธรรม
11. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา
12. ต้องหมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน
13. ต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่มและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดริเริ่มด้วย

14. ต้องเป็นคนใจกว้างและมีใจหนักแน่นต่อสภาวะกรณ์ คำพูดที่ขัดแย้ง ไม่เป็นมิตร
15. ต้องเป็นผู้ที่กล้ายอมรับผิด ขยันในงาน อุติศเวลาให้แก่หน้าที่การงาน
16. จงยกย่องชุมชนเชยผู้กระทำดี และควรทำต่อหน้าผู้อื่นเมื่อมีโอกาส
17. อย่าเป็นคนโลเลหรือเปลี่ยนใจบ่อยๆ
18. จงเป็น “ผู้นำ” ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีใช้ผู้อื่นแต่คุณอยู่เบื้องหลัง
19. อย่าเป็นคนหูเบา ต้องฟังความคิดเห็นหลายๆ ด้าน
20. ต้องประพฤติดนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

การฝึกฝนและปฏิบัติตนให้เป็นผู้นำที่ดี

ในการปฏิบัติตนให้เป็นผู้นำที่ดีนั้น การปฏิบัติตนเองนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด นอกจากนี้ จะต้องพิจารณาถึงส่วนประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำอันได้แก่ การปฏิบัติหน้าที่และครอบครัว เป็นต้น

การปฏิบัติต่อตนเอง ได้แก่ การวางแผนให้เหมาะสม การสอนใจตนเองให้เป็นผู้นำที่ดี ซึ่งควรประกอบด้วยหลัก 3 ประการ คือ

1. ต้องมีจิตใจเป็นผู้นำ กล่าวคือ ต้องเป็นผู้หยิ่งใจของผู้อื่นได้ หรือเป็นผู้เอ้าใจเข้ามาใส่ ใจเรา เคราะห์ในการแสดงความคิดเห็น เป็นผู้มีวิริยะอุตสาหะพากเพียรในกิจกรรม

2. ต้องประพฤติดนให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ทั้งในด้านความซื่อสัตย์และยุติธรรม ซึ่ง มีประการสำคัญ ได้แก่

1. เว้นจากการประพฤติชั่ว ซึ่งจะเป็นที่รังเกียจของสังคม
2. มีระเบียบวินัย ไม่กระทำการผิดกฎหมาย มีศีลธรรมและวัฒนธรรม
3. มีความอดทน มีความมานะ มีความเฉลียวฉลาด รู้ทันคน
4. ทำงานให้สมตามหน้าที่โดยถูกต้องตามกาลเทศะ และตามหน้าที่
5. มีความสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บังเกิดผลดี

3. ต้องสุภาพอ่อนโยน คือ ต้องปฏิบัติตนให้เป็นที่รักใคร่ของผู้อื่นและผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องสุภาพอ่อนโยนแต่ไม่ใช่อ่อนแอ เช่น เป็นผู้ที่มีกิริยาમารยาทเรียบร้อย เข้ากับคนได้ทุกชั้น เด็ขาด แน่นอน

การปฏิบัติต่อหน้าที่การงาน การปฏิบัติตนของผู้นำต่อหน้าที่การงานนั้นจะต้องเป็นผู้มีความ รู้ดี มีความคิดดี กล่าวสรุปคือ จะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจซาบซึ้งถึงการทำงานในหน้าที่ และมี เทคนิควิธีการในการปฏิบัติงานที่ดี ดังนี้

1. การศึกษาปฏิบัติ ซึ่งควรจะได้ทำความเข้าใจในลักษณะต่อไปนี้ คือ
 1. รู้นโยบายของรัฐบาล

2. รู้กฎหมายระเบียบแบบแผนในหน้าที่
 3. รู้ภูมิประเทศและความเป็นอยู่ในท้องถิ่น
 4. รู้ความต้องการของท้องถิ่น ประชาชน และส่วนรวม
 5. รู้ความผันแปรและวิวัฒนาการของบ้านเมือง ตลอดจนของโลก
2. การปฏิบัติตนในฐานะผู้นำ โดยเฉพาะในลักษณะของผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับช่องกับประชาชน ซึ่งข้อที่ควรจะลึกถึงในการปฏิบัติตนต่อประชาชนมีดังต่อไปนี้ คือ
1. แสดงกิริยาจากให้เห็นว่าเราไม่ถือตัว มีความสุภาพเรียบร้อย
 2. เปิดโอกาสให้ราชภารได้เข้าพบปะและร้องเรียนได้ง่าย
 3. การช่วยเหลือในธุรกิจของประชาชนต้องแสดงให้เห็นว่ามีความสนใจ
 4. ให้ความเสมอภาคกับผู้ที่มาติดต่อ
 5. ต้องไม่มีเวลากัดที่ทำการสำคัญกว่าความเดือดร้อนหรือกิจธุระของผู้มาติดต่อ
 6. เมื่อจะขอความร่วมมือหรือให้ผู้อื่นช่วยเหลือราชการประการใด ต้องชี้แจงให้เข้าใจและเกิดศรัทธา
7. อ่าย่าทำตนเป็นคนเห็นแก่ตัว
- นอกจากนี้ จะต้องปฏิบัติตนให้เป็นคนเข้าสังคมได้เป็นอย่างดี มีการสماคมดี ส่วนการฝึกฝนอื่นๆ ที่ควรสนใจเพิ่มเติม ได้แก่
1. สำรวจตัวเอง พิจารณาข้อบกพร่องต่างๆ
 2. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยเฉพาะด้านบริหารและจิตวิทยาสังคม
 3. ปรับปรุงการสนทนากับประชาชนโดยใช้ศิลปะการ沟通กล่อมช่วย
 4. ฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้มีเหตุผลในการทำงาน
 5. ศึกษาการดำเนินชีวิตของผู้นำที่ดี

สรุป

ภาวะผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาаницเป็นศิลปะอันล้ำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการบริหาร ต่อการที่จะนำหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ เพราะผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ กำหนดนโยบาย วางแผนจูงใจให้ร่วมปฏิบัติงาน และเป็นผู้รับผิดชอบต่อบริหารงานขององค์กร แต่การเป็นผู้นำที่ดี ที่สามารถนำทีมเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก บังจุบันที่เราต้องประสบกับปัญหาการขาดแคลนผู้นำที่ดีมีความสามารถ ผู้นำในอุดมการณ์ มีความเสียสละ และเป็นประชาธิปไตย การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นศิลปะแบบหนึ่งที่พึงเรียนรู้และปรับปรุงได้ ดังนั้น ผู้นำที่ดีในอนาคตจึงอาจเป็นสิ่งที่หาได้ไม่ยากเช่นปัจจุบันนี้

ข้อควรปฏิบัติในการเลื่อนตำแหน่ง

มีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. หลักความรู้ความสามารถ โดยการทดสอบด้วยวิธีการต่างๆ เป็นเกณฑ์วัดหรือเป็นเครื่องมือทดสอบ บางแห่งใช้วิธีการสัมภาษณ์ สอบ และการทดลองปฏิบัติงาน เช่น ตำแหน่งที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง นอกจากนี้ วิธีนี้ยังเป็นวิธีที่ยุติธรรมที่สุดในการที่จะคัดเลือกบุคคลเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง คือ โครงมีความรู้ความสามารถ ก็มีโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งมากกว่าผู้ที่ไม่มีความรู้ ความสามารถ

2. หลักอาวุโสและประสบการณ์ คำว่า อาวุโสในตำแหน่งงาน หมายถึง การที่บุคคลได้บุคคลหนึ่งได้ปฏิบัติงานในองค์การนั้นมาเป็นเวลาหนึ่ด้วยความรู้ความสามารถของตนเอง มาเป็นระยะเวลาหนาน จึงควรจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเพื่อตอบแทนความวิริยะอุตสาหะที่ได้เสียสละในการทำงานให้กับองค์การ และเพื่อเป็นสินน้ำใจอีกด้วย

3. หลักความรู้และความสามารถและอาวุโส บางองค์การจะใช้ทั้ง 2 วิธีประกอบกัน คือ ใช้ทั้งความรู้และความสามารถ ในขณะเดียวกัน พิจารณาถึงความอาวุโสด้วยเพื่อจะได้เป็นที่มั่นใจได้ว่า ได้เลื่อนตำแหน่งให้กับบุคคลที่ถูกต้องจริงๆ

4. หลักระบบอุปถัมภ์ คือ การเลื่อนขั้นโดยเห็นแก่หน้ากัน โดยมีได้คำนึงถึง 3 ข้อที่กล่าวมาแล้ว เป็นระบบที่พิจารณาโดยคำนึงถึงเรื่องสมัครพร้อมมากกว่าอย่างอื่น ในบางกรณี โดยเฉพาะการเลื่อนไปสู่ตำแหน่ง ก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงระบบอุปถัมภ์ได้

อุปสรรคเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนต่างๆ ในกระบวนการปฏิบัติ แม้จะมีทฤษฎีหรือหลักเกณฑ์ทางวิชาการตั้งกล่าวแล้วก็ตาม แต่ก็ยังมีปัญหาต่างๆ พอกลุบไปได้ดังนี้

1. ปัญหาจากผู้มิได้รับเลื่อน คือ อัตราในการเลื่อนมีน้อยกว่าจำนวนผู้ที่จะได้เลื่อน ดังนั้น โอกาสในการเลื่อนขั้นจึงมีน้อย เมื่อมีการเลื่อนขั้นให้มักจะไม่พันในการยกนิบทาครหา จากผู้ได้บังคับบัญชา บางครั้งก่อให้เกิดการเม่ำทีและทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การและเป็นผลเสียแก่การบริหารในที่สุด

2. ปัญหาจากผู้ไม่ประสงค์จะรับการเลื่อน บางครั้งผู้ถูกเลื่อนอาจไม่ยินดีในการเลื่อน เช่น อาจถูกส่งออกไปทำงานในท้องถิ่น ห่างจากครอบครัว หรือลงทะเบียนภูมิลำเนาไป เกิดปัญหาทางครอบครัวขึ้น หรือเป็นตำแหน่งเดิมมีอำนาจมาก แต่ตำแหน่งใหม่อ่าจะใช้การบังคับบัญชาลดลง เป็นตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป กับตำแหน่งผู้จัดการสาขา

3. ปัญหาจากการเลื่อนขั้นให้ยุติธรรม เช่น การใช้ระบบอุปถัมภ์ในการเลื่อนบ่อยเกินไป ทำให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถหมดโอกาสในการเลื่อน

4. ปัญหาที่เกิดจากการขาดมาตรการการวัดผลการปฏิบัติงาน ทั้งที่มีหลักวิชาการ แต่บางครั้งในการปฏิบัติงานที่จะใช้มาตรการนี้ได้ เพราะเหตุว่างานในบางประเภทไม่สามารถวัดเป็นหน่วยได้แน่นอน งานบางประเภทเป็นงานต่อเนื่อง ยกตัวอย่างเช่น การปฏิบัติงานเพื่อนำมาพิจารณา เปรียบเทียบได้

5. ปัญหาความไม่เป็นธรรมที่เกิดขึ้นจากผู้บังคับบัญชาของตนเป็นอย่างไร ต้องมั่นใจว่า ตรวจสอบและกระทำการให้ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชา หรือสร้างเครื่องมือวัดผลงานของผู้บังคับบัญชา ขึ้น เพื่อให้การพิจารณาความดีความชอบเป็นไปโดยบริสุทธิ์ยุติธรรมและถ้วนทั่ว

การโยกย้าย

การโยกย้าย (Transferred) หมายความถึงการเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งไปปฏิบัติหน้าที่ การงานยังอีกตำแหน่งหนึ่ง การโยกย้ายต่างกับการเลื่อนตำแหน่ง คือ การเลื่อนตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวตั้ง (Vertical Move) ซึ่งมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีสถานภาพสูงขึ้น และรับค่าจ้างเงินเดือนสูงขึ้นด้วย ส่วนการโยกย้ายตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวอน (Horizontal Move) ก็ล่าวคือ จะต้องมีอัตราเงินเดือนเท่ากันและมีปริมาณงาน และความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม

ลักษณะของการโยกย้ายมีอยู่ 2 อย่าง คือ โยกย้ายภาระและโยกย้ายช่วงครัว คือ การโยกย้ายภาระนั้นเป็นการมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งพัฒนาภาระเดิม เพื่อไปปฏิบัติหน้าที่การงานใหม่เป็นการແน่อนในลักษณะภาระ ส่วนการโยกย้ายช่วงครัวนั้น เป็นการมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งไปปฏิบัติหน้าที่การงานแทนบุคคลใดบุคคลหนึ่งในตำแหน่งเป็นการช่วงครัว

สาเหตุของการโยกย้าย

1. สาเหตุมาจากการเพื่อเป็นการปรับปรุงงานให้เหมาะสม เช่น การบรรจุคนไว้ในหน้าที่เดิมไม่เหมาะสม ก็ต้องมีการโยกย้ายเพื่อทำให้งานนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ต้องการเพิ่มผลผลิตของโรงงานขึ้น

2. สาเหตุจากผู้ปฏิบัติงาน เกิดจากผู้ปฏิบัติงานต้องการจะไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นด้วยสาเหตุหลายอย่างนั้น มีความหวังว่าตำแหน่งหน้าที่การงานไม่อำนวยประ予以ชน์และความก้าวหน้าให้แก่ตนได้ดีกว่าตำแหน่งเดิม ไม่สามารถทนต่อสภาพการปฏิบัติงานเดิมได้ เพราะความเปลี่ยนแปลงของร่างกาย เช่น อายุสูงขึ้น ไม่เหมาะสมกับงานเดิม หรือต้องการไปปฏิบัติงานในท้องถิ่นภูมิลำเนาเดิมของตน

หลักการโยกย้าย

เนื่องจากบางครั้งการโยกย้ายมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นอันมาก จึงมีการวิ่งเต้นในเรื่องของโยกย้ายตำแหน่งกันอยู่เสมอ เหตุนี้ องค์กรจึงควรกำหนดนโยบายในการโยกย้ายสับ

เปลี่ยนตำแหน่งเสียให้เป็นการแน่นอน จึงจะสามารถช่วยลดหรือแก้ปัญหาการวิ่งเต้น การประจำประจำแจ็คบับบัญชา เป็นการเสริมสร้างข้อรู้ใน การปฏิบัติงานแก่พนักงานเจ้าหน้าที่ได้เป็นอันมาก คือ

1. จำแนกเขตการปฏิบัติงานออกเป็นเขตต่างๆ โดยจัดลำดับขั้นของเขตเหล่านั้นให้แน่นอน สำหรับการจัดเขตจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เช่น การคมนาคม สภาพทางเศรษฐกิจ และสังคม ขนาดธรรมเนียมประเทศของประชาชนในท้องถิ่น ตลอดจนรายได้ของประชาชน เป็นต้น

2. กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติของแต่ละบุคคลให้เป็นช่วงระยะเวลาที่แน่นอน โดยจัดแจ้ง เช่น ปฏิบัติงานระยะ 2 ปี แล้วให้มีการโยกย้ายครั้งหนึ่ง

3. การโยกย้ายแต่ละครั้งให้ขยับจากลำดับต้นมาหากสูง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ย้ายจากที่มีความสะดวกน้อยมาหาที่เจริญมากขึ้นตามลำดับ

4. เมื่อใดการแต่งตั้งพนักงานเจ้าหน้าที่ให้ดำรงตำแหน่งใหม่สูงขึ้น อันจะเป็นตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูง ควรแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้นในท้องถิ่นที่มีความสะดวกน้อยกว่าก่อน หลังจากที่ได้ปฏิบัติงานไประยะหนึ่งแล้ว จึงควรโยกย้ายกลับมาปฏิบัติงานในท้องที่ที่เดิม

5. การโยกย้ายจะต้องถือหลักว่าเป็นการเลือกสรรและสับเปลี่ยนบุคคลให้ไปปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ตนและท้องถิ่น มิใช่เป็นการกลั่นแกล้งหรือลงโทษ การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน จะช่วยให้ผู้ได้รับการแต่งตั้งได้ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

เสนาะ ติyeaw : การบริหารงานบุคคล โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2525.

Ron Curson : Personnel Management. David McKay & Co. Inc., 750 Third Avenue.

New York, NY 10017, USA, 1980.

Sipulan, Andrew F : Personnel Management and Human Resources Management.

John Wiley & Sons, Inc., New York, 1976.