

ภาวะผู้นำในองค์กร : กรณีศึกษากรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์*

Leadership in Organization : A Case Study of The Queen Sirikit Department of Sericulture , Ministry of Agriculture and Cooperatives

ดวงกมล ทองเกษร**

Duangkamol Thongkesorn

6514830004@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารกรมหม่อนไหม การบริหารงานของผู้บริหารกรมหม่อนไหม จนตลอดจนปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะของการบริหารงานของผู้บริหารกรมหม่อนไหม ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ใช้การวิจัยเอกสารและวิจัยสนามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 10 คน ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารของกรมหม่อนไหม คือ บุคคลที่สามารถสร้างการขับเคลื่อนงานและบริหารจัดการให้องค์กรได้ โดยภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีบุคลิกที่ดีเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่คอยรับฟัง ความคิดเห็นและเป็นผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบสูง ผู้จะต้องเข้าใจในเนื้อหาขององค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อสามารถสร้างความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย การบริหารงานของผู้บริหารของกรมหม่อนไหม พบว่าผู้บริหารของกรมหม่อนไหมใช้หลักธรรมาภิบาลและการสร้างแรงจูงใจในการบริหารงานของกรมหม่อนไหมให้ประสบความสำเร็จปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะของการบริหารงาน พบว่าปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงบ่อยครั้ง เป็นผลให้การดำเนินงานต่าง ๆ ไม่ต่อเนื่อง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำในองค์กร ; กรมหม่อนไหม ; กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

Keywords: Leadership in Organization ; The Queen Sirikit Department of Sericulture ; Ministry of Agriculture and Cooperatives

* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง ภาวะผู้นำในองค์กร : กรณีศึกษากรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

** นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ ที่จะกำหนดหรือชักจูงให้กลุ่มสมาชิกในองค์การทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการมีอิทธิพลต่อกลุ่มต่างๆ ในองค์การ ดังนั้นผู้นำเป็นส่วนที่สำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์การ

ผู้บริหารหรือผู้นำจึงเป็นทรัพยากรพื้นฐานที่หายาก ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารของทุกองค์การ และภาวะผู้นำได้รับการพิจารณาว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ กล่าวคือ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จแตกต่างจากองค์การที่ล้มเหลว คือ การมีผู้นำที่มีพลังและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 3 ประการ คือ 1. แนวคิดเชิงคุณลักษณะ จะมุ่งหาคุณลักษณะของผู้นำและอธิบายลักษณะผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีความแตกต่างจากบุคคลทั่วไป ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติบางประการแตกต่างจากคนอื่น มักจะได้แก่ คุณลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และคุณสมบัติบางประการ 2. แนวคิดในการศึกษาผู้นำจากพฤติกรรม จะศึกษาถึงพฤติกรรมที่นำไปสู่การดำเนินการตามที่ผู้นำต้องการ ผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่ต่างกันไป การทำความเข้าใจกับผู้นำจะต้องทำความเข้าใจพฤติกรรมที่แสดงออก และผู้นำสามารถฝึกอบรมได้ 3. การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ รูปแบบการนำที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในสถานการณ์ในสถานการณ์หนึ่ง เมื่อนำไปใช้ในสถานการณ์อื่น อาจเกิดความล้มเหลวได้ รูปแบบของการนำจึงไม่มีรูปแบบตายตัวหรือรูปแบบที่ดีที่สุด แต่จะเป็นการปรับสภาพภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น จึงมุ่งที่จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสม และเกิดผลดีในสถานการณ์ต่าง

ในส่วนของการบริหารงานผู้นำจะมีบทบาทสำคัญในการนำพาให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จและพร้อมรับมือต่อสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ของผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่สำให้องค์การประสบความสำเร็จ

กรมหมอนไหม ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับกรม สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เดิมคือ กรมช่างไหม ในสมัยรัชกาลที่ 5 ต่อมาได้ยุบรวมรวมภายใต้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์โดยที่การทำงานในด้านหมอนไหม มีผู้รับผิดชอบ 2 หน่วยงาน คือ กรมวิชาการเกษตร และกรมส่งเสริมการเกษตร ต่อมาได้ก่อตั้งสถาบันหมอนไหม แห่งชาติ โดยรวมภารกิจงานด้านหมอนไหมจากทั้งสองกรม อยู่ภายใต้สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งต่อมาได้ยกระดับเป็นกรมหมอนไหม เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2552 ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมหมอนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ.2552 โดยให้กรมหมอนไหม มีภารกิจเกี่ยวกับหมอนไหมทั้งระบบโดยครอบคลุมถึงการพัฒนาพันธุ์ การอนุรักษ์และคุ้มครองพันธุ์กรรมหมอนไหม การตรวจสอบและรับรองมาตรฐานหมอนไหม การส่งเสริม การสนับสนุน และการเผยแพร่องค์ความรู้ด้านหมอนไหม รวมทั้งการส่งเสริม เอกอภีษณ์และการสร้างค่านิยมเกี่ยวกับหมอนไหม ซึ่งการดำเนินการของกรมหมอนไหมจะมีผู้นำในการบริหารงาน คือ อธิบดีกรมหมอนไหม รองอธิบดีกรมหมอนไหม ผู้อำนวยการระดับอำนาจสูง ผู้อำนวยการศูนย์หมอนไหมเฉลิมพระเกียรติฯ ตลอดจนหัวหน้ากลุ่มงานฝ่ายสนับสนุน โดยมีบุคลากรทั้งข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการและจ้างเหมาบริการ มากกว่า 1,000 คน

ผู้วิจัย ซึ่งเป็นบุคลากรของกรมหมอนไหม จึงมีความสนใจที่จะทำวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารของกรมหมอนไหม ที่ทำให้การดำเนินงานภารกิจด้านหมอนไหมประสบความสำเร็จ ท่ามกลางการทำงานระหว่างบุคลากรที่มาจากหน่วยงานซึ่งถูกถ่ายโอนมายังกรมหมอนไหม ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารกรมหมอนไหม การบริหารงานของผู้บริหารกรมหมอนไหม ศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะของการ

บริหารงานของผู้บริหารกรมหม่อนไหม เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ในการปรับปรุงและเป็นแนวทางการบริหารให้กรมหม่อนไหมเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ

โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อศึกษา

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารกรมหม่อนไหม
2. การบริหารงานของผู้บริหารกรมหม่อนไหม
3. ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะของการบริหารงานของผู้บริหารกรมหม่อนไหม

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลทางวิชาการ รายงาน การวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ คู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และเอกสารทางราชการที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในองค์กรและกรมหม่อนไหม

2. การวิจัยภาคสนาม (Field research) ผ่านการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview)

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

ประชากร (Population) คือ กรมหม่อนไหม

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 10 คน โดยเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหาร และมีส่วนในการขับเคลื่อนองค์กรในแต่ละส่วนพิจารณาจากคุณสมบัติดังนี้แบ่งเป็น

- | | |
|-----------------------------------|------------|
| 1. ผู้บริหารระดับอำนวยการส่วนกลาง | จำนวน 1 คน |
| 2. ผู้บริหารระดับเชี่ยวชาญ | จำนวน 1 คน |
| 3. หัวหน้ากลุ่มระดับชำนาญการพิเศษ | จำนวน 3 คน |
| 4. หัวหน้ากลุ่มระดับชำนาญการ | จำนวน 3 คน |
| 5. หัวหน้ากลุ่มระดับปฏิบัติการ | จำนวน 2 คน |

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้กลุ่มตัวอย่างทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะใช้ การจดบันทึกและบันทึกเสียง และก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตกลุ่มตัวอย่างในการจดบันทึกและบันทึกเสียงก่อน สัมภาษณ์ทุกครั้ง วิโรจน์ ก่อสกุล (2566 , หน้า 51)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้ออกจากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นแต่ละข้อคำถาม
2. นำข้อมูลที่แยกประเด็นแต่ละข้อคำถามแล้ว มาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของ

ผู้ให้ สัมภาษณ์แต่ละคน

3. นำข้อมูลที่แยกประเด็นแต่ละข้อคำถามแล้ว มาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยภาวะผู้นำในองค์กร คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร และบทบาทผู้นำกับการสร้าง ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงกรมหมอนใหม่ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

สรุป ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมาจัดจำแนกเป็นประเด็น ๆ เรียงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็นโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ที่ความสรุปผล

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การวิจัยเอกสาร พบว่าผู้บริหารของกรมหมอนใหม่เป็นผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปได้ดี โดยให้หลักธรรมาภิบาลและสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ของกรมหมอนใหม่ ปฏิบัติงานได้อย่างดี โดยนโยบายของผู้บริหารเป็นนโยบายที่มุ่งหวังให้เกษตรกรต้อง “กินอิ่ม นอนอุ่น ทุนมี หนี้หมด” เพียงแต่กรมหมอนใหม่มีการเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงบ่อยครั้ง จึงเป็นเหตุให้บางนโยบายหยุดชะงัก หรือมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย

ผลการวิจัยสนาม ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สามารถวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารกรมหมอนใหม่

1.1 ภาวะผู้นำและลักษณะของภาวะผู้นำพบว่า ภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีบุคลิกที่ดีเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่คอยรับฟังความคิดเห็นและเป็นผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบสูง ผู้จะต้องเข้าใจในเนื้อหาของงานองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อสามารถสร้างความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย

1.2 ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของกรมหมอนใหม่ พบว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานของกรมหมอนใหม่ เพราะการขับเคลื่อนงานทุกด้านขององค์กร หากผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำจะไม่สามารถขับเคลื่อนงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ หรือผลที่ได้ไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากงานจะต้องอาศัยการตัดสินใจ และผู้นำจะต้องสามารถสร้างการรับรู้ กำหนดเจตนาธรรมณ์ รวมทั้งกำหนดแนวทางในการดำเนินงานของกรมหมอนใหม่ให้เป็นในทิศทางเดียวกัน

จากการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารกรมหมอนใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถสร้างการขับเคลื่อนงานและบริหารจัดการในองค์กรได้ โดยภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีบุคลิกที่ดีเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่คอยรับฟังความคิดเห็นและเป็นผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบสูง ผู้จะต้องเข้าใจในเนื้อหาของงานองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อสามารถสร้างความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย

วัตถุประสงค์ 2. การบริหารงานของผู้บริหารกรมหมอนใหม่

2.1 หลักธรรมาภิบาลมีส่วนสำคัญในการบริหารงาน พบว่า หลักธรรมาภิบาลมีความสำคัญอย่างมากในการบริหารงานของกรมหมอนใหม่ เพราะหลักธรรมาภิบาล คือหัวใจสำคัญของการทำงาน กล่าวคือองค์กรจะต้องมีหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้เป็นหลักยึดในการทำงาน หากผู้บริหารมีธรรมาภิบาลจะสามารถ

ขับเคลื่อนงานในองค์กรได้ดี และสามารถผลักดันนโยบายได้ง่ายขึ้น เนื่องจากบุคลากรมีความพร้อมใจในการทำงาน แต่หากว่าผู้บริหารไม่มีหลักธรรมาภิบาล ย่อมก่อให้เกิดความไม่พอใจ ไม่เชื่อใจ และความร่วมมือจากบุคลากร อย่างเช่น การไม่ยึดหลักนิติธรรมก่อให้เกิดอันตรายต่อผู้ปฏิบัติงาน การขาดคุณธรรมและความโปร่งใสจะมีผลต่อขวัญและกำลังใจ ขาดหลักความมีส่วนร่วม ไม่เห็นถึงความสำคัญของคน ผู้ร่วมงาน จะทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ การขาดความรับผิดชอบ และการขาดความคุ้มค่า จะทำให้การใช้ทรัพยากรสิ้นเปลือง และเป็นผลให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย

2.2 แนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน พบว่า ผู้บริหารของกรมหม่อนไหมมีแนวทางในการสร้างแรงจูงใจ คือการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและอบรมสร้างการพัฒนาการเรียนรู้ สร้างความร่วมมือเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน ให้เกียรติและยกย่องการทำงานที่ประสบความสำเร็จ การสร้างบรรยากาศที่ดีให้เหมาะสมต่อการทำงาน และมองว่าการสร้างความเข้าใจในเป้าหมายและความสำคัญของความสำเร็จของบุคลากร รวมทั้งสร้างความรักในองค์กร เพราะเชื่อว่าการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงานจะส่งผลต่อความสำเร็จของงาน

จากการศึกษา การบริหารงานของผู้บริหารกรมหม่อนไหม ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารของกรมหม่อนไหมใช้หลักธรรมาภิบาลและการสร้างแรงจูงใจในการบริหารงานของกรมหม่อนไหมให้ประสบความสำเร็จ กล่าวคือหากผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานในองค์กรจะสามารถขับเคลื่อนงานในหน่วยงานไปได้ดี และสามารถผลักดันนโยบายของกรมหม่อนไหมที่สำคัญให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจมีความสุขในการทำงาน เพราะว่าถ้าบุคลากรมีความสุขในการทำงานแล้วจะสามารถปฏิบัติงานได้ออกมาดี ส่งผลให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ

3. ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะของการบริหารงานของผู้บริหารกรมหม่อนไหม พบว่าปัญหาที่สำคัญของกรมหม่อนไหม คือ การเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงบ่อย โดยกรมหม่อนไหมก่อตั้งเป็นเวลา 14 ปี และมีการเปลี่ยนแปลงอธิบดีกรมหม่อนไหม จำนวน 11 ท่าน

ที่	ชื่อ - นามสกุล	ระยะเวลา
1	นายไพโรจน์ ลิ่มจำรูญ	4 ธันวาคม 2552 – 30 กันยายน 2555
2	นายประเสริฐ โกศลวิตร	1 ตุลาคม 2555 – 30 กันยายน 2556
3	นายอนันต์ สุวรรณรัตน์	1 ตุลาคม 2556 – 30 กันยายน 2557
4	นางวิณา พงศ์พัฒนานนท์	1 ตุลาคม 2557 – 30 กันยายน 2558
5	นายอภิรักษ์ สุทธิสังข์	1 ตุลาคม 2558 – 30 กันยายน 2559
6	นางสุดารัตน์ วัชรคุปต์ เหล่าวิชยา	1 ตุลาคม 2559 – 30 กันยายน 2561
7	นางสาวศิริพร บุญชู	1 ตุลาคม 2561 – 30 กันยายน 2562
8	นายวสันต์ นุ้ยภิรมย์	1 ตุลาคม 2562 – 30 กันยายน 2563
9	นายปราโมทย์ ยาใจ	1 ตุลาคม 2563 – 30 กันยายน 2565
10	นายประกอบ เผ่าพงศ์	1 ตุลาคม 2565 – 30 กันยายน 2566
11	พันจ่าเอกประเสริฐ มาลัย	1 ตุลาคม 2566 - ปัจจุบัน

เป็นผลให้การดำเนินงานต่าง ๆ ไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงของนโยบายและการกำหนดนโยบายของกรมหม่อนไหมไม่สามารถทำได้อย่างต่อเนื่องเนื่องจากปัจจัยภายนอก ทำให้การดำเนินงานของกรมหม่อนไหมไม่ต่อเนื่อง รวมทั้ง กรมหม่อนไหมได้รับการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานในการพัฒนางานด้านหม่อนไหมได้อย่างเต็มที่ โดยที่กรมหม่อนไหมได้รับการจัดสรรงบประมาณ 3 ปี ย้อนหลัง คือ ปีงบประมาณ 2564 จำนวน 566 ล้านบาท ปีงบประมาณ 2565 จำนวน 505 ล้านบาท และปีงบประมาณ จำนวน 525 ล้านบาท

ที่	ปีงบประมาณ	งบประมาณที่ได้รับการจัดสรร
1	2564	566 ล้านบาท
2	2565	505 ล้านบาท
3	2566	525 ล้านบาท

ดังนั้นจึงทำให้การพัฒนางานของกรมหม่อนไหมมีข้อจำกัดทางงบประมาณ ในส่วนของข้อเสนอแนะพบว่า ไม่ควรยึดติดต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เพราะเป็นเรื่องปกติ แต่ควรมีความพร้อมและยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง และมีจุดยืนในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่ากับงบประมาณ รวมทั้งการมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำในองค์กร : กรณีศึกษากรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สามารถนำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอภิปรายผลตามกรอบประเด็นปัญหาในการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารกรมหม่อนไหม

จากการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารกรมหม่อนไหม คือ บุคคลที่สามารถสร้างการขับเคลื่อนงานและบริหารจัดการในองค์กรได้ โดยภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีบุคลิกที่ดีเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นและเป็นผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบสูง ผู้จะต้องเข้าใจในเนื้อหาขององค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อสามารถสร้างความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชาติ เชื้อฉิม (2560) เรื่อง ภาวะผู้นำในองค์กร : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลบางนมโค อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีคุณลักษณะที่สามารถแยกออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสติปัญญา ด้านบุคลิก และด้านความสามารถ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริกร สอนนท์ (2563, หน้า 10) เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับการปกครองท้องถิ่น กรณีศึกษา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกบ้านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อหาแนวทางความร่วมมือ ที่ดีที่สุดในการดำเนินกิจกรรมของโครงการฯ ให้บรรลุผลสำเร็จ และผลของการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับเอกสารบรรยายของ วงพัทธ์ ภูพันธ์ศรี (2565, หน้า 96 - 98) ได้อธิบายว่าทักษะหรือปัจจัยที่สำคัญต่อความเป็นผู้นำ ซึ่งต้องอาศัยทักษะต่าง ๆ 8 ประการ ประกอบด้วย การบริหารพนักงาน ความฉลาดหลักแหลม การสร้างความกล้าในการตัดสินใจ ความตรงไปตรงมาและใจเย็น ทักษะการจัดการการเปลี่ยนแปลง ทักษะการสร้างความสัมพันธ์และพัฒนาให้ดีขึ้น การทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วง และการใช้รูปแบบการจัดการแบบมีส่วนร่วม นอกจากนี้ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ เป็นผู้ที่สามารถบริหารคน งาน เงิน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารงานของผู้บริหารกรมหมอนไหม

จากการวิจัย พบว่า การบริหารงานของของกรมหมอนไหมใช้หลักธรรมาภิบาลและการสร้างแรงจูงใจในการบริหารงานของกรมหมอนไหมให้ประสบความสำเร็จ กล่าวคือหากผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานในองค์การจะสามารถขับเคลื่อนงานในหน่วยงานไปได้ดี และสามารถผลักดันนโยบายของกรมหมอนไหมที่สำคัญให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจมีความสุขในการทำงาน เพราะว่าถ้าบุคลากรมีความสุขในการทำงานแล้วจะสามารถปฏิบัติงานได้ออกมาดีส่งผลให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาวินี ทัดสวน (2565, หน้า 38) เรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษา สำนักงานจังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน ประกอบด้วย 6 หลัก ที่ประกอบด้วย ที่ประกอบด้วย 1) หลักนิติธรรม ที่มีการยึดหลักปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด 2) หลักคุณธรรม ที่มีการเน้นย้ำการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยยึดมั่นในความถูกต้องดีงามโดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม 3) หลักความโปร่งใส โดยมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกรวดเร็ว เช่น ประกาศการจัดซื้อจัดจ้าง ประกาศการชั่งตวง การเข้าถึงของประชาชน ฯลฯ ผ่านหน้าเว็บไซต์ของสำนักงาน 4) หลักความมีส่วนร่วมให้หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมรวมถึงประชาชนแสดงความคิดเห็นในการบริหารงาน รับฟังคำแนะนำ และข้อเสนอแนะจากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น การทำประชาคมของทุกภาคภาคีเครือข่าย 5) หลักความรับผิดชอบ โดยการบริหารงานของสำนักงานจังหวัดมีการกำหนดเป็นนโยบายการทำงานที่ตระหนักในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยกำหนดเป็นประกาศอย่างชัดเจน 6) หลักความคุ้มค่า การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นให้บุคลากรใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดโดยมีการธรรมาภิบาลให้ร่วมกันประหยัดกระดาษ ประหยัดพลังงาน การรักษาทรัพยากรให้สามารถใช้งานได้อย่างคุ้มค่า สอดคล้องผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 6 ให้ความคิดเห็นว่า “ในเรื่องของหลักธรรมาภิบาลนี้ หลายคนมักจะมองว่าเป็นการกำหนดแนวทางให้สวยหรู ดูดี แต่ไม่สามารถทำได้ แต่อย่างไรก็ตามที่ก็ยังคงมีความสำคัญต่อการบริหารงาน ไม่ใช่แต่เฉพาะผู้นำ แต่ทุกคนในองค์การจะต้องมีหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เป็นหลักยึดในการทำงาน โดยเฉพาะหลักนิติธรรม ซึ่งเป็นเรื่องของกฎหมาย ที่ต้องมีการกำหนด บังคับใช้เพื่อให้งานเกิดผลสำเร็จ ถูกต้อง เป็นต้น และสำหรับในประเด็นของหลักคุณธรรม ที่ก็ยังมองว่า สำคัญอย่างยิ่ง หากการทำงานของทุกคน ขาดความซื่อสัตย์ ความขยันหมั่นเพียร ขาดวินัย องค์การก็จะไปไม่รอดแน่ และอีกประเด็นหนึ่งคือในเรื่องของความมีส่วนร่วม ที่ก็คิดว่ามีความสำคัญไม่น้อยกว่ากัน เนื่องจากหากไม่เปิดโอกาสให้คนในองค์การ ได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ไม่ยอมรับฟังแนวคิดของทั้งคนในองค์การและไม่ฟังเสียงจากบุคคลภายนอกที่มีความเกี่ยวข้อง ไม่ว่าเรื่องใด ๆ ก็ตาม การบริหารงานขององค์การก็จะขาดความน่าเชื่อถือ ขาดความร่วมมือในด้านต่าง ๆ ได้ เป็นต้น” และผลวิจัยสอดคล้องกับทฤษฎี X – ทฤษฎี Y Douglas McGregor (อ้างถึงในวันชัย มีชาติ, 2541 หน้า 84) เสนอแนวความคิดในการจูงใจ โดยเน้นการทำความเข้าใจธรรมชาติของคนว่า น่าจะจูงใจคนให้ทำงานได้ โดยจะต้องรู้ว่าคนในองค์การ มีธรรมชาติอย่างไร เมื่อเข้าใจธรรมชาติของผู้ปฏิบัติงานแล้ว จะทำให้ผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการเลือกวิธีการที่จะติดต่อสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง อันจะนำมาซึ่งผลประโยชน์ขององค์การ และความเข้าใจอันดีระหว่างกันในการทำงาน โดย McGregor มองธรรมชาติของคนในการทำงานว่า มี 2 พวก คือ พวกที่มีธรรมชาติในทางลบ (มองด้วยทัศนะที่ไม่ดีหรือมองเชิงลบ) ซึ่งเรียกคนกลุ่มนี้ว่า “Theory – X” และพวกที่มีธรรมชาติในทางที่ดี (มองด้วยทัศนะที่ดี)

ได้แก่ผู้ที่มีธรรมชาติแบบ “Theory – Y” ซึ่งทั้ง 2 พวกนี้มีธรรมชาติแตกต่างกันออกไป ซึ่งสอดคล้องของผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า พบว่า ผู้บริหารของกรมหมอนไหมมีแนวทางในการสร้างแรงจูงใจ คือ การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ให้อุปการะได้รับการพัฒนาและอบรมสร้างการพัฒนาการเรียนรู้ สร้างความร่วมมือ เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน ให้เกียรติและยกย่องการทำงานที่ประสบความสำเร็จ การสร้างบรรยากาศที่ดีให้เหมาะสมต่อการทำงาน และมองว่าการสร้างความเข้าใจในเป้าหมายและความสำคัญของความสำเร็จของบุคลากร รวมทั้งสร้างความรักในองค์กร เพราะเชื่อว่าการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงานจะส่งผลต่อความสำเร็จของงาน และผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นผลทำให้งานที่ได้มอบหมายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการจะมีผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

3. ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะของการบริหารงานของผู้บริหารกรมหมอนไหม

ปัญหาที่สำคัญของกรมหมอนไหม คือ การเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงบ่อย โดยกรมหมอนไหมก่อตั้งเป็นเวลา 14 ปี และมีการเปลี่ยนแปลงอธิบดีกรมหมอนไหม จำนวน 11 ท่าน เป็นผลให้การดำเนินงานต่างๆ ไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงของนโยบายและการกำหนดนโยบายของกรมหมอนไหมไม่สามารถทำได้ อย่างเต็มที่เนื่องจากปัจจัยภายนอก ทำให้การดำเนินงานของกรมหมอนไหมไม่ต่อเนื่อง รวมทั้ง กรมหมอนไหม ได้รับการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานในการพัฒนางานด้านหมอนไหมได้อย่างเต็มที่ โดยที่กรมหมอนไหมได้รับการจัดสรรงบประมาณ 3 ปี ย้อนหลัง คือ ปีงบประมาณ 2564 จำนวน 566 ล้านบาท ปีงบประมาณ 2565 จำนวน 505 ล้านบาท และปีงบประมาณ จำนวน 525 ล้านบาท จึงทำให้การพัฒนางานของกรมหมอนไหมมีข้อจำกัดทางงบประมาณ ในส่วนของข้อเสนอแนะ พบว่า ไม่ควรยึดติดต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เพราะเป็นเรื่องปกติ แต่ควรมีความพร้อมและยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง และมีจุดยืนในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่ากับงบประมาณ รวมทั้งการมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ สอดคล้องกับเอกสารบรรยายของ วงพัทธ์ ภูพันธ์ศรี (2565 , หน้า 100 – 103) เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้ให้ความหมายว่า การวางแผน และปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว หรือกำลังจะเกิดกับองค์กร โดยต้องให้องค์การสามารถดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และแนวคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลง คือ ทุกคน และทุกองค์การ ต้องปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ไม่มีผู้ใดเห็นการเปลี่ยนแปลงได้ ไม่มีผู้ใดหยุดยั้งการเปลี่ยนแปลงได้ ทุกองค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ไม่มีคำว่า “ดีที่สุดแล้ว” การพัฒนาคุณภาพของคน และองค์การ ไม่มีที่สิ้นสุด และการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นไปอย่างมีระบบ และผู้วิจัยมีความคิดเห็นถึงแม้กรมหมอนไหมจะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อย แต่ถ้ากรมหมอนไหมมีนโยบายและบุคลากรที่เข้มแข็ง กรมหมอนไหม จะมีการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้จะเปลี่ยนผู้บริหารหลายครั้ง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ มีดังนี้

- 1.1 ควรสร้างความพร้อมสำหรับข้าราชการ เพื่อให้สามารถเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ
- 1.2 ควรกำหนดโครงการที่สามารถยืดหยุ่นในด้านงบประมาณ
- 1.3 สร้างเส้นทางการสั่งสมประสบการณ์เพื่อให้บุคลากรของกรมหมอนไหม เข้าถึง

ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป มีดังนี้

- 2.1 ควรเพิ่มกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในส่วนภูมิภาค เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้น
- 2.2 ควรมีการทำวิจัยเชิงปริมาณเพิ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและชัดเจนมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ภาวิณี ทัดสวน, (2565). การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษา สำนักงานจังหวัดกาญจนบุรี. ค้นเมื่อ 7 มกราคม 2567 จาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/665>
- วงพัทตร์ ภูพันธ์ศรี, (2565). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
- วันชัย มีชาติ. (2551) พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ.กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิโรจน์ ก่อสกุล, (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิเคราะห์แบบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
- สิริกกร สอนนนท์ ,(2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกับการปกครองท้องถิ่น : กรณีศึกษา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภออุทุมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ. ค้นเมื่อ 7 มกราคม 2567 จาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/369>
- อภิชาติ เชื้อฉิม. (2560). ภาวะผู้นำในองค์การ กรณีศึกษาเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. ค้นเมื่อ 9 กันยายน 2566 จาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/71>