

ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา: การประยุกต์ใช้ประสาทวิทยาศาสตร์กับภาวะผู้นำ  
และการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

**NeuroLeadership: Applying Neuroscience to Leadership  
and New Public Management**

สุทธิพงษ์ เกียรติวิชญ์ (Suttipong Kiartivich)

นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต

Ph.D., Public Administration, Rangsit University

E-mail: contact.suttipong@gmail.com

Received: 8 October 2019

Revised: 15 November 2019

Accepted: 29 November 2019

**บทคัดย่อ**

การวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา : การประยุกต์ใช้ประสาทวิทยาศาสตร์กับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการเป็นภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาของผู้นำสมัยใหม่ของภาครัฐ 2) เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้ประสาทวิทยาศาสตร์กับภาวะผู้นำของผู้นำสมัยใหม่ของภาครัฐ ระหว่างประเทศไทยกับต่างประเทศ 3) เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้ประสาทวิทยาศาสตร์กับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ระหว่างประเทศไทยกับต่างประเทศ 4) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยการวิจัยเชิงเอกสารและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 30 คน จากผู้จัดการฝ่ายบุคคลขององค์การรัฐวิสาหกิจจำนวน 10 แห่ง และหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ

ผลการวิจัย พบว่า Neuroscience leadership เป็นที่สนใจในภาครัฐ โดยได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลไกทางระบบประสาท การทำความเข้าใจเกี่ยวกับจิตใจ อารมณ์ สังคมของมนุษย์ และการทำงานของสมองที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ได้ดีมาก การประยุกต์ใช้ประสาทวิทยาศาสตร์กับภาวะผู้นำของผู้นำสมัยใหม่ของภาครัฐ ระหว่างประเทศไทยกับต่างประเทศเป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะได้ใช้กลไกทางระบบประสาทที่ได้ทำการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของประเทศไทยและต่างประเทศได้ดีขึ้น การประยุกต์ใช้ประสาทวิทยาศาสตร์กับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ระหว่างประเทศไทยกับต่างประเทศได้ดี เนื่องจากเป็น

## สุทธิพงษ์ เกียรติวิชัย

เรื่องของการจัดการที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ ทำให้เป็นการบริหารที่เข้าใจเกี่ยวกับจิตใจ อารมณ์ สังคมของมนุษย์ ที่มีความแตกต่างได้ดียิ่งขึ้น แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีดังนี้ มุ่งผลผลิต การวัดผลปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การสร้างความโปร่งใส การจัดการแบบภาคเอกชน การเน้นลูกค้า ส่งเสริมให้มีการแข่งขัน การตรวจสอบบทบาทภาครัฐ เน้นจิตสำนึกและความรับผิดชอบ ปรับปรุงการจัดการการเงินและบัญชี ปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้ปฏิบัติมาเป็นผู้กำกับดูแล การมุ่งบรรลุผลลัพธ์ (Outcome Oriented) การมุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพในการบริการ การจัดการเพื่อการเปลี่ยนแปลง

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา, การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

## Abstract

Research subject "Neurology Leadership: Applications of Neuroscience with Leadership and the new management of government with objectives 1). To study neuroscience leadership of modern leaders in the government sector. 2). To study the application of neuroscience to leadership of modern leaders in the government sector. 3) to study the application of neuroscience to the new public sector management between Thailand and foreign countries. 4). To study the new approach to government sector management. This study is a qualitative study consisting of documentary research and in-depth interviews. The 30 key informants were from the personnel managers of 10 state enterprise organizations and other government agencies.

Neuroscience leadership is interested in the government sector. By understanding the neurological mechanisms understanding of the mind, emotions, society of humans and the work of the brain in relation to learning is really good. The application of neuroscience to the leadership of modern leaders in the government sector between Thailand and foreign countries is really necessary. Because it uses neurological mechanisms that are better adapted to the environment of Thailand and abroad. The application of neuroscience to the new management of government sector between Thailand and abroad is a matter of management that has both science and art making it a management that understands the human mind, emotions, society with better differences new guidelines for public administration as follows: focus on productivity, performance measurement public participation creating transparency government sector management customer focus encourage competition government role auditing emphasizing consciousness and responsibility improve financial and accounting management modify roles from operators to supervisors outcome oriented focusing on improving efficiency, effectiveness, quality of service management for change

**Keywords:** Neuro Leadership, New Public Management

## บทนำ

ภาวะผู้นำ ถือว่าเป็นหัวข้อขอคิดสำหรับทุกๆ องค์การ ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันและจะต่อเนื่องไปถึงอนาคตอย่างแน่นอน มีการศึกษาค้นคว้ามาช้านานยิ่งในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ การพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าควรเริ่มต้นที่การสร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับผู้นำผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำองค์การ จะต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน นั่นคือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ (Leader) ผู้นำจะต้องมีความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา (Neuro Leadership) หมายถึง การเป็นผู้นำด้วยความเข้าใจการทำงานของสมอง ซึ่งหากได้รับการกระตุ้นและส่งเสริมมากขึ้น จะช่วยให้เกิดความรู้สึกลึกซึ้งในสมองอันจะส่งผลให้เกิดความกระตือรือร้นและทำงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Neuroscience เป็นศาสตร์หรือวิชาหนึ่งที่มีลักษณะของสหวิชาและมีอยู่ในกลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์การแพทย์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบประสาท พฤติกรรมการทำงานของประสาท ที่พยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลไกทางระบบประสาท การทำความเข้าใจเกี่ยวกับจิตใจ อารมณ์ สังคมของมนุษย์ และการทำงานของสมองที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ นักวิจัยและนักวิทยาศาสตร์การแพทย์ พยายามที่จะศึกษาการทำงานของสมอง ว่าสามารถเข้าไปอธิบายพฤติกรรมต่างๆ ได้อย่างไร ได้มีการศึกษาภาพถ่ายของสมอง เพื่อที่จะศึกษาให้ได้ว่าเมื่อสมอง “คิด” สมองคิดอย่างไร รู้สึกอย่างไร เรียนรู้ได้อย่างไร มีอะไรที่ทำให้บุคคลคิดและกระทำอย่างนั้น อย่างนี้

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงาน ภาคเอกชน เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมีอาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ

### เหตุผลที่ต้องนำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้

1. กระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป

## สุทธิพงษ์ เกียรติวิชญ์

2. ระบบราชการไทยมีปัญหาที่สำคัญ คือ ความเสื่อมถอยของระบบราชการ และขาดธรรมาภิบาล ถ้าภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่โดยยึดหลักธรรมาภิบาลก็จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย

ดังนั้น การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ ของภาคเอกชน และยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ เป็นรูปธรรม มีแนวทางในการบริหารจัดการดังนี้

- 1) การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
- 2) ลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน
- 3) การกำหนด การวัด และการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล

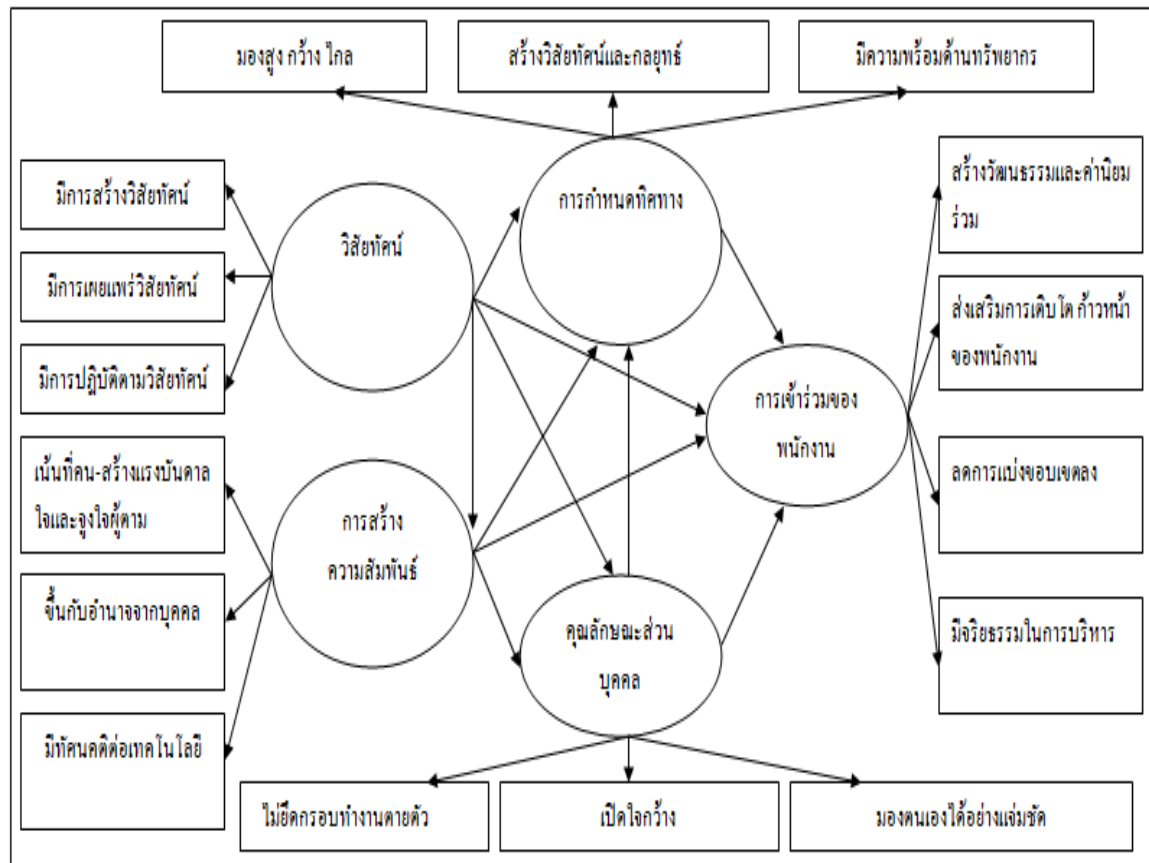
4. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร (เช่น การฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทนและระบบคุณธรรม) เทคโนโลยี เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์




5. การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องของการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันและระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการเป็นภาวะผู้นำเชิงประสาทิทยาของผู้นำสมัยใหม่ของภาครัฐ
2. เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้ประสาทิทยาศาสตร์กับภาวะผู้นำของผู้นำสมัยใหม่ของภาครัฐระหว่างประเทศไทยกับต่างประเทศ
3. เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้ประสาทิทยาศาสตร์กับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ระหว่างประเทศไทยกับต่างประเทศ
4. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

## กรอบแนวคิดการวิจัย



หมายเหตุ  แทนตัวแปรที่สังเกตได้ |  แทนตัวแปรแฝง  
 แทนความสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุและผล ตัวแปรที่ปลายลูกศรทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยตรง (สาเหตุ) ต่อตัวแปรที่หัวลูกศร (ผล)

ภาพที่ 1 โมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำประสาทิพยา

## ทบทวนวรรณกรรม

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ (Leadership) ความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่หนึ่งในหลายๆ หน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งความเป็นผู้นำกับ ผู้บริหารจึงแตกต่างกันกล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์กร มีอำนาจโดยตำแหน่งและ ได้รับความคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจง จะมุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำ (Leadership) ส่วนผู้นำจะไม่ได้รับมอบอำนาจทางสายงานแต่มีอำนาจโดยวิธีอื่นมีบทบาทที่กว้างกว่าบทบาทผู้บริหารผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการใช้อำนาจกับบุคคลอื่น ดังนั้น ภาวะผู้นำคือ ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานของผู้นำและผู้บริหาร จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรงาน จะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับทักษะการบริหารงานซึ่งบุคคลได้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ ดังนี้

สุริย์ภรณ์ วรรณนิยากร (2541, หน้า 30)กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลที่มีอยู่ต่อผู้ร่วมงานในสถานการณ์ต่างๆ โดยการจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดแรงจูงใจภายในเพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจและใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงานโดยทุ่มเทกำลังความคิด กำลังกายความรู้ความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหาเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กานดา จันทน์แย้ม (2546, หน้า 128) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในการชักนำ หรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

การเป็นผู้นำ นักทฤษฎีบางท่านได้ให้ความเห็นว่า เป็นบุคลิกลักษณะเด่นซึ่งบางคนมีมาตั้งแต่กำเนิด จึงศึกษาเล่าเรียนหรือสอนกันไม่ได้ เช่น มหาบุรุษของโลก นโปเลียน อับราฮัม ลินคอล์น เป็นต้น บุคคลเหล่านี้ มีบุคลิกลักษณะเด่นเป็นพิเศษกว่าบุคคลธรรมดา นานนับร้อยๆ ปี จึงจะพบสักคนหนึ่ง แต่การเป็นผู้นำในลักษณะการบริหารนั้น อาจจะสามารถศึกษาหรือฝึกฝนให้มีขึ้นมาได้

1. มีความเฉลียวฉลาด ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถทางด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมอง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ คนที่มีความเฉลียวฉลาดย่อมโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ง่าย

2. มีการศึกษาอบรมดี การศึกษาก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ เป็นส่วนประกอบสำคัญของการเป็นผู้นำ ความรู้ย่อมทำให้คนนับหน้าถือตา จะพูดอะไรคนอื่นเขาก็เชื่อฟังและให้การเคารพนับถือด้วย

3. มีความเชื่อมั่นใจตนเอง ต้องมีกำลังใจเข้มแข็งเมื่อตัดสินใจจะทำกิจการใดๆ ไป ก็จะต้องมีความเชื่อมั่นว่างานนั้นจะต้องสำเร็จ โดยไม่หวั่นไหวต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานนั้น

4. เป็นคนมีเหตุผลดี คือ มีความสามารถทางด้านเปรียบเทียบ และการแปลความหมายอย่างมีเหตุผล มีความสามารถที่จะหาเหตุผลต่างๆ จากสาเหตุต่างๆ ได้ และสามารถแปลความหมายของสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ให้เป็นภาษาเขียนได้ ความสามารถทางด้านเหตุผลนี้ พัฒนาได้ยาก เพราะจะต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านภาษา ทักษะและความรู้ทางด้านวิชาการประกอบด้วย

5. มีประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาเป็นอย่างดี ในการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้นำสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับงานได้ ฉะนั้น ในระยะเริ่มแรกย่อมต้องการผู้นำที่มีประสบการณ์ในทางปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจ วิเคราะห์สั่งการ และการวางแผนพร้อมไปด้วย เพื่อจะได้เลือกทางที่ถูกต้องที่สุดในการดำเนินงานต่อไป

6. มีชื่อเสียงเกียรติคุณ ข้อนี้เกี่ยวข้องกับชื่อเสียงวงศ์ตระกูล ชาติกำเนิด เพราะถ้ามีชื่อเสียงดี มีเกียรติคุณดี ย่อมเป็นที่เคารพนับถือของคนทั่วไป

7. สามารถเข้ากับคนทุกชั้นวรรณะได้เป็นอย่างดี

8. มีสุขภาพอนามัยดี

9. มีความสามารถเหนือระดับความสามารถของบุคคลธรรมดา

10 มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่วไปขององค์กร หรือหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่โดยเฉพาะ

11. มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้า ที่จะเกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานให้ได้ทันทั่วทั้งที่

12. มีความสามารถคาดการณ์ สามารถทำนายเหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า และหาทางป้องกันมิให้เกิดเหตุการณ์หรือปัญหานั้นเกิดขึ้นได้

## 2. ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา (NeuroLeadership)

David Rock (2560) ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา (NeuroLeadership) การเป็นผู้นำด้วยความเข้าใจการทำงานของสมอง“ (Brain-based Leadership) พบว่า โดยธรรมชาติแล้วคนเรามีแนวโน้มรับรู้เรื่อง “ลบ” ได้เร็วกว่าเรื่อง “บวก” ซึ่งเป็นพื้นฐานของสัญชาตญาณป้องกันตัว ยกตัวอย่างง่ายๆ สมมุติหัวหน้าเดินมาบอกว่า ตั้งแต่เดือนหน้าเป็นต้นไปให้เรารับผิดชอบงานในส่วนของคุณที่กำลังจะลาออกมาทำเพิ่มเติม สิ่งแรกที่เกิดขึ้นในความคิดคือ “ทำไมถึงต้องเป็นเรา” “ทำไมช่วยอย่างนี้” หรือไม่ก็คิดไปต่างๆ นานาในเชิงไม่ดี โมเดลนี้เชื่อว่าคนเรามีความต้องการอย่างน้อย 5 อย่าง ซึ่งหากได้รับการกระตุ้นและส่งเสริมมากขึ้น จะช่วยให้เกิดความรู้สึกเชิงบวกในสมองอันจะส่งผลให้เกิดความกระตือรือร้นและทำงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น S.C.A.R.F เป็นคำย่อ ประกอบด้วย

S มาจากคำว่า Status หรือสถานะ หมายความว่าคนทุกคนอยากได้รับการยอมรับ และยกย่องเชิดชูอย่างสมเกียรติสมฐานะ เราสามารถช่วยเสริมสร้างสถานะของผู้อื่นได้ง่ายๆ โดยการเรียกขานอย่างให้เกียรติ ไม่ดูต่ำต้อหน้าธารกำนัล ใช้ภาษาให้เหมาะสม ไม่แสดงการดูถูกหรือค่อนข้างให้รู้สึกเจ็บ เป็นต้น

## สุทธิพงษ์ เกียรติวิชัย

หากผู้ที่เราทำงานด้วยรู้สึกที่เราให้เกียรติเขาอย่างเหมาะสมด้วยความจริงใจ ความรู้สึกเชิงบวกจะเกิดขึ้น การทำงานร่วมกันก็จะมีประสิทธิผลมากขึ้นโดยไม่ต้องสงสัย

C มาจากคำว่า Certainty แปลว่าความมั่นคง แน่นนอน สมองของเราไม่ชอบสิ่งที่ไม่แน่นอน คาดเดาอะไรไม่ได้ ดังนั้นในการทำงานร่วมกันเราสามารถส่งเสริมสิ่งนี้ให้มากขึ้นได้โดยการลดโอกาสที่จะสร้างความประหลาดใจ (Surprise) ในการทำงานให้น้อยที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ เช่น แจ้งล่วงหน้าถึงกำหนดเวลาและวาระในการประชุม ไม่ใช่เรียกประชุมกระทันหัน กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงาน ตั้งแต่ต้นปี เพื่อปลายปีจะได้ไม่มี Surprise เกิดขึ้น หรืออธิบายเหตุผลที่ต้องตัดสินใจบางอย่าง ไม่ปล่อยให้เกิดบรรยากาศอึดอัดและคาดเดากันไปต่างๆ นานา เป็นต้น

A มาจากคำว่า Autonomy แปลว่า ความมีอำนาจในการควบคุมหรือตัดสินใจบางอย่างได้ด้วยตนเอง สมองชอบทำหน้าที่ควบคุม สมองไม่ชอบถูกควบคุม ดังนั้นการเปิดโอกาสให้ผู้อื่นที่เราทำงานด้วย ได้คิดและตัดสินใจด้วยตัวเอง จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในแง่บวกให้เกิดขึ้น เราสามารถช่วยเสริมสร้างความรู้สึกว่ามีอำนาจให้กับผู้อื่นได้ไม่ยากด้วยการให้อิสระในการตัดสินใจหรืออย่างน้อยหยิบบ้นทางเลือกให้เขาได้มีโอกาสตัดสินใจเลือกด้วยตนเอง

R มาจากคำว่า Relatedness แปลว่าความรู้สึกเกี่ยวข้องกัน สมองชอบสิ่งที่คุ้นเคย เมื่อได้เรียนรู้อะไรใหม่ๆ สมองมักพยายามเชื่อมโยงกับสิ่งที่เคยรู้จักหรือคุ้นชิน คนส่วนใหญ่ไม่ค่อยรู้สึกสะดวกใจเมื่อต้องอยู่ท่ามกลางคนแปลกหน้า โดยเฉพาะหากเราเป็นคนแปลกหน้าคนเดียวในหมู่คนที่เขาคุ้นเคยกันดีอยู่แล้ว ซึ่ง ณ สถานการณ์อย่างนั้น เชื่อไหมว่าประสิทธิผลในการคิดหรือการทำงานจะแย่ลงด้วย ดังนั้นเราสามารถช่วยสร้างความรู้สึกคุ้นชินให้กับคนที่เราทำงานด้วยง่ายๆ โดยการทำความรู้จัก พูดคุยกันเรื่องอื่นๆ นอกเหนือจากงานบ้าง หาประเด็นความสนใจที่คล้ายกันเพื่อพูดคุยและสร้างสัมพันธที่ดี สิ่งนี้จะช่วยให้บรรยากาศการทำงานดีขึ้นอย่างผิดหูผิดตาเลยทีเดียว

F มาจากคำว่า Fairness หรือความยุติธรรม ในการทำงานเราสามารถสร้างความรู้สึก “ยุติธรรม” ได้ไม่ยากนัก เช่น ในการมอบหมายงาน แบ่งให้ชัดเจนว่าส่วนใดคือสิ่งที่น้องต้องทำและส่วนใดที่พี่จะทำ หรือในระหว่างการพูดคุยหากแบ่งเวลาในการพูดและฟังให้พอๆ กัน ไม่แย่งพูดคนเดียวทั้งหมด ก็เป็นการแสดงความยุติธรรมอย่างง่าย ๆ ได้ทันที

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา หน้าที่สำคัญของผู้บริหาร จึงไม่เพียงแค่ส่งเสริมการเรียนรู้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ของและบุคลากร ซึ่งเป็นผู้ใหญ่ขององค์กรอีกด้วย การเป็นผู้นำเชิงประสาทวิทยา นั้นจำเป็นจะต้องอาศัยทักษะการเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitation Skills) อยู่ในระดับสูงทั้งนี้เพราะสาระที่เป็นภารกิจหลักของทฤษฎีนี้ ได้แก่ การทำงานแบบทีมในการสืบเสาะหาความรู้ (Team Inquiry) การเรียนรู้แบบทีม (Team Learning) การร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative Problem solving) การจินตนาการสร้างภาพของอนาคตที่ควรเป็น (Imaging Future Possibilities) การพิจารณาตรวจสอบความเชื่อร่วมกัน (Examining Shared Beliefs) การใช้คำถาม (Asking Questions)



การรวบรวมวิเคราะห์และแปลความข้อมูล (Collecting, analyzing, and Interpreting Data) ตลอดจนกระตุ้นบุคลากร การตั้งวงสนทนาอย่างสร้างสรรค์ในเรื่องการเรียนการสอน เป็นต้น การกิจดังกล่าวเหล่านี้ ล้วนแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาทั้งสิ้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2560) โดยหลักการของภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา (Formative Leadership Principles) ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาซึ่งเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ของการเป็นผู้นำเชิงคุณภาพ (Quality Leadership) 10 ประการ ได้แก่ 1. การเรียนรู้แบบทีม (Team Learning) 2. ควรจะมีมุมมองหัวหน้าที่เป็นผู้นำ 3. ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจ (Trust) 4. ผู้นำควรปรับเปลี่ยนทัศนคติจาก “ให้ทุกคนทำตามที่ตั้งและยึดหลักทำแบบเดียวกัน” 5. ผู้นำควรให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของคน (People) และต่อกระบวนการ (Process) มากกว่างานเอกสารและงานธุรการประจำ 6. ผู้นำควรเน้นถึงความสำคัญของลูกค้า (Customer – Focused) 7. ผู้นำควรสร้างเครือข่ายให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง มากกว่าการกำหนดช่องทางไหลของสารสนเทศเพียงทิศทางเดียว 8. การเป็นผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์จำเป็นต้องอาศัยความเอาใจใส่ใกล้ชิด (Proximity) 9. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ จะกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) 10. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ต้องมีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจอยู่ท่ามกลางภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

คุณลักษณะของผู้นำเชิงประสาทวิทยา ความคิดเชิงประสาทวิทยาของผู้นำ ต้องอาศัยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ 1. ความรู้ (Knowledge) 2. ความสามารถทางเชาว์ปัญญา (Intellectual Abilities) 3. บุคลิกภาพ (Personality) 4. มีความรักในงานและมีประสบการณ์ในงาน (Passion for the Task and Flow) (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 215-216)

### 3. แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM)

ถ้ามองการพัฒนาการการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะเห็นว่าพัฒนามาจากการจัดการภาครัฐในยุคพาราไดม์ที่ 6 โดยเฉพาะการจัดการภาครัฐในแนวทางการจัดการเพื่อการปลดปล่อยและแนวทางการจัดการที่มุ่งเน้นตลาด และการจัดการภาครัฐทั้ง 2 แนวทางนี้ก็มีรากฐานมาจากทฤษฎีทางเลือกสาธารณะและเศรษฐศาสตร์เชิงสถาบันใหม่ หรือเศรษฐศาสตร์องค์การมีลักษณะเด่นคือ ความพยายามแก้ปัญหาของระบบราชการแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงในด้านประสิทธิผลและการให้บริการประชาชนซึ่งหัวใจสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ก็คือ การปฏิรูประบบราชการนั่นเอง ชาญชัย จิตรเหล้าอาพร (2551) อธิบายว่า ช่วงทศวรรษ 1980 และ 1990 เกิดการจัดการแนวใหม่ภาครัฐขึ้นในโลก มีชื่อเรียกว่า “การจัดการภาครัฐ” (Public Management) หรือ “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” (New Public Management) หรือบางทีก็มีชื่อเรียกย่อว่า “NPM” นักวิชาการบางคน เช่น คาร์มาร์ค เห็นว่าเป็นการปฏิวัติการบริหารภาครัฐซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากเหมือนกับ ทฤษฎีระบบราชการของเวเบอร์เลยทีเดียว หลักใหญ่ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ เปลี่ยนระบบราชการที่เน้นระเบียบและขั้นตอนไปสู่การบริหารแบบใหม่ ซึ่งเน้นผลสำเร็จและความรับผิดชอบรวมทั้งใช้เทคนิคและวิธีการของรัฐมาปรับปรุงการทำงาน การบริหารจัดการภาครัฐเป็น

## สุทธิพงษ์ เกียรติวิชัย

ศาสตร์ที่พัฒนามาจากทฤษฎีทางด้านรัฐศาสตร์และการบริหารรัฐกิจ ซึ่งมีการพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ที่เป็นรูปธรรมมีแนวทางในการบริหารจัดการดังนี้

1. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
2. คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเป็นหลัก

3. รัฐพึงทำบทบาทเฉพาะที่รัฐทำได้ดีกว่านั้นในการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นแนวคิดที่ต้องการลดบทบาทของภาคเอกชนในการจัดบริการสาธารณะซึ่งเป็นผลมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศโดยมีรากฐานมาจาก 2 แนวคิดหลักคือ

3.1 เศรษฐศาสตร์เชิงสถาบันใหม่ (New Institutional Economics) ซึ่งมีแนวคิดที่ส่งผลต่อการปฏิรูประบบการบริหารจัดการคือการแข่งขันทางเลือกผู้รับบริการ ความโปร่งใสโครงสร้างระบบสิ่งจูงใจ

3.2 การจัดการนิยม (Managerial) คือการนำเอาแนวทางการจัดการแบบธุรกิจนำมาปรับใช้ในภาครัฐโดยเน้นการจัดการแบบมืออาชีพมีดัชนีวัดความสำเร็จให้อำนาจในการให้ดุลยพินิจและความอิสระในการจัดการ สร้างวัฒนธรรมที่เหมาะสม

## วิธีการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา: ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา: การประยุกต์ใช้ประสาทวิทยาศาสตร์กับภาวะผู้นำภายใต้บริบทของการจัดการภาครัฐแนวใหม่” ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) โดยเป็นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วย 1. การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) และ 2. การสัมภาษณ์เจาะลึก (In – depth Interview)

ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัย โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพประกอบด้วยกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร และกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึก สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร โดยการทบทวนแนวความคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เริ่มต้นจากการศึกษาแนวคิด ดังนี้

- 1) แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ
- 2) ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา (NeuroLeadership)
- 3) แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM)

2. การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยได้ออกแบบโครงสร้างข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบชี้นำ มีการร่างข้อคำถามที่มีลักษณะปลายเปิดที่มีค่าสำคัญพร้อมกับลักษณะของข้อคำถามที่มีความยืดหยุ่น และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

### **ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย**

โดยในส่วนของกำหนัดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง สำหรับกระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้กำหนัดประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์เจาะลึกจากผู้แทนจำนวน 30 คน จากผู้จัดการฝ่ายบุคคล องค์กรรัฐวิสาหกิจและภาคีรัฐอื่นๆ จำนวน 10 แห่ง จาก จำนวน 56 แห่ง

### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

กระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบไปด้วย การวิจัยเชิงเอกสาร โดยศึกษาค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการ หนังสือ ตำรา วิทยานิพนธ์ บทความทางอินเทอร์เน็ต เกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามกระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก โดยออกแบบโครงสร้างของแบบสอบถามที่ไม่กำหนดข้อคำถามชัดเจนตายตัว มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้าง เป็นการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นได้หลากหลายรูปแบบ

### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

กระบวนการและวิธีการวิเคราะห์ ดำเนินการตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาประเด็นหลัก ที่พบได้จากข้อมูลการสัมภาษณ์ จากนั้นจึงนำประเด็นหลักมาพิจารณาแบ่งแยกออกเป็นประเด็นย่อย และหัวข้อย่อย ซึ่งเป็นกระบวนการวิเคราะห์ตามแนวทางเชิงคุณภาพ เป็นการพรรณนาข้อมูล

## **ผลการวิจัย**

### **การจัดการภาครัฐแนวใหม่ของรัฐวิสาหกิจไทย**

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ของรัฐวิสาหกิจไทยในภาพรวม จะเห็นว่าด้านที่มีระดับของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การสนับสนุนการพัฒนานุเคราะห์ รองลงมาคือ การให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน การสร้างบริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน และการเสริมสร้างวินัยการใช้จ่ายงบประมาณ

ด้านการสร้างบริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน ได้แก่ หน่วยงานมีการนำระบบประกันคุณภาพมาตรฐานการบริการมาใช้ หน่วยงานมีการสร้าง ค่านิยมให้พนักงานมีจิตใจที่เอื้อต่อการบริการที่ดี และหน่วยงานมีการนำเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร มา ใช้ในการบริการประชาชน การจัดการภาครัฐ

## สุทธิพงษ์ เกียรติวิชัย

แนวทางของรัฐวิสาหกิจไทย ด้านการสนับสนุน การพัฒนาบุคลากร หน่วยงานมีการวางแผนการปรับปรุง หน่วยงานเพื่อพัฒนาบุคลากร หน่วยงานมีการสรรหาหรือเปิดโอกาส ใ้บุคคลภายนอกมาปฏิบัติงาน และ หน่วยงานมีการวางแผนเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากรทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

ด้านการให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน ที่มีระดับของการจัดการ ได้แก่ หน่วยงานมีการ ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน หน่วยงานมีการส่งเสริม การปฏิบัติงานร่วมกันของ พนักงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานมีการแก้ปัญหา การแยกส่วนในการปฏิบัติงาน และประสาน ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และทรัพยากรของหน่วยงานระดับการจัดการภาครัฐแนวทางใหม่ของ รัฐวิสาหกิจไทย ด้านการปรับเปลี่ยน กระบวนการและวิธีการทำงาน ที่มีระดับของการจัดการสูง ได้แก่ หน่วยงานมีการแปรเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด หน่วยงานมีการ สนับสนุน กลไกการดำเนินการร่วมลงทุนกับภาครัฐด้วยความชัดเจน โปร่งใส และหน่วยงานมีการปรับเปลี่ยน กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐให้เชื่อมโยงกับการทำงาน และทรัพยากรของหน่วยงาน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลทั้งในการทำงานภายในประเทศและต่างประเทศ

แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวทางใหม่คือการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ ที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะส่งผลทำให้ภาครัฐทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการ เปลี่ยนแปลงก็คือ ต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการของภาครัฐ ดังนี้

1. ปรับวิธีการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและเน้นผลงาน
2. ปรับการบริหารงานให้เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้
3. ปรับบทบาทภารกิจและกลยุทธ์โดยให้รัฐ และชุมชนมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวใน การปฏิบัติงานในระดับโลกาภิวัตน์

## อภิปรายผล

แนวความคิดการจัดการภาครัฐแนวทางใหม่ (New Public Management: NPM) เป็นการนำหลักการ จัดการภาคเอกชนมาปรับใช้ในหน่วยงานภาครัฐมุ่งเน้นกลไกการตลาดเพื่อส่งเสริมให้มีการผลิตสินค้าและ บริการที่มีประสิทธิภาพผ่านการแข่งขันและการร่วมทุนจากภาครัฐนำไปสู่การปฏิรูประบบราชการทำให้เกิด การแปรรูปรัฐวิสาหกิจเพื่อลดบทบาทของภาครัฐให้มีขนาดเล็กลง ลดกฎระเบียบการทำงานที่มุ่งเน้น ผลลัพธ์โดยมีมาตรฐานเป็นตัวชี้วัดผลของความสำเร็จเน้นการให้บริการประชาชนเปรียบเสมือนลูกค้า ซึ่งแนวความคิดนี้มีอิทธิพลต่อการบริหารภาครัฐการสะท้อนถึงการมุ่งเน้น “การปฏิรูป” การบริหารงานใน ภาครัฐเพื่อเข้ามาแก้ไขปัญหาทางการบริหารซึ่งระบบบริหารแบบเดิมไม่สามารถบริหารได้อย่าง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเหมือนในอดีตโดยแนวความคิดการจัดการภาครัฐแนวทางใหม่มุ่งเน้น ความสำคัญไปที่ระบบการจัดการมากกว่านโยบายการมุ่งเน้นผลงานและประสิทธิภาพการมุ่งปรับ โครงสร้างระบบราชการที่มีขนาดใหญ่ไปสู่องค์กรที่มีขนาดเล็กการปรับระบบการบริหารจัดการที่อยู่บน

กลไกทางการตลาดมากขึ้นเพื่อกระตุ้นการแข่งขัน การตัดทอนและลดค่าใช้จ่ายของภาครัฐและสุดท้ายได้แก่ การปรับรูปแบบการจัดการที่เน้นเป้าหมายการใช้ระบบสัญญาว่าจ้างระยะสั้นและการให้แรงจูงใจทางการเงินและความเป็นอิสระทางการจัดการซึ่งแนวความคิดนี้นำไปสู่การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยา (NeuroLeadership) หมายถึง การเป็นผู้นำด้วยความเข้าใจการทำงานของสมอง ซึ่งหากได้รับการกระตุ้นและส่งเสริมมากขึ้น จะช่วยให้เกิดความรู้สึกเชิงบวกในสมองอันจะส่งผลให้เกิดความกระตือรือร้นและทำงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการทำงานที่นำมาใช้กับการบริหารภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นให้เห็นถึงความโปร่งใส ยุติธรรม มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนเป็นหลัก พร้อมทั้งเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนและชุมชน ผู้นำเชิงประสาทวิทยาจึงมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนในปัจจุบันมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสภาพแวดล้อมแบบโลกาภิวัตน์

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะด้านนโยบาย

1. ควรรณรงค์ให้ผู้บริหาร นำเอาหลักธรรมาภิบาลประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างจริงจัง สร้างจิตสำนึกให้บุคลากรทุกคนมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และงานที่ตนได้รับมอบหมาย
2. ในด้านการงานควรให้ความยุติธรรมและเสมอภาคแก่ทุกฝ่าย โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ
3. ผู้บริหารควรกำหนดและวางแผนงานอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถนำเอาหลักการที่วางแผนไว้นั้นไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมได้จริง
4. ควรเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการทำงานหรือแสดงความคิดเห็นมากขึ้น
5. จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้หรือเพิ่มความสัมพันธ์ให้กับคนในชุมชนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

### ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติ

1. ควรนำผลการศึกษานี้ไปเป็นข้อมูลในการวางแผนการทำงานเพื่อให้งาน มีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้มากขึ้น
2. ควรนำปัญหาที่ได้จากการศึกษามาปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่เป็นปัญหาเพื่อให้งาน มีความชัดเจนขึ้น
3. มีการวัดและประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้น ในการทำงาน จนเกิดประสิทธิผลตามเกณฑ์
4. ควรนำเอาหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปรับใช้กับการทำงาน รวมทั้งหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การทำงานสัมฤทธิ์ผลและเกิดความถูกต้องมากที่สุด

สุทธิพงษ์ เกียรติวิชญ์

## รายการอ้างอิง

- กานดา จันทร์แย้ม. (2546). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ Leadership* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและโซเท็กซ์
- สุริย์ภรณ์ วรรณนิยากร. (2541). *การบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตสังคม.
- Rock, D., & Ringleb, A. H. (2013). *Handbook of NeuroLeadership*. New York: NeuroLeadership Institute.