

พฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารงานธุรการ ของสำนักงานอัยการสูงสุด*

สุจิตพร น้อยจุ**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาพฤติกรรมรูปแบบการทำงานตามทฤษฎีผู้นำ ตามสถานการณ์ของผู้บริหารงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด โดยใช้วิธีวิจัยเอกสาร และวิธีวิจัยสนทนากลุ่มข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด จำนวน 7 คน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมรูปแบบการทำงานของผู้บริหารงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดมีความสอดคล้องตามทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ โดยผู้บริหารงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดมีพฤติกรรมการเป็นผู้นำในทั้ง 4 แบบ คือ ผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน

คำสำคัญ: องค์กร ผู้บริหารงานธุรการ

บทนำ

จากความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางการเมือง สังคม เทคโนโลยี และระบบเศรษฐกิจส่งผลให้การบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบันต้องมีการปรับตัวเพื่อก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการผลักดันภารกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จและนำพาให้องค์กรสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ บุคลากรเป็นผู้วางแผนกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ เป็นผู้ลงมือ นำแผนที่วางไว้มาปฏิบัติให้บังเกิดผล เป็นผู้ควบคุมแผนการต่างๆ ให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น และบรรลุผลจึงอาจกล่าวได้ว่า คนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จขององค์กรมากที่สุด แต่บุคลากรในองค์กรย่อมมีความแตกต่างกันไป ตามวุฒิภาวะ

*บทความนี้เรียบเรียงจากการศึกษาอิสระเรื่อง พฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

**นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ความรู้ ประสบการณ์ ดังนั้น จึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงบุคลากรในหน่วยงานและบริหารงานโดยใช้วิธีการอย่างหลากหลายตามความเหมาะสมของแต่ละคน แต่ละกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีทางการบริหารบทหนึ่ง คือ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

ตามประกาศคณะกรรมการอัยการ เรื่อง การแบ่งหน่วยงาน และการกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานภายในของสำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2554 ได้มีการแบ่งหน่วยงาน และการกำหนดอำนาจและหน้าที่ของหน่วยงานภายในของสำนักงานอัยการสูงสุดให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรอัยการตามรัฐธรรมนูญเพื่ออำนวยความยุติธรรมในทางอาญา การรักษาผลประโยชน์ของรัฐ และการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพแก่ประชาชนให้เป็นไปโดยเที่ยงธรรม และมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การที่สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก และหน่วยงานภายในมีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่าในบริบทของสำนักงานอัยการสูงสุด ผู้บริหารงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดมีพฤติกรรมรูปแบบการทำงานตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- (1) ศึกษาพฤติกรรมรูปแบบการทำงานแบบสั่งการของผู้บริหารงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด
- (2) ศึกษาพฤติกรรมรูปแบบการทำงานแบบสนับสนุนของผู้บริหารงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด
- (3) ศึกษาพฤติกรรมรูปแบบการทำงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด
- (4) ศึกษาพฤติกรรมรูปแบบการทำงานแบบมุ่งความสำเร็จของงานของผู้บริหารงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา : ศึกษาพฤติกรรมรูปแบบการทำงานตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

ขอบเขตด้านพื้นที่ : ศึกษาเฉพาะในหน่วยงานของสำนักงานอัยการสูงสุด

ขอบเขตด้านระยะเวลา : ระยะเวลาในการศึกษา คือ เดือนมกราคม - กุมภาพันธ์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทำให้ทราบถึง

- (1) พฤติกรรมรูปแบบการทำงานแบบสั่งการของผู้บริหารงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด
- (2) พฤติกรรมรูปแบบการทำงานแบบสนับสนุนของผู้บริหารงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด
- (3) พฤติกรรมรูปแบบการทำงานแบบให้มีส่วนร่วมของผู้บริหารงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด
- (4) พฤติกรรมรูปแบบการทำงานแบบมุ่งความสำเร็จของงานของผู้บริหารงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สมัย จิตต์หมวด (2551, หน้า 88) ได้อธิบายว่า ตามหลักทฤษฎีผู้นำตามทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย แบบของผู้นำจะมี 4 แบบ ซึ่งผู้นำจะมีการแสดงพฤติกรรมตามรูปแบบเหล่านี้เพื่อเป็นเส้นทางไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

1. ผู้นำแบบนำทาง (Directive Leadership) ผู้นำแบบนี้จะคอยกำหนดแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ เป็นผู้ตั้งกฎเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการทำงาน และผลงานที่จะต้องคาดหวัง ผู้นำแบบนี้ตรงกับผู้นำแบบบทบาทการทำงาน (Initiating Structure) ของ Ohio State Model
2. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำแบบนี้สนับสนุนความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งผู้นำแบบนี้จะมีส่วนสะท้อนภาพของผู้นำแบบคำนึงถึงจิตใจของผู้ร่วมงาน (Consideration) ของ Ohio State Model
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำแบบนี้จะขอความคิดเห็นและคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชา และเชื่อเชิญให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพวกเขาโดยตรง ผู้นำแบบนี้เกิดจากการวินิจฉัยค่านิยม และความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จในงาน (Achievement-oriented Leadership) ผู้นำแบบนี้จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย เน้นผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง และกระตุ้นให้ทุกคนทำงานให้ถึงเป้าหมาย ผู้นำแบบนี้เกิดจากทฤษฎีการจูงใจ โดยการตั้งเป้าหมาย และวิธีอื่นๆ ที่เน้นในเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

สมัย ทองเรือง (2543) ได้ศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของหน่วยงานสำนักงานอุตสาหกรรมในจังหวัดภาคกลาง โดยผลการวิจัยพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำของอุตสาหกรรมในจังหวัดภาคกลางในภาพรวมเป็นแบบปรึกษาหารือ และรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหน่วยงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัย 2 วิธีในการดำเนินการวิจัย ได้แก่

1. วิธีวิจัยเอกสาร โดยศึกษาข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำเชิงสถานการณ์ และข้อมูลของสำนักงานอัยการสูงสุด

2. วิธีวิจัยสนาม มีสาระสำคัญ ดังนี้

ประชากรของการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่ง/ปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักงาน ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ และผู้อำนวยการสำนัก ของหน่วยงานในสำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลางทั้งหมด จำนวน 39 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Judgmental Sampling) (เฉลิมพล ศรีหงษ์, 2555, หน้า 13) โดยเลือกผู้ที่ดำรงตำแหน่ง/ปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักงาน ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ และผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 7 คน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่าง ระหว่างเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 2556

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ จึงใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า

1. พฤติกรรมรูปแบบการทำงานแบบสั่งการของผู้บริหารงานตุลาการของสำนักงานอัยการสูงสุด มีดังนี้ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้กำหนดแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ สำหรับงานที่ยังไม่มีมาตรฐาน หรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับกำหนดไว้ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้กำหนดมาตรฐานการทำงานเอง หรือบางกรณีใช้วิธีการประชุมหารือร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อกำหนดมาตรฐานการทำงาน ผู้บังคับบัญชามีการปฏิบัติงานโดยยึดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด แต่บางกรณีก็มีการยืดหยุ่นเพื่อให้การปฏิบัติงานสะดวกและรวดเร็ว แต่ก็ไม่ขัดกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และไม่ทำให้เกิดความเสียหายต่อราชการ มีการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของ

งานที่นอกเหนือจากงานที่ได้มีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จบังคับไว้อยู่แล้ว ยกเว้น กรณีที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาแล้วว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถเพียงพอก็จะให้เป็นผู้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานเอง

2. พฤติกรรมรูปแบบการทำงานแบบสนับสนุนของผู้บริหารงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด มีดังนี้ ผู้บังคับบัญชามีความคาดหวังว่างานที่มอบหมายจะแล้วเสร็จอย่างแน่นอน มีการปฏิบัติตัวเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาได้ง่าย ผู้บังคับบัญชาไม่สนใจในสวัสดิการ ความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และผู้บังคับบัญชามีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาค ให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ

3. พฤติกรรมรูปแบบการทำงานแบบให้มีส่วนร่วมของผู้บริหารงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด มีดังนี้ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้สอนงานเมื่อมีปัญหาอุปสรรคก็จะให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางแก้ไขปัญหา มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมคิดร่วมทำ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง ผู้บังคับบัญชามีการขอความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในงานที่ทำร่วมกัน เพื่อประกอบการตัดสินใจ มีการประชุมหรือพูดคุยหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และผู้บังคับบัญชามีการใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมทั้ง ยอมรับในความคิดเห็นและเคารพในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. พฤติกรรมรูปแบบการทำงานแบบมุ่งความสำเร็จของงานของผู้บริหารงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด มีดังนี้ ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายงานที่คิดว่าเป็นงานที่ทำทายนให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสามารถทำงานที่มอบหมายให้ได้ มีการกำหนดมาตรฐานของงานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สูงมากนัก โดยอยู่ในระดับที่พิจารณาแล้วว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสปฏิบัติได้ แต่เมื่อปฏิบัติงานนั้นได้ดีแล้วจึงจะกำหนดมาตรฐานที่สูงขึ้น ผู้บังคับบัญชามีการแสดงความมั่นใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าเขาสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ มีการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทำงานได้สำเร็จ และพบว่างานที่ผู้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายไว้ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดมีพฤติกรรมรูปแบบการทำงานสอดคล้องตามทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ โดยมีพฤติกรรมการเป็นผู้นำในทั้ง 4 แบบ คือ ผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาความเป็นผู้นำ คือ ควรมีการพัฒนาเทคนิคในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น เช่น จัดให้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้นำจะได้นำเทคนิคนั้น มาใช้ในการบริหารงานของสำนักงานอัยการสูงสุดให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- เฉลิมพล ศรีหงษ์. (2555). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารแบบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- สมัย จิตต์หมวด. (2551). พฤติกรรมผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- สมัย ทองเรือง. (2543). ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของหน่วยงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.