

# การบริหารจัดการวงดนตรีหอศิลป์

ต่อศักดิ์ จันทร์ตะ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาดนตรี

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

# **THE MANAGEMENT OF HOT CHILLI BAND**

**TORSAK JANTAH**

**A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements  
for Master of Arts Program in Music  
Academic Year 2013  
Copyright of Bansomdejchaopraya Rajabhat University**

ชื่อเรื่อง การบริหารจัดการวงดนตรีหอศิลป์

ชื่อผู้วิจัย ต่อศักดิ์ จันทร์ตะ

สาขาวิชา ดนตรี

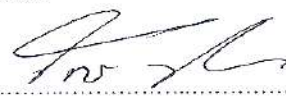
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.มนัส วัฒนไชยยศ

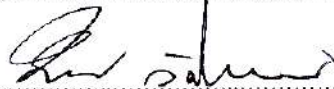
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์อนุรักษ์ บุญแจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา อนุมัติให้วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาดนตรี

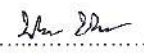
  
..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)


คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.โกวิท ชันศิริ)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.มนัส วัฒนไชยยศ)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์อนุรักษ์ บุญแจ)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์บรรจง สลวีโรจน์)

  
..... กรรมการและเลขานุการ  
(อาจารย์สิระพันธ์ อ่อนอ่อน)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ชื่อเรื่อง	การบริหารจัดการวงดนตรีหอซิติ
ชื่อผู้วิจัย	ต่อศักดิ์ จันทร์ตะ
สาขาวิชา	ดนตรี
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.มนัส วัฒนไชยยศ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	อาจารย์อนุรักษ์ บุญแจะ
ปีการศึกษา	2556

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการวงดนตรีหอซิติ ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ในการวิจัย คือ ผู้จัดการวง หัวหน้าวง และสมาชิกวงดนตรีหอซิติปัจจุบันรวมทั้งหมดจำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการศึกษากับแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ สรุปผลโดยการเขียนบรรยายเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการวงดนตรีหอซิติเป็นการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีตามสถานการณ์ ดังนี้ 1) การบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์กรสอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ของเอลตัน มาโย ในยุคพฤติกรรมศาสตร์ 2) การบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์กรภายนอกสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ และ 3) การบริหารจัดการระดับปฏิบัติการสอดคล้องกับกระบวนการบริหารจัดการตามแนวคิดของเฮนรี ฟาโยล์

คำสำคัญ : การบริหารจัดการ วงดนตรีหอซิติ

<b>Title</b>	<b>The Management of Hot Chilli Band</b>
<b>Author</b>	<b>Torsak Jantah</b>
<b>Program</b>	<b>Music</b>
<b>Major Advisor</b>	<b>Associate Professor Dr.Manat Wattanachaiyot</b>
<b>Co-Advisor</b>	<b>Anurak Bunjae</b>
<b>Academic Year</b>	<b>2013</b>

### **ABSTRACT**

The purpose of this research was to study the management of Hot Chilli Band. The informants included 9 band manager and members. The research instruments consisted of structured and non-structured interview. Data was analyzed through comparison between collected data and literatures related to management and was presented in description.

The findings revealed that the management of Hot Chilli Band was based on integration of theories to situation as follows: 1) the personnel management was complying with human relations management of Elton Mayo in behavioral era 2) the personnel and organizational management was complying with situational management theory and 3) the operational management was complying with management process of proposed by Henry Fayol.

**Keywords:** Management, Hot Chilli Band

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดียิ่งด้วยความกรุณาและช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์ดร.โกวิทช์ ชันชศิริประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ดร.มนัสวัฒน์ ไชยยศ ผู้ช่วยศาสตราจารย์บรรจง ชลวิโรจน์ อาจารย์อนุรักษ์ บุญแจ๊ะ อาจารย์จิรพันธ์ อ่อนเดือน อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ เสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ และช่วยตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมทั้งสนับสนุนให้กำลังใจกับผู้วิจัยมาโดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและประทับใจความกรุณาเป็นที่สุด จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาวิชาดนตรีตะวันตกมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ ให้คำแนะนำ ให้กำลังใจตลอดการศึกษาที่ผ่านมา

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ เสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ และช่วยตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้คำแนะนำ ให้กำลังใจตลอดการศึกษาที่ผ่านมา

ขอขอบพระคุณอาจารย์ราเชนทร์ เหมือนชอบ อาจารย์ทรงกฤษณ์ คมสัน และอาจารย์ไพโรจน์ ขุนพันธ์ผู้เชี่ยวชาญที่ได้ช่วยตรวจสอบ ให้คำแนะนำ เสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมทั้งสนับสนุนให้กำลังใจกับผู้วิจัยมาโดยตลอด

ขอขอบคุณสมาชิกวงดนตรีหอศิลป์ทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ และช่วยเหลือในการรวบรวมข้อมูล จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบคุณผู้เขียนบทความ ตำราและข้อมูลเอกสารทุกเล่ม ที่ใช้เป็นข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ท้ายที่สุด ขอกราบขอบพระคุณ คุณบิดา มารดา ขอบคุณญาติ พี่ๆ น้องๆ และเพื่อนๆ ร่วมรุ่นทุกท่านที่เป็นกำลังใจสนับสนุนส่งเสริมผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา และผู้เป็นที่รัก ผู้ให้กำลังใจและให้โอกาสการศึกษาอันมีค่ายิ่ง

ต่อศักดิ์ จันทร์ดี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ช
<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	10
ขอบเขตของการวิจัย.....	10
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>12</b>
แนวคิดและทฤษฎีองค์การ(Organization).....	13
แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ.....	19
ภาวะผู้นำ.....	33
การจูงใจ.....	58
พัฒนาการวงดนตรี.....	68
ประวัติความเป็นมาของวงดนตรีสหอภิชิลลี.....	73
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	102
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>106</b>
ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์.....	106
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	107
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	107
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	110

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	111
ประวัติความเป็นมาของวงดนตรีซอทซิดลี.....	111
การบริหารจัดการวงดนตรีซอทซิดลี.....	111
แรงจูงใจที่มีผลต่อวงดนตรีซอทซิดลี.....	135
ภาวะผู้นำของผู้บริหารวงดนตรีซอทซิดลี.....	136
SWOT Analysis ของวงดนตรีซอทซิดลี.....	136
<b>บทที่ 5 สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ.....</b>	139
การบริหารจัดการวงดนตรีซอทซิดลี.....	139
สรุปผลการวิจัย.....	140
อภิปรายผลการวิจัย.....	140
ข้อเสนอแนะ.....	146
<b>บรรณานุกรม.....</b>	147
<b>ภาคผนวก.....</b>	149
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ รายการสัมภาษณ์.....	150
ภาคผนวก ข หนังสือราชการ.....	153
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	166
ภาคผนวก ง ข้อมูลประกอบการวิจัย.....	171
ภาคผนวก จ แบบตอบรับการเผยแพร่บทความ.....	186
<b>ประวัติผู้วิจัย.....</b>	195



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จุดแข็ง – จุดอ่อนของวงดนตรีสอทชลี.....	137
2	โอกาส-อุปสรรคของวงดนตรีสอทชลี.....	138

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 การแบ่งทฤษฎีการจูงใจ.....	59
2 แสดงอัตรากำลังวงศุริยงศ์สามขนาด.....	70
3 เศกสิทธี ฟูเกียรตีสุทธี.....	87
4 รุ่งโรจน์ คุศลพันธ์.....	89
5 ประทีป เพ็ชรสงศ์รี.....	91
6 ธนวัฒน์ บูรณธรรม.....	92
7 ธวัชชัย ค่ำควร.....	94
8 กัมพล สิบรียะ.....	96
9 วินัย ยิ้มแย้ม.....	97
10 พิณพนัษ (กศุมลลย์) รุ่งเร่อง.....	98
11 นิตา เกตีสุทธี.....	100
12 โครงสร้างบุคคลกรและกระบวนกรท่งกรนงคนตรีสอทชิลลียุคแรก.....	123
13 แสดงกระบวนกรท่งกรนงคนตรีสอทชิลลียุคแรก.....	125
14 แสดงกรจัดตำแหน่งกรท่งกรนงคนตรีสอทชิลลียุคปัจจุบัน.....	130
15 แสดงกระบวนกรท่งกรนงคนตรีสอทชิลลียุคปัจจุบัน.....	132
16 โครงสร้างบุคคลกรนงคนตรีสอทชิลลียุค.....	141
17 แสดงกรตืดต่อประสกรนงกรนงนและกรนงนอกรนงนงคนตรีสอทชิลลียุค.....	143
18 แสดงกระบวนกรท่งกรนงคนตรีสอทชิลลียุคปัจจุบัน.....	144

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อริสโตเติล (Aristotle) นักปรัชญาชาวกรีกกล่าวว่า “มนุษย์เป็นสัตว์สังคม” (Social animal) หมายความว่ามนุษย์จะมีชีวิตอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เหล่า มีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันเป็นหมู่คณะ สาเหตุสำคัญที่มนุษย์มีความจำเป็นจะต้องอยู่ร่วมกันเป็นสังคมมี 3 ประการดังนี้ ประการที่ 1 ระยะเวลาเริ่มต้นชีวิตของมนุษย์ช่วงที่ไม่สามารถช่วยเหลือตัวเองได้เป็นเวลานานกว่าสัตว์ประเภทอื่น จึงมีความจำเป็นต้องดูแลกันจนกว่าจะสามารถเลี้ยงดูตัวเองให้รอดปลอดภัยได้ ประการที่ 2 มนุษย์มีความสามารถทางด้านสมองที่ดี ทำให้สามารถคิดค้นวิธีการควบคุมธรรมชาติให้เป็นไปตามความต้องการของตนได้ แต่มนุษย์มีความสามารถจำกัดแตกต่างกันจึงเป็นสาเหตุที่อาจทำให้ไม่สามารถดำเนินกิจการใดๆ โดยลำพังเพียงคนเดียวให้สำเร็จได้ และประการที่ 3 มนุษย์มีความสามารถสร้างวัฒนธรรมเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานด้านปัจจัย 4 แล้ว มนุษย์ยังมีความต้องการนอกเหนือไปจากสิ่งที่จำเป็นด้านชีวภาพ เช่น ความรัก ความอบอุ่น ความเป็นเพื่อน ภาวะเบียดเบียนสังคม ความเชื่อ ศาสนา และค่านิยม ฯลฯ วัฒนธรรมเหล่านี้จำเป็นต้องส่งผ่านไปยังอนุชนรุ่นหลังจึงต้องอาศัยอยู่ร่วมกันเพื่อรับการถ่ายทอดวัฒนธรรมต่อไป

นอกจากสาเหตุสำคัญทั้ง 3 ประการที่มนุษย์มีความจำเป็นจะต้องอยู่ร่วมกันเป็นสังคมแล้วยังมีสาเหตุสำคัญอีก 2 ประการที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์ทุกคน ดังนี้ คือ ประการที่ 1 มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ ซึ่งเป็นความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุด ประการที่ 2 มนุษย์ทุกคนมีความสามารถจำกัดทั้งด้านกำลังกายและกำลังความคิด ซึ่งทำให้แต่ละคนไม่สามารถกระทำการใดๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามความต้องการทุกอย่างได้ด้วยตนเองตามลำพัง สาเหตุทั้ง 2 ประการที่กล่าวมาเป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์ทุกคนที่มีความอยากจะมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นกว่าเดิม หวังจะได้เครื่องอุปโภคและบริโภคที่ดี มีสิ่งช่วยอำนวยความสะดวกสบายมากขึ้น แต่มนุษย์มีความสามารถจำกัดทั้งด้านสติปัญญาและกำลังกายในขอบเขตที่แตกต่างกันไปแต่ละบุคคล ทำให้ไม่สามารถทำงานหรือดำเนินกิจการบางอย่างให้ได้ปริมาณ คุณภาพ ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้เพียงลำพัง ดังนั้น เพื่อช่วยให้สามารถเอาชนะข้อจำกัดดังกล่าวได้ จึงมีการร่วมกันทำงานกับบุคคลอื่นเป็นกลุ่มๆ อย่างน้อยที่สุดก็ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป การร่วมกันทำงานดังกล่าวช่วยให้มีการรวมกำลังความสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ที่ยากขึ้นได้ ผลที่ได้มาก็จะสามารถตอบสนอง

ความต้องการของแต่ละคนและของกลุ่มได้ดียิ่งขึ้น (หลักการจัดการและการบริหาร, 2553, ออนไลน์)

ดนตรีเป็นวัฒนธรรมที่ได้รับการสืบทอดต่อกันมาพร้อมๆกับวิวัฒนาการของมนุษย์ เนื่องจากดนตรีมีพัฒนาการที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของมนุษย์ในทุกๆด้านทั้งทางตรงและทางอ้อม ตั้งแต่เกิดจนตาย ยุคสมัยที่มนุษย์อาศัยอยู่ตามป่าตามถ้ำ มนุษย์รู้จักการร้องและบรรเลงดนตรีเลียนแบบธรรมชาติ เช่น การปรบมือ เคาะหิน เคาะไม้ เป่าเขาสัตว์ ผีวปาก และเปล่งเสียงจากปากออกมา อคิดหรืออาจรวมทั้งปัจจุบันมนุษย์ใช้เสียงร้องและเสียงดนตรีเพื่ออ่อนนวยหน้าพระเจ้า ถึงศักดิ์สิทธิ์หรือสิ่งที่ตนนับถือให้ช่วยขจัดภัยต่างๆ และบันดาลให้มีความสุขความอุดมสมบูรณ์ หรือเพื่อแสดงความขอบคุณ แสดงออกถึงชัยชนะ แสดงออกถึงความสำเร็จในการล่าสัตว์

ดนตรีในยุคสมัยโบราณเป็นดนตรีที่มีทำนองหลักอย่างเดียว(Melodic Line)ไม่มีเสียงประสานเหมือนดนตรีในปัจจุบันดนตรีได้วิวัฒนาการมาโดยลำดับจนถึงตอนต้นของคริสต์ศตวรรษที่ 12 นักดนตรีได้เริ่มนำเอาเครื่องดนตรีมารวมกันเล่น ทำให้รู้จักการใช้เสียงต่างๆ มาประสานกันอย่างง่ายๆ เกิดเป็นดนตรีหลายเสียงขึ้นและพัฒนาต่อเนื่องมาจนเกิดเป็นองค์ประกอบดนตรีต่างๆ สมบูรณ์ครบถ้วนในปัจจุบัน โดยมีรากฐานมาจากดนตรีพื้นเมือง (Folk Music) หรือเพลงในพิธีทางศาสนา (Ritual Music) ของชนชาติต่างๆ ศาสนาคริสต์มีส่วนร่วมในการพัฒนาดนตรีตะวันตกมาก ด้วยความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพให้วิธีสืบทอดการร้องเพลงซาล์ม (Psalm) ในโบสถ์ ที่ใช้วิธีการถ่ายทอดโดยการฟังทำนองเพลงจากคนหนึ่งสู่อีกคนหนึ่งต่อๆ กันไปนักบวชในศาสนาคริสต์ได้ประดิษฐ์สัญลักษณ์เฉพาะเรียกว่า Neumes เขียนกำกับลงในคำสวดเป็นการบันทึกเพื่อเตือนความจำในการขับร้องเพลงสวดเหล่านั้น บาทหลวงชาวอิตาลีชื่อ Guido d' Arezzo ได้พัฒนาวิธีการอ่านและเขียนโน้ตให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นโดยเอาพยางค์แรกของแต่ละบรรทัดในเพลงสวดละติน(Latin hymn) มาเรียกเป็นชื่อตัวโน้ตคือ Ut, Re, Mi, Fa, Sol, La ต่อมาได้เพิ่มพยางค์ที่ 7 ลงไป คือ Si แล้วเปลี่ยน Ut เป็น Do เปลี่ยน Si เป็น Te เพื่อความสะดวก ในการออกเสียง นำตัวโน้ตไปบันทึกในบรรทัด 11 เส้น ซึ่งหลังจากนั้นได้ปรับปรุงลดจำนวนบรรทัดลงแล้วประดิษฐ์กุญแจ (Clefs) เขียนกำกับเพื่อแสดงระดับเสียงสูงต่ำในบรรทัดพิเศษที่เหลือเพียง 5 เส้นดังที่ใช้ในปัจจุบัน (โกวิทย์ ชันศิริ, 2528, น.15) การเผยแพร่ศาสนาคริสต์ทำให้ดนตรีตะวันตกได้รับการเผยแพร่ไปพร้อมๆกัน ส่งผลให้ดนตรีตะวันตกได้แพร่กระจายไปทั่วทุกภูมิภาคของโลก เป็นที่ยอมรับและยึดถือกันว่าดนตรีตะวันตก คือ “ดนตรีสากล”

พัฒนาการของดนตรีสากลเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน แบบแผนของดนตรีชัดเจนขึ้นทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติการพัฒนาเกิดขึ้นทุกๆด้านไปพร้อมๆกัน ตั้งแต่รูปแบบของการประพันธ์ การขับร้อง การบรรเลง เครื่องดนตรีวงดนตรีและการนำดนตรีมาประกอบการ

แสดงหรือกิจกรรมต่างๆ ได้เพิ่มมากขึ้นอย่างไม่มีที่สิ้นสุด นักร้องและนักดนตรีคือผู้ถ่ายทอดอารมณ์ ความรู้สึกของบทเพลง ไปสู่ผู้ฟัง ตามที่ผู้ประพันธ์เพลงได้ประพันธ์ไว้ ส่วนวงดนตรี คือ การนำเครื่องดนตรีชนิดต่างๆ ซึ่งแตกต่างกันในเรื่องคุณลักษณะของเสียง ระดับเสียง ช่วงเสียง และเทคนิคการบรรเลงมาบรรเลงร่วมกันเพื่อให้เกิดความหลากหลายและได้เสียงตรงตามจินตนาการของผู้ประพันธ์ เรียกว่า “การรวมวง” หรือ “การผสมวง” มี 3 ประเภท คือ วงแชมเบอร์ (Chamber) เป็นวงดนตรีขนาดเล็ก ใช้บรรเลงในห้องเล็กๆ เครื่องดนตรีแต่ละชิ้นจะเป็นแนวบรรเลงของตัวเอง วงต่อมา คือ วงดุริยางค์ (Orchestra) เป็นวงดนตรีที่มีเครื่องสายชนิดสีเล่นเป็นแนวหลัก มีหลายขนาด ถ้าเป็นวงที่มีเครื่องดนตรีครบ 4 ตระกูล คือ เครื่องสาย เครื่องลมไม้ เครื่องลมทองเหลือง และเครื่องประกอบจังหวะ เรียกว่า “วงดุริยางค์ซิมโฟนี” (Symphony Orchestra) วงประเภทสุดท้าย คือ วงแบนด์ เป็นวงที่มีเครื่องลมบรรเลงเป็นหลัก มีหลายชนิด เช่น วงโยชวาทิต วงแตรวง วงสตริง วงสตริงกับเครื่องลม วงดนตรีประเภทต่างๆ จะให้สีสัน อารมณ์ ที่แตกต่างกัน หน้าที่การใช้งานก็แตกต่างกันตามประเภทของวงดนตรี (บรรจง ชลวิโรจน์, 2553, ม.ป.ป.)

การรวมวงหรือการผสมวงที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยมีความเห็นเพิ่มเติมอีกในตามหลักการบริหารจัดการ ว่า “ด้วยความต้องการบรรเลงดนตรีที่มีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น ให้เกิดความสมบูรณ์และไพเราะอย่างไม่มีที่สิ้นสุด จนเกินความสามารถของนักดนตรีคนเดียวที่ฟังจะกระทำได้ ทำให้เกิดการรวมตัวกันเพื่อร่วมบรรเลงดนตรีให้ได้ตามความต้องการ” สรุปได้ว่า “วงดนตรี คือ การร่วมบรรเลงดนตรีของนักดนตรีตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างน้อยที่สุดก็เพื่อบรรเลงดนตรีร่วมกันให้เกิดความไพเราะจนจบบทเพลง” จากการร่วมบรรเลงดนตรีของนักดนตรีตั้งแต่สองคนขึ้นไป ก่อให้เกิดการแบ่งหน้าที่ในการบรรเลงแต่ละเครื่องดนตรีตามรูปแบบการประพันธ์ของแต่ละบทเพลง เกิดผู้นำขึ้นในกลุ่มที่บรรเลงร่วมกันเรียกว่า “หัวหน้าวง” สมาชิกผู้ร่วมบรรเลงคนอื่นๆ เรียกว่า “ลูกวง” ซึ่งต่างก็มีหน้าที่แตกต่างกันไปทั้งในการบรรเลงและหน้าที่อื่นๆ ที่จำเป็นในวงดนตรี ด้วยสาเหตุและองค์ประกอบที่เกิดขึ้นในการผสมวงประเภทต่างๆ ทำให้วงดนตรีมีสถานะเป็นองค์การที่หมายถึง “กลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มาร่วมกันจัดระบบการดำเนินงานกิจกรรมและดำเนินกิจกรรมตามระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน”

วงดนตรีเป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นต่างวาระ ต่างเวลา ต่างสถานที่ มีวัตถุประสงค์แตกต่างกันไปตามความต้องการของผู้ก่อตั้งและสมาชิกของวง ทำให้กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินการและการบริหารจัดการวงดนตรีแต่ละวงมีความแตกต่างกันไป ตามปัจจัยเกี่ยวข้องที่แตกต่างกันไป ตามยุคสมัยของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่น วงดนตรีประจำโบสถ์ในศาสนาคริสต์ ได้รับการอุปถัมภ์จากศาสนาเพื่อให้เล่นดนตรีสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของศาสนา วงดนตรีประจำราชสำนักต่างๆ ก็ได้รับการอุปถัมภ์จากเจ้านายในราชสำนัก เพื่อเล่นดนตรีให้กับกิจกรรม

ของราชสำนักต่างๆ ตามความต้องการ บางวงดนตรีตระเวนเปิดการแสดงไปตามสถานที่ต่างๆ แลกกับค่าตอบแทนจากผู้ชมการแสดงเพื่อการยังชีพของสมาชิกในวงและครอบครัว เป็นต้น

การเข้ามาของดนตรีสากลในประเทศไทยเริ่มพบหลักฐานจากบันทึกของลาอูแบร์ในสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราชมีภาพคนสีไวโอลินถวาย ทำให้สันนิษฐานได้ว่าดนตรีสากลได้เริ่มเข้าสู่สยามประเทศตั้งแต่สมัยนั้น และเริ่มมีความชัดเจนขึ้นในสมัยรัชกาลที่ 4 จากการใช้เครื่องดนตรีสากลประกอบการฝึกทหารตามแบบยุโรป ทำให้เกิดวงแตรวงทหารขึ้นในประเทศไทย และการเข้ามาของ Jacop Feit บิดาของพระเจนดุริยางค์ ในฐานะครูแตรวงในพระราชสำนักส่งผลให้ดนตรีสากลแบบชาติตะวันตกได้รับความนิยมกลายเป็นดนตรีเพื่อความบันเทิงของชนชั้นสูงในราชสำนักไทย ส่วนวงแตรวงทหารก็ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเรียกชื่อใหม่ว่าวงโยชวาทิต (Military Band) ในเวลาต่อมา

บุคคลที่มีส่วนในการพัฒนาดนตรีสากลในประเทศไทยที่สำคัญมากในระยะเริ่มต้น คือ สมเด็จพระเจ้าฟ้าบริพัตรสุขุมพันธุ์ กรมพระนครสวรรค์วรพินิต พระองค์ทรงเป็นผู้ริเริ่มแต่งเพลงไทยแบบสากลหลังจากการเสด็จกลับจากการศึกษาในทวีปยุโรปเมื่อปีพ.ศ. 2446 ทรงนิพนธ์เพลงไทยตามมาตรฐานแบบดนตรีสากล 12 เพลง โดยทรงคัดแปลงจากทำนองเพลงไทยเดิมเป็นหลัก 7 เพลง โดยเฉพาะเพลงวอลซ์ปลื้มจิตที่ทรงนิพนธ์ขึ้นในปี พ.ศ. 2446 ในสมัยรัชกาลที่ 5 สันนิษฐานว่าอาจเป็นเพลงไทยสากลเพลงแรกของไทย ด้วยพระปรีชาสามารถดังกล่าวทรงได้รับการยกย่องจากวงการเพลงไทยสากล โดยถวายพระสมัญชานามให้พระองค์เป็น “พระบิดาแห่งเพลงไทยสากล” สำหรับเพลงไทยสากลตามแบบฉบับของสมเด็จพระเจ้าฟ้าบริพัตรสุขุมพันธุ์ กรมพระนครสวรรค์วรพินิตเป็นเพลงที่ใช้บรรเลงด้วยวงโยชวาทิตหรือแตรวง โดยไม่มีการขับร้องและไม่มีคำร้อง

ในระยะแรกเพลงไทยสากลได้รับความนิยมและพัฒนามาจากละครร้อง ละครวิทยุ และภาพยนตร์ โดยเพลงไทยสากลในสมัยแรก คือ เพลงที่ใช้ภาษาไทยในการขับร้องและบรรเลง โดยเครื่องดนตรีสากลในรูปแบบการบรรเลงมาตรฐานสากล เริ่มจากการนำทำนองไทยเดิมใส่ เนื้อร้องเพื่อขับร้องและบรรเลง ตั้งแต่ผลงานของคณะละครปริดาลัยโดยพระบรมวงศ์เธอ กรมพระนราธิปประพันธ์พงศ์ผู้ให้กำเนิดละครร้อง โดยทรงดัดแปลงมาจากละครมาเลย์ที่เรียกกันว่า “มาเลย์โอเปร่า” หรือ “บังสาวัน” ประมาณปี พ.ศ. 2470 มีคณะละครเกิดขึ้นหลายคณะ มีเพลงใหม่ๆ ที่มีท่วงทำนองไทยเดิมประเภทสองชั้นและชั้นเดียวใส่เนื้อแทนทำนองอื่น ต่อมา มีการปรับปรุงวงการละครให้เจริญทันสมัยขึ้น รวมทั้งด้านเพลงและดนตรีด้วย ทำให้เกิดเพลงเนื้อเต็ม และใช้เครื่องดนตรีสากลคือ ไวโอลินสีคลอเพลงร้อง ครูเพลงคนสำคัญที่มีผลงานเพลงไทยสากลคือ

1. พรานบุรุษ (จันทร์จวง จันทร์คณา) คณะศิลปศึกษา ละครแม่เดือน
2. เพชรรัตน์ (สมประสงค์ รัตนทัศนีย์) คณะปราโมทย์ของแม่เสงี่ยม กลิ่นหอม
3. แม่แก้ว (ประวีติ โคจริก) ผู้ประพันธ์เรื่องและเพลงของคณะละครนครบันเทิงของแม่ขุนนาถ (ฉัฐธัญ อินทร์คง, 2551, น.29-30)

ประเทศไทยรับวัฒนธรรมทางดนตรีของชาติตะวันตกรูปแบบต่างๆตามพัฒนาการและความนิยมของคนตั้งแต่สมัยพระนารายณ์มหาราชมาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ดนตรีสากลในประเทศไทยพัฒนาตามแบบดนตรีของชาติตะวันตกตลอดมา ในศตวรรษที่ 20 - ปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารทำให้วิทยาการทางดนตรีสากลตั้งแต่สมัยศตวรรษที่ 20 สามารถเผยแพร่ แลกเปลี่ยนกันได้ง่ายและรวดเร็วมาก ทำให้ดนตรีสากลเข้ามามีบทบาทต่อวิถีชีวิตผู้คนในสังคมไทยมากขึ้น

ดนตรีร็อกเป็นดนตรีแนวใหม่เกิดขึ้นที่อเมริกาโดยพัฒนามาจากดนตรีบลูส์ได้รับความนิยมไปทั่วโลก ประเทศไทยได้รับอิทธิพลจากดนตรีร็อกประมาณต้นทศวรรษที่ 1950 หรือ พ.ศ. 2497 ได้แพร่เข้ามาในประเทศไทยโดยผ่านภาพยนตร์ โดยเฉพาะภาพยนตร์เพลงของฮอลลีวูด (Hollywood) และแผ่นเสียงจากอเมริกาและอังกฤษ ที่นักจัดรายการเพลงสากลในยุคนั้นนำมาเปิดในรายการเพลง จนกระทั่งทำให้เกิดความนิยมดนตรีร็อกในกลุ่มวัยรุ่นอย่างรวดเร็ว ทำให้นักดนตรีรุ่นใหม่เริ่มหัดเล่นดนตรีร็อกเลียนแบบ เอลวิส เพรสลีย์ (Elvis Presley) คลิฟ ริชาร์ดและวงเดอะชาโดว์ (Chiff Richard and The Shadow) และวงบีเทิลส์ (The Beatles) กระแสความนิยมรุนแรงที่สุด จนทำให้เกิดการเลียนแบบมากคือเอลวิส จนทำให้เกิด “เอลวิสเมืองไทย” เป็นจำนวนมาก เช่น วิสูตร ตุงกรัตน์, องอาจ จิรพันธ์, จิรศักดิ์ ปิ่นสุวรรณ, ศักรินทร์ ปุญญฤทธิ์ ทางด้านวงการดนตรีวงเดอะชาโดว์ ได้เป็นแม่แบบของวงดนตรีร็อกในยุคแรกของประเทศไทย ประกอบด้วยเครื่องดนตรีได้แก่ กีตาร์ลีด, กีตาร์ริทึม, กีตาร์เบสและกลองชุด และเรียกวงดนตรีลักษณะนี้ว่า วงชาโดว์ ต่อมาเรียนว่าวงสตริง วงดนตรีสไตลส์ร็อกที่มีชื่อเสียงรุ่นแรกๆในประเทศไทยขณะนั้นเช่น หลุยส์ กีตาร์บลูส์ (Louis Guitar Blues), ชาร์มมิงบอยส์ (Charming Boys), ซิลเวอร์แซนด์ (Silver Sand) ฯลฯ การเล่นดนตรีของวงเหล่านี้ ใช้วิธีการลอกทุกอย่างจากเพลงของวงดนตรีที่มีชื่อเสียงทั้งในอเมริกาและอังกฤษที่เข้ามาเผยแพร่ในประเทศไทย ศัพท์เฉพาะในการลอกเพลงคือ “แกะเพลง” หรือ “แกะแผ่น” (แผ่นเสียง) วิธีนี้กลายเป็นวิธีฝึกเล่นเพลงร็อกของนักดนตรีสไตลส์ร็อก (วิทยา ภูบัว, 2542, น.114-115)

เมื่อสงครามเวียดนามเกิดขึ้น ประมาณปีพ.ศ.2508-2518 สหรัฐอเมริกาได้เข้ามาตั้งฐานทัพในประเทศไทย จากเหตุการณ์นี้ทำให้วงดนตรีสไตลส์ร็อกได้รับความนิยมสูงสุด โดยเฉพาะดนตรีอเมริกัน การตั้งฐานทัพทั้งในกรุงเทพมหานครและเมืองท่าอีกหลายแห่ง ส่วนใหญ่อยู่ในภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ เช่น อุบลราชธานี อุตรธานี นครพนม นครราชสีมา ส่วนในภาคอื่นคือตากลิ จังหวัดนครสวรรค์ สัตหีบ จังหวัดชลบุรี (บรรจง ชลวิโรจน์, 2538, น. 80) ในบริเวณที่มีฐานทัพอเมริกันตั้งอยู่ จะเต็มไปด้วยสถานบันเทิงหลายรูปแบบ ทำให้ต้องมีวงดนตรีเพื่อสร้างความบันเทิงให้กับทหารอเมริกันเหล่านั้น วงดนตรีต้องพยายามจัดเพลงให้ตรงกับรสนิยมในการฟังเพลง ในบางครั้งก็ได้คำแนะนำเกี่ยวกับเพลงเหล่านั้นจากทหารอเมริกันที่เป็นแฟนเพลง มีการส่งแผ่นเสียงจากอเมริกาให้นักดนตรีในวงต่างๆ ได้แกะเพลงเพื่อใช้แสดงในสถานบันเทิงเหล่านั้น

เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ของดนตรีสากลในประเทศไทยเกิดขึ้นในปี พ.ศ.2512 เมื่อสมาคมดนตรีแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้เริ่มจัดการประกวดวงดนตรีสตริงคอมโบขึ้นเป็นครั้งแรกวง “จอยท์ รีแอ็ชชั่น” เป็นวงสตริงคอมโบที่ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2509ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นวง “ดิ อิมพอสซิเบิล” ได้รับรางวัลชนะเลิศตั้งแต่ปีแรกของการประกวดใน พ.ศ. 2512 และชนะเลิศต่อเนื่องไปอีก 3 ปีติดต่อกัน ทำให้วง ดิ อิมพอสซิเบิลมีชื่อเสียงโด่งดังมาก วงการดนตรีสากลในประเทศไทยเกิดการพัฒนารวดเร็ว หลังปี พ.ศ.2515 วงสตริงคอมโบไทยเริ่มหันมาเล่นเพลงไทยโดยแต่งเนื้อร้องและทำนองเอง โดยบางเพลงก็นำทำนองเพลงสากลมาใส่คำร้องภาษาไทยก็ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก เพราะมีท่วงทำนองแปลกใหม่ น่าฟัง นักดนตรีนักร้องได้แสดงความสามารถเต็มที่ ไม่เด่นเฉพาะนักร้อง วงที่ได้รับความนิยมมากที่สุดก็คือ วงดิ อิมพอสซิเบิล วง PM 5 และคอน สอนระเบียบ วงRoyalsprite และสุนทร สุจริตจันทร์ ซึ่งแต่ละวงจะประกอบด้วยนักดนตรีที่มีฝีมือและมากประสบการณ์เพราะผ่านการเล่นเพลงสากลมาแล้วทั้งสิ้น มีการบันทึกผลงานเพลงไทยสากลเป็นแผ่นเสียงออกมาจำหน่าย แต่วงดนตรีอาชีพส่วนใหญ่ก็ยังเล่นเพลงสากลตามสมัยนิยมอยู่เพราะยุคนั้น เพลงสากลได้รับความนิยมมาก แม้แต่สถานีวิทยุส่วนมากก็นิยมเปิดเพลงสากล

ประมาณหลัง พ.ศ.2522 เริ่มมีความนิยมวงดนตรีวัยรุ่นประเภทใหม่ เรียกกันว่า “วงสตริง” เป็นวงดนตรีที่ไม่มีเครื่องเป่าเหมือนกับวงสตริงคอมโบรุ่นพี่ๆ วงที่มีชื่อเสียงโดดเด่นที่สุดคือ “วงชาตรี” ได้รับความนิยมจากกลุ่มวัยรุ่นระดับมัธยมศึกษาตอนปลายลงไปเพราะเนื้อหาเพลงจะเป็นเรื่องความรักของวัยรุ่น คนตรีก็เล่นแบบง่ายๆ วัยรุ่นจึงนิยมนำมาร้องเล่นกัน

เมื่ วงชาตรีได้รับความนิยมทำให้เกิดวงสตริงที่มีการจัดรูปแบบการผสมวงและแนวทางการเล่นดนตรีแบบเดียวกันขึ้น ก็ได้รับความนิยมจากกลุ่มวัยรุ่นจนมีชื่อเสียงขึ้นมาอีกหลายวง กลุ่มวัยรุ่นมีความนิยมวงดนตรีประเภทสตริง ชอบฟังเพลงสตริง สถานีวิทยุก็เปิดแผ่นเพลงสตริงไปทั่วกรุงเทพมหานครทำให้เพลงสตริงกลายเป็นเพลงยอดนิยม ส่งผลให้กลุ่มวัยรุ่นนิสิตนักศึกษาสนใจฝึกเล่นดนตรีและร่วมกันก่อตั้งวงดนตรีสมัครเล่นและวงดนตรีอาชีพขึ้นเป็นจำนวนมาก มีวงดนตรีอาชีพจำนวนมากไม่น้อยที่เริ่มต้นมาจากวงดนตรีสมัครเล่นภายในสถานศึกษาต่างๆ



เนื่องจากแต่ละสถาบันต่างก็มีกิจกรรมต่างๆ ให้นักศึกษาได้เรียนรู้ ฝึกประสบการณ์ และกิจกรรมทางดนตรีก็เป็นกิจกรรมที่แต่ละมหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนดี เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ได้รับความนิยมจากนิสิต นักศึกษาเป็นจำนวนมาก

สำหรับนักศึกษาในรั้วมหาวิทยาลัยรามคำแหงก็มีชมรมดนตรีสากล มหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งเริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ.2514 พร้อมกับการก่อตั้งมหาวิทยาลัยรามคำแหง เริ่มจากแผนกดนตรีที่เป็นศูนย์รวมของกลุ่มนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีความรักและสนใจในด้านดนตรีสากลสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกร่วมกันฝึกซ้อมเล่นดนตรีและแสดงดนตรีในวงดนตรี “BIG BAND” ของแผนกดนตรี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยใช้ชื่อวง “RU BAND” ในปี พ.ศ.2518 วง RU BAND มีชื่อเสียงมากที่สุดใบบรรดางดนตรีของสถาบันต่างๆ เนื่องจากได้รับงบประมาณซื้อเครื่องดนตรีจากมหาวิทยาลัยและได้เชิญอาจารย์จากต่างประเทศมาสอน ควบคุมการฝึกซ้อมจนมีความพร้อมในด้านนักร้องและนักดนตรี จากเหตุการณ์สำคัญทางการเมืองเมื่อ 6 ตุลาคม พ.ศ.2519 แผนกดนตรีได้ถูกยุบลงไปพร้อมกับกิจกรรมนักศึกษาทุกชมรมของทุกมหาวิทยาลัยจนถึงปี พ.ศ.2520 แผนกดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้รับฟื้นฟูกลับมาอีกครั้งแต่เปลี่ยนฐานะมาเป็น “ชมรมดนตรีสากล” มีที่ทำการอยู่ชั้น 2 อาคารหอประชุม AD 1 และถัดมาอีก 3 ปีทางชมรมดนตรีสากลได้เป็นเจ้าภาพในการจัดงานมหกรรมดนตรีขึ้นที่มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีการเชิญวงดนตรีจากสถาบันต่างๆ กว่า 50 วง เป็นงานที่ยิ่งใหญ่มาก แต่ช่วงปลายปีได้เกิดเพลิงไหม้อาคารหอประชุม AD 1 ไปหมดสิ้นยังความเสียใจแก่สมาชิกทุกคนเป็นอย่างยิ่งแต่ด้วยความตั้งใจที่แน่วแน่ของสมาชิกชมรมทั้งรุ่นพี่รุ่นน้องประกอบกับได้รับการสนับสนุนจากคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหงในสมัยนั้นทำให้สามารถก่อตั้งชมรมดนตรีสากล มหาวิทยาลัยรามคำแหงขึ้นมาใหม่ในปี พ.ศ.2525 และได้รับงบประมาณจัดซื้อเครื่องดนตรีเพื่อใช้ในกิจกรรม ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรมของชมรมตามวัตถุประสงค์ของกองกิจการนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งเน้นการส่งเสริมประสบการณ์ในการพัฒนานักศึกษา ให้เป็นบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม โดยผ่านกระบวนการทางด้านการจัดกิจกรรมที่สร้างสรรค์ และเป็นศูนย์กลางในการประสานงานเพื่อส่งเสริมและพัฒนานักศึกษาให้เป็นบุคคลที่มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญา ระยะเวลากว่า 40 ปี ชมรมดนตรีสากล มหาวิทยาลัยรามคำแหงได้ใช้กิจกรรมของชมรมสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาด้านดนตรีสากล สร้างนักดนตรี นักร้อง ศิลปิน ผู้ทำงานด้านดนตรีที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคมให้กับวงการดนตรี สังคมและประเทศชาติตลอดมา เช่น ทิววัลย์ ปิ่นภิบาล, สุชาติ ขวางกรู, นนทียา จิวบางป่า, รุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์และวงดนตรีฮอทชิลลี่ เป็นต้น

วงดนตรีฮอทชิลลี่ (Hot Chilli Band) ก่อตั้งขึ้นเมื่อเดือนมีนาคมพ.ศ.2523 โดยนายวันชาติ เหล่างามเป็นผู้รวบรวมเพื่อนนักดนตรีสมัครเล่นจากชมรมดนตรีสากล มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยมีวัตถุประสงค์ส่วนตัวเพื่อสร้างวงดนตรีอาชีพออกไปเล่นดนตรีเป็นอาชีพ มีสมาชิกวงในยุค ก่อตั้งทั้งหมด 12 คน ดังนี้

1. วันชาติ เหล่างาม (ชาติ)	หัวหน้าวง และ Percussion
2. เสกสิทธิ์ ฟูเกียรติสุทธิ (แดน)	Piano และ Acoustic Guitar
3. สิงห์ชัย โสภณศิริ (โต้ง)	Keyboard และ String
4. วิเชียร บุญมี (เชียร์)	Bass
5. มานิตย์(นิต)(ไม่มีชื่อมุลนามสกุล)	Guitar
6. ประทีป เพ็ชรสังศรี (ทีป)	Drums
7. ชนวัฒน์ บุรณธรรม (ป้อม)	Trumpet
8. สมยศ โพธิ์งาม	Trombone
9. คณิต เขียวอ้อม	Alto Saxophone
10. อติชัย เอี่ยมตาล (ต๋อง)	Tenor Saxophone
11. รุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์ (โรจน์)	ร้องนำ และร้องประสานเสียง
12. พรจันท์ สายกระสินธุ์	ร้องนำ และร้องประสานเสียง

ระยะเวลากว่า 3 ทศวรรษผ่านมา การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง และการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อวงดนตรีทุกวง เพื่อให้วงสามารถผ่านพ้นสถานการณ์ต่างๆที่มีผลกระทบต่อวงทั้งด้านฟัง ประสงค์และไม่ฟังประสงค์ สมาชิกวงดนตรีฮอทชิลลี่ได้ร่วมแรงร่วมใจ ช่วยกันปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนาการวงทุกๆด้านอย่างต่อเนื่อง จนถึงปัจจุบันวงดนตรีฮอทชิลลี่มีสมาชิกวง ทั้งหมด 9 คน ดังนี้

1. เสกสิทธิ์ ฟูเกียรติสุทธิ (แดน)	หัวหน้าวง, Piano และ Acoustic Guitar
2. รุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์ (ครูโรจน์)	ผู้จัดการวง, ร้องนำและร้องประสานเสียง
3. ชนวัฒน์ บุรณธรรม (ป้อม)	Trumpet, Keyboard, Programmer
4. ธวัชชัย คำควร (วัช)	Saxophone, Flute
5. ประทีป เพ็ชรสังศรี (ทีป)	Drums
6. วินัย ยิ้มแย้ม (ดี๊ด)	Bass
7. กัมพล สีขริยะ (ต่าย)	Guitar
8. นิตา เกิดสุทธิ (นิต)	ร้องนำและร้องประสานเสียง

### 9. พิณพन्छ (กุศุมาลัย) รุ่งเรือง (ปาน) ร้องนำและร้องประสานเสียง

นอกจากสมาชิกในวงดนตรีซอซิดลีแล้ว ในการแสดงบางครั้งวงได้เชิญนักดนตรีที่มีความสามารถและประสบการณ์มาร่วมแสดงด้วย เพื่อให้การแสดงมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น นักดนตรีที่ได้รับเชิญมาร่วมแสดงร่วมกับวงเป็นประจำ 3 ท่าน คือ

- |                        |          |
|------------------------|----------|
| 1. ขงยุทธ มีแสง        | Trumpet  |
| 2. สำนอง พูนทวี        | Trumpet  |
| 3. อรุณกร ชัยสุบรรณกนก | Trombone |

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523 จนถึงปัจจุบัน ทำให้วงดนตรีซอซิดลีเป็นวงดนตรีสตริงคอมโบที่อยู่มาได้ยืนยาวที่สุดวงหนึ่งของวงดนตรีไทย พอๆกับวง “คาราบาว” วงดนตรีเพื่อชีวิตที่มีชื่อเสียงโด่งดังมากที่สุดในด้านานเพลงเพื่อชีวิตของประเทศไทยที่เริ่มก่อตั้งวงปีเดียวกันในปี พ.ศ.2523 ที่ ประเทศฟิลิปปินส์ โดยยืนยง โอภากุล - แอ็ค, กิรติ พรหมสาขา ณ สกลนคร - เขียว และसानิตย์ ลิ่มศิลา - ไข่นักศึกษาไทยที่ฟิลิปปินส์ 3 คน แต่วงคาราบาวได้มาเริ่มงานดนตรีในประเทศไทยอย่างเต็มตัวเมื่อปี พ.ศ. 2524 พร้อมกับการแยกตัวออกไปของसानิตย์ ลิ่มศิลา - ไข่นักศึกษาไทยและออกผลงานชุดแรกของวงในชุด “จีเมมา” วงคาราบาวได้สร้างสรรค์ผลงานเพลงอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบันระยะเวลากว่า 3 ทศวรรษผ่านมา ถึงแม้ว่าวงดนตรีซอซิดลีจะไม่ออกผลงานเพลงวงเหมือนวงคาราบาวก็ตาม แต่วงดนตรีซอซิดลีก็ได้ทำหน้าที่วงดนตรีอาชีพที่มีผลงานรับใช้กิจการต่างๆกับสังคมไทยตามสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาอย่างสม่ำเสมอมาจนถึงปัจจุบัน ทำให้สามารถจำแนกผลงานที่โดดเด่นของวงดนตรีซอซิดลีตั้งแต่เริ่มก่อตั้งวงปี พ.ศ. 2523 จนถึงปัจจุบันได้พอสังเขป ดังนี้

1. วงดนตรีเล่นประจำสถานบันเทิง
2. วงดนตรีแบ็คอัปศิลปิน

- ศิลปินต่างประเทศที่มาทำการแสดงในประเทศไทย เช่น The Sophisticated, The Drifters, Johnny Tillotson

- ศิลปินที่มีชื่อเสียงของประเทศไทย เช่น นันทิดา แก้วบัวสาย, สุชาติ ชวางกูร, อัญชลิ จงคดีกิจ, จุติมา สุตสุนทร, ชงไชย แมคอินไตย์, The Impossible, ไพนูลย์เกียรติ เขียวแก้ว, เสกสรร ชัยเจริญ, เสาวลักษณ์ ลีละบุตร, มาชา วัฒนพานิช, มาลีวัลย์ เจมีน่า, คริสติน่า อากีล่าร์, ชรัส เฟื่องอารมย์, นัศดา วิยะกาญจน์, วิยะดา โกมารกุล ณ นคร, มณีนุช เสมรสุต, ทรงสิทธิ์ รุ่งนพคุณศรี

### 3. การเป็นตัวแทนแสดงดนตรีระดับประเทศเช่น

- งานประชุม AFTA ที่ประเทศอินโดนีเซีย, ฟิลิปปินส์, มาเลเซีย, สิงคโปร์, บรูไน
- งาน Amazing Thailand ที่โตเกียวประเทศญี่ปุ่น, ซิดนีย์ประเทศออสเตรเลีย, กรุงลอนดอน

### ประเทศอังกฤษ

### 4. การแสดงคอนเสิร์ต เช่น

- Green Concert #1 เบิร์ด กะ ฮาร์ท
- Green Concert #2 ปั่น - ไพนุลย์เกียรติ เขียวแก้ว
- Green Concert #3 เบิร์ด - ธงไชย แมคอินไตย์
- The Legend of The Impossibles

### 5. การได้รับความไว้วางใจในงานสำคัญของบริษัทเอกชน

จากผลงานของวงดนตรี สอทชิลลี่ ที่ได้ทำหน้าที่ในบริบทของวงดนตรีอาชีพที่มีจรรยาบรรณต่อวิชาชีพในการรับใช้สังคมไทย ผ่านความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง และกระแสความนิยมต่างๆมาจนถึงปัจจุบันได้ เป็นสาเหตุสำคัญทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารจัดการวงดนตรี สอทชิลลี่ ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการบริหารจัดการวงดนตรี สอทชิลลี่

## สมมุติฐานของการวิจัย

การบริหารจัดการวงดนตรี สอทชิลลี่ เป็นการนำทฤษฎีการบริหารจัดการหลากหลายทฤษฎี มาบูรณาการปรับใช้ตามสถานการณ์

## ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาการบริหารจัดการวงดนตรี สอทชิลลี่ ดังนี้

1. ศึกษาการบริหารจัดการวงดนตรี สอทชิลลี่ ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งวงปี พ.ศ.2523 จนถึงปี พ.ศ. 2556
2. ประชากรที่ผู้วิจัยทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ และถือว่าเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังนี้

2.1 ผู้บริหารวงดนตรีซอทซิลลี่ ได้แก่ ผู้จัดการวงดนตรีซอทซิลลี่ นายรุ่งโรจน์  
 คุณลาพันธ์ และหัวหน้าวงดนตรีซอทซิลลี่ นายเสกสิทธิ์ ฟูเกียรติสุทธิ

2.2 สมาชิกปัจจุบันของวงดนตรีซอทซิลลี่จำนวน 7 คน รวมทั้งหมดจำนวน 9 คน

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทราบวิธีการบริหารจัดการวงดนตรีซอทซิลลี่
2. ทราบประวัติความเป็นมาของวงสตริงคอมโบและวงดนตรีซอทซิลลี่
3. นำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการวงดนตรีอื่นให้มีประสิทธิภาพ
4. ผลการวิจัยจะชี้ให้เห็นปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาในการบริหารจัดการวงดนตรี

### นิยามศัพท์เฉพาะ

วงหรือวงดนตรี หมายถึง วงดนตรีซอทซิลลี่

นักดนตรี หมายถึง นักดนตรีประจำวงดนตรีซอทซิลลี่

นักร้อง หมายถึง นักร้องประจำวงดนตรีซอทซิลลี่

หัวหน้าวง หมายถึง หัวหน้าวงดนตรีซอทซิลลี่ นายเสกสิทธิ์ ฟูเกียรติสุทธิ

ผู้จัดการวง หมายถึง ผู้จัดการวงดนตรีซอทซิลลี่ นายรุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมข้อมูลเอกสาร ตำราทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

#### แนวคิดและทฤษฎีองค์การ(Organization)

- ความหมายขององค์การ
- สาเหตุที่ทำให้เกิดองค์การ
- ลักษณะขององค์การ
- ประเภทขององค์การ
- วัฒนธรรมองค์กร

#### แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ

- ความหมายการบริหารจัดการ
- องค์ประกอบการบริหารจัดการ
- แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ
- กระบวนการบริหารจัดการ

#### ภาวะผู้นำ

#### การจูงใจ

#### พัฒนาการวงดนตรี

- การผสมวงดนตรี
- วงดนตรีสตริงคอมโบ (String Combo Band)
- วงดนตรีสตริงคอมโบในประเทศไทย

#### ประวัติความเป็นมาวงดนตรีซอซิลลี่

- ก่อนจะเป็นวงดนตรีซอซิลลี่
- พัฒนาการวงดนตรีซอซิลลี่
- สมาชิกวงดนตรีซอซิลลี่ปัจจุบัน

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## แนวคิดและทฤษฎีองค์การ (Organization)

ความหมายขององค์การ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายไว้ว่า องค์การ หมายถึง ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้ง ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์การของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคมหรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์การสหประชาชาติ (อ. Organization) (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2542 น.)

พะยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า องค์การคือระบบที่บุคคลตั้งแต่สองคนร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีจิตสำนึก (พะยอม วงศ์สารศรี , 2537, น. 4)

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า องค์การหมายถึงรูปแบบของการทำงานของมนุษย์ที่มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม ที่มีการประสานงานกันตลอดเวลา ตลอดจนถึงต้องมีการกำหนดทิศทาง มีการจัดระเบียบวิธีทำงานและติดตามวัดผลสำเร็จของงานที่ทำอยู่เสมอด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2537, น. 5)

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว กล่าวว่า องค์การ(Organization) หมายถึง กลุ่มคนซึ่งร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือความต้องการของกลุ่ม โดยทั่วไปแล้วเมื่อกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำกิจกรรมร่วมกัน จะมีการจัดระเบียบในการทำงาน มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ กำหนดสายการบังคับบัญชา (ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว, 2529, น. 73)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ กล่าวว่า องค์การเป็นการรวบรวมการทำงานของคนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยรวม หรือเป็นระบบการบริหารจัดการที่มีการออกแบบและการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545, น. 12)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี กล่าวว่า องค์การเป็นหน่วยสังคมที่มีการประสานงานกันประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งทำหน้าที่ที่มีความต่อเนื่องเกี่ยวข้องกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งองค์การอาจจะเป็นโรงเรียน โรงพยาบาล หน่วยงานราชการ บริษัทหรือห้างร้านก็ได้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548, น. 19)

สมคิด บางโม มีความเห็นว่าองค์การคือกลุ่มบุคคลหลายๆคน ร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การร่วมกันของกลุ่มต้องถาวร มีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่างๆให้ยึดถือปฏิบัติ (สมคิด บางโม, 2541, น. 14)

สาเหตุที่ทำให้เกิดองค์การ สาเหตุสำคัญที่เป็นพื้นฐานให้ต้องมียุทธศาสตร์แพร่หลายโดยทั่วไปในสังคมมนุษย์นั้น เพราะเหตุ 2 ประการที่เป็นข้อเท็จจริงคือ มีอยู่ในตัวของมนุษย์ทุกคนดังนี้คือ

- มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ ซึ่งเป็นความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่อยากมีการกินที่อยู่ดี ยิ่งขึ้นไปกว่าแต่ก่อน

- มนุษย์ทุกคนมีความสามารถจำกัดทั้งด้านกำลังกายและกำลังความคิด ซึ่งทำให้แต่ละคนไม่สามารถกระทำได้ทุกอย่าง ให้สำเร็จลุล่วงไปตามความต้องการทุกอย่างได้ด้วยตนเองตามลำพัง

สาเหตุทั้ง 2 ประการนี้เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์ทุกคน ที่ขัดแย้งกันอยู่ในตัวเอง ในขณะที่มนุษย์ทุกคนอยากมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นกว่าเดิม โดยหวังจะได้สินค้าดีๆ ปริมาณมากๆ ตลอดจนถึงอำนวยความสะดวกต่างๆ มากขึ้นนั้น แต่ขณะเดียวกันมนุษย์แต่ละคนมีความสามารถสำหรับตัวเองอยู่อย่างจำกัด ทั้งกำลังแรงกาย ความชำนาญ กำลังความคิดในการจำและคิดริเริ่ม ตลอดจนความสามารถต่างๆ ในขอบเขตที่แตกต่างกันไป ดังนั้นหากจะดำเนินการจัดหาสิ่งต่างๆ ด้วยตนเองแล้ว การจะหวังให้ได้สิ่งต่างๆ มากอย่างและดีขึ้นนั้นย่อมเป็นไปได้ยาก ผลผลิตที่ทำได้ด้วยตนเองจะทำได้น้อยทั้งด้านปริมาณและด้อยในคุณภาพ ดังนั้นเพื่อช่วยให้สามารถเอาชนะข้อจำกัดที่มีอยู่ดังกล่าวได้ พร้อมกับการสามารถจัดหาสิ่งต่างๆ มาตอบสนองความต้องการได้ดีขึ้นและมากขึ้น ก็คือการตกลงร่วมมือทำงานกับบุคคลอื่นๆ เป็นกลุ่ม ซึ่งอย่างน้อยที่สุดก็เริ่มต้นตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป การร่วมกันทำงานดังกล่าวจะช่วยให้มีการรวมกำลังความสามารถเพื่อที่จะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ที่ยากขึ้นได้ ซึ่งผลงานที่ได้มาก็จะทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละคนและของกลุ่มได้ดียิ่งขึ้นอย่างแท้จริง

องค์การทุกองค์การจึงเกิดขึ้นมาโดยมีเหตุผลสนับสนุนอยู่อย่างสมเหตุสมผล และกลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งที่จะช่วยให้มนุษย์เอาชนะข้อจำกัดของตัวเองได้ ขณะเดียวกันก็ช่วยสนับสนุนการตอบสนองความต้องการทั้งหลายที่มีอยู่ได้อย่างสมบูรณ์ และครบถ้วนยิ่งขึ้น (หลักการจัดองค์การและการบริหาร, 2553, ออนไลน์)

**ลักษณะขององค์การ** สมคิด บางโม กล่าวว่า นักวิชาการได้ศึกษาวิเคราะห์องค์การในแง่มุมต่างๆ กันในหลายลักษณะพอสรุปได้ดังนี้

1. องค์การเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์
2. องค์การเป็นกลุ่มของบุคคล
3. องค์การเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ
4. องค์การเป็นกระบวนการ
5. องค์การเป็นระบบอย่างหนึ่ง (สมคิด บางโม, 2541, น. 14-15)

**ประเภทขององค์การ** พะยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า การแบ่งประเภทขององค์การนั้นสามารถแบ่งตามลักษณะใหญ่ๆ ได้ 3 ชนิด คือ

1. แบ่งตามลักษณะการก่อตั้ง คือ องค์การแบบปฐมและองค์การแบบมัธยม
2. แบ่งตามลักษณะการจัดระเบียบภายใน คือ องค์การที่มีรูปแบบและองค์การไร้รูปแบบ
3. แบ่งตามลักษณะของวัตถุประสงค์ขององค์การ (พะยอม วงศ์สารศรี, 2530, น.10)



## 1. การแบ่งองค์การตามลักษณะการก่อตั้ง

พะยอม วงศ์สารศรี ได้จัดแบ่งองค์การตามลักษณะการก่อตั้งไว้ 2 แบบดังนี้

1.1 องค์การแบบปฐม (Primary Organization) หมายถึง องค์การที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ สมาชิกมีความรู้จักสนิทสนมคุ้นเคยกันดี ลักษณะความสัมพันธ์ขององค์การแบบปฐมนั้นการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลเป็นแบบส่วนตัว ไม่มีพิธีรีตองและไม่มีวัตถุประสงค์อะไรสำคัญ เช่น ครอบครัว เพื่อนบ้าน ใกล้เรือนเคียง

1.2 องค์การแบบมัธยม (Secondary Organization) หมายถึง องค์การที่มีสมาชิกมีความสัมพันธ์กันอย่างมีเหตุผล ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การเป็นผลเนื่องมาจากบทบาทและหน้าที่ที่กำหนดขึ้นภายในองค์การ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การจึงไม่เป็นแบบส่วนตัว วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การแบบมัธยมมักตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกและบุคคลภายนอกองค์การ เช่น หน่วยราชการ ห้างหุ้นส่วน บริษัท สมาคม สโมสร โรงเรียน โรงพยาบาล เป็นต้น (พะยอม วงศ์สารศรี, 2530, น. 11)

## 2. การแบ่งองค์การตามลักษณะการจัดระเบียบภายใน

2.1 องค์การที่มีรูปแบบ (Formal Organization) หรือองค์การรูปนัย หรือองค์การที่เป็นทางการ คือองค์การที่มีโครงสร้างอย่างมีรูปแบบ ใ้วางกำหนดกฎเกณฑ์ไว้ในระเบียบแบบแผน หรือกำหนดไว้ในกฎหมายมีสายการบังคับบัญชา มีขั้นตอน มีการกำหนดหน้าที่ไว้อย่างเด่นชัด มีการแบ่งงานกันตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน องค์การในลักษณะนี้จะเห็นได้จากองค์การเอกชน และองค์การของรัฐที่เรียกว่า ระบบราชการ องค์การที่มีรูปแบบมีลักษณะดังนี้มี การจัดตั้งอย่างเป็นทางการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

- มีการกำหนดในเรื่องหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละแห่งและแต่ละบุคคลที่เข้าร่วมงาน

- เพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันของหน่วยงานทุกหน่วยในองค์การ

- เพื่อให้การติดต่อสื่อสารประสานงานอย่างมีระบบ

- เพื่อให้มีการจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ

- เพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนของสายงาน และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน

2.2 องค์การไร้รูปแบบ (Informal Organization) หรือองค์การอุปนัย หรือองค์การนอกรูปแบบหรือองค์การที่ไม่เป็นทางการ องค์การประเภทนี้เป็นองค์การที่ไม่มีโครงสร้าง ไม่มีระเบียบและกำหนดกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ไม่มีการกำหนดหน้าที่ของบุคคลในหน่วยงานแต่ละคน ไม่มีสายการบังคับบัญชา วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การขึ้นอยู่กับความพอใจและ

ความสมัครใจของบุคคลที่มาอยู่ร่วมกัน อำนาจในการบริหารและการบังคับบัญชามอบให้ด้วยความยินยอมศรัทธาและบารมีของผู้นำ โดยยึดมั่นความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ไม่มีการยึดมั่นในหลักการขึ้นตอนกระบวนการของการจัดการที่มีรูปแบบเลย

3. การแบ่งองค์การตามลักษณะของวัตถุประสงค์ขององค์การ พงศ์สัมพันธ์ ศรีสมทรัพย์และชลิดา ศรีมณีได้แบ่งองค์การตามลักษณะของวัตถุประสงค์เป็น 6 ลักษณะ คือ

3.1 องค์การทางเศรษฐกิจ(Economic Organization) หมายถึง องค์การที่มีเป้าหมายเกี่ยวข้องกับภาวะทางเศรษฐกิจ และการกินอยู่ของประชาชน รวมไปถึงองค์การที่มีหน้าที่จัดสรรทรัพยากรธรรมชาติ เช่น องค์การต่างๆ ในกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ บริษัทห้างร้านที่ขายสินค้าและบริการ รวมถึงโรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น

3.2 องค์การทางการเมือง(Government Organization) หมายถึง องค์การที่มีเป้าหมายเกี่ยวข้องกับขบวนการดำเนินงานของรัฐบาล และผลประโยชน์ทางการเมือง เช่น รัฐสภา คณะรัฐมนตรี ศาล พรรคการเมือง เป็นต้น

3.3 องค์การทางสังคม (Social Organization) ได้แก่องค์การที่มีเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล ทำให้บุคคลได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ซึ่งกันและกัน เช่น สโมสรต่างๆ สโมสรสาธารณะ มูลนิธิต่างๆ องค์การทางด้านการศึกษา เป็นต้น

3.4 องค์การทางด้านความปลอดภัยของประชาชน (Protective Organizations) ได้แก่ องค์การที่มีเป้าหมายเกี่ยวข้องกับการรักษาความมั่นคงและความปลอดภัยของประเทศ รวมไปถึงความปลอดภัยของประชาชน ได้แก่ องค์การทางทหาร ตำรวจ ดับเพลิง

3.5 องค์การที่ไม่ต้องการค่ากำไร (Non Profit Organizations of service Organization) หมายถึง องค์การที่ดำเนินงานโดยมิได้หวังผลกำไรจากการดำเนินงาน อาจจะเป็นองค์การทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง หรือด้านอื่นๆ ก็ได้ ทั้งนี้ต้องมีวัตถุประสงค์ในการให้บริการแก่ชุมชนโดยมิได้หวังผลตอบแทน เช่น โรงเรียนรัฐบาล สโมสรสาธารณะ มูลนิธิต่างๆ ตำรวจ เป็นต้น

3.6 องค์การทางด้านศาสนา (Religious Organizations) ได้แก่ องค์การที่มีเป้าหมายเกี่ยวข้องกับการศาสนา เช่น วัด โบสถ์ สุเหร่า เป็นต้น (พงศ์สัมพันธ์ ศรีสมทรัพย์ และ ชลิดา ศรีมณี, 2525, น. 27-28)

ศิริวรรณ เสรีรักษ์ และคณะ แบ่งประเภทขององค์การเป็น 2 ประเภทดังนี้

1. การจัดองค์การแบบเป็นทางการ (Formal Organization) เป็นการออกแบบที่เป็นทางการเกี่ยวกับ กลุ่มผู้บริหาร หรือกลุ่มของพนักงานประจำที่รับผิดชอบหน้าที่ต่างๆ ในบริษัท ขอบเขตทางภูมิศาสตร์สายการบังคับบัญชาขององค์การที่ใช้เพื่อการทำงานหรือแก้ปัญหาในองค์การ หรือเป็นการจัดโครงสร้างองค์การตามเจตนาหรือบทบาทในการปฏิบัติภายในองค์การ ซึ่งสามารถแสดง

ออกมาเป็นแผนภูมิโครงสร้างองค์การ (Organization chart) ผู้บริหารจำเป็นต้องวางโครงสร้างที่แน่นอน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบถึงอำนาจหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน และบ่งบอกถึงเขตความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อความเป็นระเบียบ โดยไม่มีการทำงานซ้ำซ้อน แต่การจัดโครงสร้างองค์การแบบเป็นทางการก็สามารถที่จะยืดหยุ่นได้บ้าง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์และสภาพสิ่งแวดล้อม

2. การจัดองค์การแบบไม่เป็นทางการ (Informal Organization) เป็นการติดต่อและการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ตลอดจนวิธีการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นกิจวัตร ซึ่งพนักงานได้พัฒนาขึ้นมาอย่างไม่เป็นทางการ ตลอดจนการจัดกลุ่มการทำงานที่เกี่ยวข้องกันภายในองค์การแบบเป็นทางการ หรือการจัดองค์การแบบไม่เป็นทางการ เป็นการรวมกิจกรรมส่วนบุคคลของกลุ่มคนโดยปราศจากจุดประสงค์ร่วมกัน ถึงแม้ว่าจะมีการช่วยเหลือกันภายในองค์การและทำให้เกิดความสัมพันธ์ขึ้นก็ตาม เช่นการที่กลุ่มบุคคลมาเล่นหมากรุกด้วยกัน และสนทนากัน มีการช่วยในการทำงาน แม้ว่าจะทำงานคนละแผนกก็ตาม (ศิริวรรณ เสรีรักษ์ และคณะ, 2545, น. 16-17)

ทวิ มณีสาย และจารีรักษ์ วีระหงส์ แบ่งประเภทองค์กรดังนี้

1. องค์กรรัฐบาล (Government organization) เป็นหน่วยงานราชการต่างๆ อาทิ กระทรวง สำนักงานคณะกรรมการ กอง ฝ่าย และแผนกต่างๆ เป็นต้น ซึ่งรัฐบาลเป็นผู้กำหนดให้แต่ละส่วนขององค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจร่วมกัน

2. องค์กรเอกชน (Non-Government organization) เป็นองค์กรที่เอกชนจัดตั้งขึ้น ซึ่งมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง อาทิ สมาคมอาชีพต่างๆ สหกรณ์ออมทรัพย์ สมาคมสิทธิเก่า สมาคมกรรมการ เป็นต้น และองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์แก่สมาชิก

3. องค์กรสาธารณประโยชน์ หรือองค์กรการกุศลเป็นหน่วยงานของเอกชนที่จัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือสังคม อาทิ มูลนิธิร่วมกตัญญู มูลนิธิชัยพัฒนา เป็นต้น องค์กรเหล่านี้จะดำเนินการโดยไม่หวังผลตอบแทนในการดำเนินงานของตน อาทิ เงินค่าจ้าง เป็นต้น

4. องค์กรธุรกิจ เป็นองค์กรหวังผลกำไร อาทิ บริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทมหาชน ซึ่งองค์กรเหล่านี้จะทำหน้าที่ผลิตและบริการผลผลิต เพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้คือผลกำไรที่จะกลับคืนมา (ทวิ มณีสาย และจารีรักษ์ วีระหงส์ , 2547, น. 28)

สมคิด บางโมกล่าวว่าการจำแนกประเภทขององค์การอาจแบ่งได้โดยยึดหลักต่างๆดังนี้

1. การจำแนกองค์การ โดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การ

พีเตอร์ บลัวและริชาร์ด สกอตต์ (Peter Blua and Richard Scott) แบ่งองค์การออกเป็น

4 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

- 1.1 องค์การเพื่อประโยชน์ของสมาชิก ได้แก่ องค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ของสมาชิกโดยตรง เช่น พรรคการเมือง สหกรณ์ สโมสร สมาคมวิชาชีพ เป็นต้น
  - 1.2 องค์การทางธุรกิจ ได้แก่ องค์การที่มุ่งแสวงหาผลประโยชน์หรือกำไรเช่น ห้างร้าน บริษัท ธนาคาร โรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น
  - 1.3 องค์การเพื่อบริการ ได้แก่ องค์การที่มุ่งสร้างประโยชน์แก่สาธารณชนทั่วไป เช่น โรงพยาบาลโรงเรียนสมาคมเพื่อการสังคมสงเคราะห์ต่างๆ เป็นต้น
  - 1.4 องค์การเพื่อสวัสดิภาพของประชาชน ได้แก่ องค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน เช่น กระทรวง ทบวง กรม กองทหาร สถานีตำรวจ เป็นต้น
2. การจำแนกองค์การ โดยยึดโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 2 แบบ ดังนี้
    - 2.1 องค์การแบบเป็นทางการ (Formal Organization) เป็นองค์การที่มีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน การจัดตั้งมีกฎหมายรองรับบางแห่งเรียกว่า องค์การรูปนัย ได้แก่ บริษัท มูลนิธิ หน่วยงานราชการ กรม โรงพยาบาล โรงเรียน ฯลฯ ซึ่งการศึกษาเรื่ององค์การและการจัดการจะเป็นการศึกษาในเรื่องขององค์การประเภทนี้ทั้งสิ้น
    - 2.2 องค์การแบบไม่เป็นทางการ (Informal organization) เป็นองค์การที่รวมกันหรือจัดตั้งขึ้นด้วยความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว ไม่มีการจัดระเบียบโครงสร้างภายใน มีการรวมกันอย่างง่าย ๆ และเลืกล้มได้ง่าย องค์การแบบนี้เรียกว่า องค์การรูปนัย หรือ องค์การนอกแบบ เช่น ชมรมต่างๆ หรือกลุ่มต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้ องค์การรูปนัยยังมีลักษณะเป็นกลุ่มอยู่ภายในองค์การรูปนัยซึ่งจะได้กล่าวต่อไปนี้
  3. การจำแนกองค์การ โดยยึดการกำเนิดแบ่งได้เป็น 2 ประเภทดังนี้
    - 3.1 องค์การแบบปฐม (Primary Organization) หมายถึงองค์การที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ สมาชิกทุกคนต้องเกี่ยวข้องกันมาแต่กำเนิด มีกิจกรรมเฉพาะกลุ่ม มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นการส่วนตัวด้วยใจสมัคร ถือหลักความมุ่งหวังและผลประโยชน์อย่างเดียวกันมากกว่าระเบียบข้อบังคับที่กำหนดขึ้น องค์การแบบปฐม ได้แก่ ครอบครัว ศาสนา หมู่บ้าน เป็นต้น
    - 3.2 องค์การแบบมัธยม (Secondary organization) หมายถึงองค์การที่มนุษย์จัดตั้งขึ้นสมาชิกมีความสัมพันธ์ด้วยเหตุผลและความรู้สึกสำนึกอย่างเป็นทางการตามข้อมูลผูกพันที่กำหนดขึ้นในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การจึงไม่เป็นแบบส่วนตัว วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การแบบนี้มักจัดตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกและบุคคลภายนอกองค์การไปพร้อมๆ กัน เช่น หน่วยงานราชการต่างๆ ห้างหุ้นส่วน บริษัท สมาคม โรงเรียน สโมสร โรงพยาบาล เป็นต้น (สมคิด บางโม, 2541, น. 15-17)

การจำแนกชนิดขององค์กรดังที่ได้กล่าวมาแล้วนี้ ยังอาจจำแนกได้อีกเป็นหลายประการ ขึ้นอยู่กับการพิจารณาขอบเขตและวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นๆ เช่น องค์กรทางด้านการศึกษา (Education Organizations) องค์กรที่ต้องการกำไร (Profit Organizations) องค์กรที่เกี่ยวกับการบริหารงานท้องถิ่น (Local Government Organizations) เป็นต้น นอกจากนี้องค์กรหนึ่งๆ ยังอาจถูกจัดเข้าไว้ในหลายๆ ประเภทได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการศึกษาถึงวัตถุประสงค์และขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรนั้นๆ เช่น สวนสาธารณะ อาจถือได้ว่าเป็นทั้งองค์กรทางสังคม และองค์กรที่ไม่ต้องการกำไรวัดถือเป็นทั้งองค์กรทางด้านศาสนาองค์กรที่ไม่ต้องการกำไรและองค์กรทางสังคม เป็นต้น

**วัฒนธรรมองค์กร** วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่บุคคลในองค์กรหนึ่งปฏิบัติเหมือนๆ กันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์กรนั้นเกิดจากการเชื่อมโยงผสมผสานกันระหว่างเจตคติบุคคล ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถาน และการกระทำของบุคคล ของกลุ่ม ขององค์กร นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเทคโนโลยี สภาพของกลุ่มความสำเร็จขององค์กรจนเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กร

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งมีแนวทางความคิดที่ก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรของตนเองจากลักษณะต่อไปนี้

1. เกิดจากปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคลากรในองค์กร บริษัท ห้างร้าน สำนักงาน ฯลฯ เป็นระบบสังคมที่มีระบบที่แน่นอน
2. เป็นมรดกขององค์กร ถูกถ่ายทอดจากบุคคลรุ่นหนึ่งไปยังบุคคลอีกรุ่นหนึ่ง บุคคลอยู่ในสังคมใดก็เรียนรู้วัฒนธรรมของสังคมนั้น เป็นการสร้างความเจริญให้แก่วัฒนธรรมและสังคมมนุษย์ให้อยู่ในระดับสูงขึ้น
3. เป็นที่รวบรวมของความคิด ความเชื่อ เจตคติ ตลอดจนค่านิยมขององค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กร
4. เป็นสิ่งที่คนในองค์กรเห็นว่ามีคุณค่าสูงสำหรับองค์กร เป็นสินทรัพย์ขององค์กรที่มองไม่เห็นแต่สัมผัสได้
5. เป็นสิ่งที่เหมือนกระจกเงาสะท้อนให้เห็นบุคลิกภาพขององค์กร และบุคลิกภาพของบุคลากรในองค์กรในระดับมหภาค (วัฒนธรรมองค์กร, 2555, ออนไลน์)

## แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ

### ความหมายของการบริหารจัดการ

การบริหาร (Administration) หมายถึง การบริหารงานใดๆขององค์กรที่ไม่ต้องการกำไร โดยผู้บริหารจะต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรที่วางเอาไว้บรรลุผลสำเร็จ

โดยมิได้คำนึงถึงผลตอบแทนที่ตนจะได้รับ คำว่า Administration จึงมักใช้ในองค์การของรัฐบาลหรือหน่วยงานสาธารณะที่ไม่หวังผลกำไร

การจัดการ (Management) หมายถึง การบริหารงานใดๆขององค์การที่ต้องการทำอะไรโดยผู้บริหารจะต้องทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายเพื่อให้ตนอยู่รอดในองค์การได้ คำว่า Management จึงมักใช้ในองค์การธุรกิจหรือองค์การที่มุ่งผลกำไร

แต่ในบางครั้งคำว่า Management ก็หมายถึง การบริหารระดับล่าง ระดับปฏิบัติการ ระดับทั่วไป ส่วนคำว่า Administration จะหมายถึงการบริหารระดับสูง ระดับการกำหนดนโยบาย การวางแผน

ปัจจุบันบทบาทของภาคธุรกิจได้ขยายเติบโตขึ้นมาก ส่วนงานของภาครัฐบาลก็ไปมีบทบาทที่เกี่ยวกับงานภาคธุรกิจเอกชนอย่างใกล้ชิดจนไม่อาจแยกออกจากกันได้ สภาพการเช่นนี้ทำให้การบริหารงานของทั้ง 2 ภาคเหมือนกัน สามารถแลกเปลี่ยนกันได้ตลอดเวลา คำว่า “การบริหาร” และ “การจัดการ” จึงใช้แทนกันได้

การบริหารคือ บุคคลตั้งแต่สองขึ้นไป หรือกลุ่มบุคคลคนร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง ด้วยการประสานสัมพันธ์ มีระบบ ระเบียบ มีการใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆอย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน (นพพงษ์ บุญจิตราบุญ, 2534, น.3)

การบริหารเป็นกิจกรรมที่บุคคลดำเนินการร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (ศิริอร ชันธหัต, 2531, น.15)

อุทัย หิรัญโต กล่าวใน “เทคนิคการบริหาร” ว่า การบริหารเป็นการปฏิบัติการของบุคคลตั้งแต่สองขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหมายถึงการกระทำต่างๆของบุคคลหลายคนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่ประสงค์ (อุทัย หิรัญโต, 2525, น.3)

การจัดการ (Management) คือภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคน (ที่เรียกว่าผู้บริหาร) ที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำ และไม่อาจประสบความสำเร็จจากการแยกกันทำทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี (ธงชัย สันติวงษ์, 2535, น.1)

การจัดการคือ กระบวนการ กิจกรรม หรือการศึกษาเกี่ยวกับหน้าที่ ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะหน้าที่อันที่จะสร้าง และจัดมาไว้ซึ่งสถานะที่จะเอื้ออำนวยต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยความพยายามร่วมของกลุ่มบุคคล (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2537, น. 214)

การจัดการ คือ ศิลปะของการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยนำทรัพยากรทางการบริหารมาช่วย (บรรจง อภิรกุล, 2529, น. 5)

รองศาสตราจารย์วิเชียร วิทยอุดม กล่าวในองค์การและการจัดการ(Organization & Management)ว่าการบริหาร(Administration) หรือ คำว่าการจัดการ (Management ) คือ การดำเนินการ ในกิจกรรมต่างๆ ในองค์การอันเป็นเรื่องของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้ตั้งเป้าหมายไว้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2550, น.22)

วิรัช สงวนวงษ์วาน ผู้แปลและเรียบเรียง การจัดการและพฤติกรรมองค์การ (Management) ผู้แต่ง : Stephen P. Robbins, Mary Coulter กล่าวว่าการจัดการ (Management) คือ สิ่งที่ถูกจัดการหรือผู้บริหารต้องปฏิบัติซึ่งเกี่ยวข้องกับการประสานงานและการดูแลและกิจกรรมต่างๆ ของผู้อื่นเพื่อให้งานและกิจกรรมเหล่านั้นสำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การประสานงานและดูแลงานของผู้อื่นจึงเป็นข้อแตกต่างที่แยกแยะผู้บริหารออกจากผู้ที่มิได้เป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบงานเฉพาะของตนเอง (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2548, น.22)

รศ.ดร.นภาพร ชันชนภา กล่าวใน “การจัดองค์การและการบริหารธุรกิจ”ว่ากระบวนการจัดการ (Management Process) เป็นการตัดสินใจและการปฏิบัติอันต่อเนื่องซึ่งเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้จัดการในการวางแผนการจัดองค์การการชักนำและการควบคุม (นภาพร ชันชนภา, 2545, น.22)

สรุปได้ว่าความหมายกระบวนการการบริหารจัดการคือ ขั้นตอน กรรมวิธีหรือลำดับการกระทำของการบริหารจัดการใดๆซึ่งดำเนินต่อเนื่องกันไปอย่างมีระบบตามแนวคิดของฝ่ายบริหาร เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

#### องค์ประกอบการบริหารจัดการ

1. วัตถุประสงค์ที่แน่นอน
2. ทรัพยากรในการบริหาร
3. มีการประสานงานระหว่างกัน

**แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ** นงนุช อุณอนันต์กล่าวว่า การบริหารจัดการเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาพร้อมๆ กับการเริ่มต้นอารยธรรมมนุษย์ โดยมนุษย์ในยุคดึกดำบรรพ์จะอยู่รวมกลุ่มกันและมีการแบ่งหน้าที่กันทำงาน ผู้ชายจะล่าสัตว์ เพื่อเป็นอาหารและดูแลความปลอดภัย ผู้หญิงดูแลลูก จนกระทั่งมนุษย์มีความเจริญมากขึ้น จึงรวมกันอยู่เป็นชุมชนและสังคม มีพัฒนาการสร้างที่พักอาศัย มีการทำการเกษตรและพัฒนาการด้านอื่นๆ ตามความถนัด แต่ไม่ว่าในยุคใดมนุษย์ก็ต้องมีผู้นำกลุ่มซึ่งจะทำหน้าที่บริหารจัดการงานด้านต่างๆ เพื่อให้ทุกคนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขสงบ การรวมตัวกันเป็นชุมชนมีการปฏิสัมพันธ์และดำเนินงานร่วมกันโดยที่เห็นเด่นชัดคือ หลักฐานทางโบราณคดีต่างๆที่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันดำเนินงานในลักษณะของ “องค์การ” เพื่อร่วมกันบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น การก่อสร้างกำแพงเมืองจีน การสร้างปิระมิดของอียิปต์ การ

สร้างนครวัฒนธรรม หรือสิ่งมหัศจรรย์ต่าง ๆ ของโลก ที่ต้องใช้แรงงานและการจัดการที่เป็นระบบอย่างมาก ซึ่งก็มีวิวัฒนาการต่อมาถึงในยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรมที่ประเทศอังกฤษ ทำให้มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วของภาคการผลิตและผลผลิตต่างๆ จนทำให้ศาสตร์ทางการจัดการต้องมีการพัฒนาเป็นสำคัญเพื่อรองรับการขยายตัวดังกล่าว

ทฤษฎี คือ หลักความรู้ในวิชาใดวิชาหนึ่งโดยใช้ความสามารถในการสังเกตค้นคว้าทดลองการใช้เหตุผลเป็นพื้นฐานเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจความเป็นจริงและนำผลจากการศึกษาค้นคว้าทดลองนั้นมาใช้เป็นหลักเกณฑ์สำหรับทฤษฎีต่างๆ ที่จะเข้าสู่การบริหารยังไม่มีทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งที่ใช้ได้ผลเพียงทฤษฎีเดียว จำเป็นต้องใช้หลายๆ ทฤษฎีในการแก้ปัญหาตามลักษณะของปัญหาหรือสภาพสังคมยุคนั้นๆ

วิวัฒนาการของการบริหารจัดการที่ผ่านมา จะเห็นแนวความคิดที่ใช้เป็นทฤษฎีในการจัดการ ซึ่งผู้บริหารจะเลือกใช้วิธีที่ดีที่สุดและต้องคำนึงถึงลักษณะองค์การ เป้าหมายและสภาพขององค์การตลอดจนช่วงเวลาที่จะใช้ ผู้บริหารจะไม่ยึดติดในทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งโดยเฉพาะ แต่จะใช้เทคนิคในการจัดการรูปแบบต่างๆ ผสมผสานกัน ซึ่งสามารถจำแนกแนวความคิดและทฤษฎีการจัดการได้เป็น 3 ยุค คือ 1. ยุคคลาสสิก (The Classical perspective) หรือ แนวคิดการจัดการในระยะเริ่มต้น หรือ แนวคิดสมัยเดิม 2. ยุคพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavioral perspective) หรือแนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรม 3. ยุคการจัดการเชิงปริมาณ (The Quantitative perspective) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ยุคที่ 1 ยุคคลาสสิก

ยุคคลาสสิก เป็นแนวความคิดสมัยเดิม ประกอบด้วย มุมมองที่เป็นทางการที่เก่าแก่ที่สุดของการจัดการ ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 แนวคิด

1. การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ยุคการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ เน้นที่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน มองพนักงานไม่มีความสำคัญเป็นเพียงฟันเฟืองตัวหนึ่งที่น่าไปสู่ความสำเร็จขององค์การ คนจะถูกจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โดยมีความเชื่อว่า ยิ่งใช้เงินจูงใจมากยิ่งได้ผลผลิตสูงขึ้น การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์มีนักคิดที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1.1 เฟรเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ระหว่าง ค.ศ.1856-ค.ศ.1915 เขาได้ชื่อว่า บิดาของการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ ซึ่งเชื่อว่ามีวิธีที่ดีที่สุดในการที่จะปฏิบัติงานแต่ละงาน และใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์เพื่อศึกษาว่าคนงานแต่ละคนทำงานของตนได้อย่างไร โดยการสังเกตของเทย์เลอร์นำเข้าไปสู่การพัฒนาความคิดในเรื่องของผลการปฏิบัติงานการควบคุมดูแลและการกระตุ้นบุคลากรเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น โดย เทย์เลอร์ได้เสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยใช้หลักวิทยาศาสตร์ 4 ข้อ คือ



1. สังเกตและวิเคราะห์เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจรายละเอียดในการทำงานแต่ละชิ้น โดยอาศัยหลักวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วย เพื่อพัฒนาแนวทางในการทำงานให้ได้ผลดีที่สุด ไม่ใช่การทำงานโดยอาศัยเพียงแต่สิ่งที่ทำมาในอดีต

2. เน้นให้มีระบบการคัดเลือกบุคลากรให้เข้ามาทำงานตามคุณสมบัติที่แต่ละงานต้องการ โดยคัดเลือกคนงานที่ดีที่สุดโดยวิธีวิทยาศาสตร์

3. มีการพัฒนาโดยการฝึกอบรมและจูงใจบุคลากรอย่างเหมาะสม

4. มีการใช้หลักวิทยาศาสตร์ในการวางแผนการทำงานเพื่อการดำเนินงานที่เป็นระบบขั้นตอนมากขึ้น แม้หลักการจัดการหลายๆ อย่างของเทย์เลอร์ ยังคงมีอยู่จนถึงปัจจุบัน แต่มีข้อเสีย คือ เป็นการพิจารณาว่าคนเสมือนเป็นเพียงเครื่องจักรเท่านั้น นอกจากนี้ในหลายๆ กรณี การที่พนักงานทำงานมากขึ้น อาจส่งผลต่อความสามารถในการทำงานที่ลดลง

1.2 แฟรงก์ และ ลีเลียน กิลเบรทสองสามีภรรยาที่มีการศึกษาเทคนิคต่างๆ ที่จะเพิ่มผลิตภาพในการทำงาน โดยลดความสูญเปล่าของการเคลื่อนไหวของร่างกาย เทคนิคที่เป็นผลงานเด่นคือ เป็นวิธีการเคลื่อนไหวของมือและส่วนต่างๆ ของร่างกายของพนักงานโดยใช้หลักวิทยาศาสตร์เพื่อที่จะหาวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการปฏิบัติงานแต่ละอย่างเขาได้ระบุส่วนประกอบของงาน 17 อย่าง เช่น จับ ยก ถือ ส่ง การจัดวางเลย์เอาท์ เป็นต้น

ผู้บริหารในยุคปัจจุบันยังคงได้ประโยชน์จากทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้หลักการ เพื่อเพิ่มผลผลิตการใช้หลักการว่าจ้างพนักงาน โดยพิจารณาคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานมากที่สุด

ทฤษฎีการบริหารในยุคทฤษฎีการบริหาร นักทฤษฎีการบริหารที่มีชื่อเสียงมากที่สุดคนหนึ่งของกลุ่มนี้ คือ เฮนรี ฟาโยล์นักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส ในฐานะที่เขาเป็นกรรมการผู้จัดการของบริษัทแร่แห่งหนึ่ง เขาได้พัฒนาแนวความคิดของการบริหารขึ้นมาหลายอย่าง ในขณะที่การจัดการแบบวิทยาศาสตร์มุ่งความสนใจอยู่ที่ระดับคนงาน แต่ฟาโยล์ มุ่งศึกษาเรื่องการบริหารและองค์การ โดย ฟาโยล์ ได้แยกการบริหารเป็นกิจกรรม 5 อย่าง ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม และได้พัฒนาหลักการบริหารเบื้องต้นขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงาน นอกจากนี้ เขาได้แบบกิจกรรมของธุรกิจที่แตกต่างกัน 6 อย่าง คือ งานเทคนิค การพาณิชย์ การเงิน การบริหาร การบัญชี และความปลอดภัย ฟาโยล์ ได้คิดค้นหลักการบริหารโดยทั่วไป เรียกว่า ซึ่งแบ่งเป็น 14 ข้อ ดังนี้

1. การแบ่งงานกันทำ เช่นเดียวกับความคิดที่เสนอว่า ความชำนาญจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอันจะส่งผลดีต่อกิจการ

2. อำนาจหน้าที่ ผู้บริหารมีสิทธิออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม โดยต้องมีอำนาจหน้าที่สอดคล้องกับความรับผิดชอบที่มีด้วย

3. ระเบียบวินัย ระเบียบที่พนักงานจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตาม ซึ่งบัญญัติโดยองค์การ

4. เอกภาพในสายการบังคับบัญชา คือ หลักการที่พนักงานคนหนึ่งจะรับฟังคำสั่งจากหัวหน้างานโดยตรงเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการดำเนินงาน

5. เอกภาพในด้านแนวทาง การที่ทุกๆ หน่วยงานดำเนินงานกันไปในทิศทางมีวัตถุประสงค์เดียวกันสอดคล้องไม่ขัดแย้งจนทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงาน

6. ประโยชน์ส่วนตนย่อมเป็นรองประโยชน์ส่วนรวม ต้องปลูกฝังให้พนักงานมีจิตสำนึกของการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของทั้งองค์การมาก่อนผลประโยชน์ของแผนกตน หรือแม้แต่ของตนเอง

7. ผลตอบแทนที่ยุติธรรมการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมต่อการดำเนินงานของพนักงาน

8. การรวมอำนาจ พิจารณาถึงระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงานซึ่งผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงจุดนี้ว่าควรแบ่งอย่างไร จะมีการรวมหรือกระจายอำนาจดำเนินการให้ลูกน้องมากน้อยเพียงใด

9. การจัดลำดับของสายงาน การจัดลำดับสายงานตั้งแต่ระดับล่างสุดจนถึงบนสุดที่ไม่ขาดช่วง และเป็นตามสายงานดังกล่าว

10. ความมีระเบียบ หรือการจัดเตรียมทุกอย่าง สิ่งให้อยู่ในที่ที่ได้จัดเตรียมไว้และควรอยู่

11. ความเป็นธรรม ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตนอย่างเสมอภาคต่อพนักงานทุกคน

12. ความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพในการทำงานของกิจการ

13. ความริเริ่มให้โอกาสบุคคลแต่ละบุคคลได้แสดงความคิดเห็นและความสามารถของตนอย่างเสรี

14. ความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรทั้งองค์การ

**การจัดการแบบระบบราชการ** แนวความคิดของการจัดการแบบราชการ เกิดขึ้นระหว่าง ค.ศ.1864-ค.ศ.1920 ได้รับการพัฒนาขึ้นมาโดยนักสังคมวิทยาชาวเยอรมันชื่อ แมกซ์เวเบอร์ เขาได้คิดค้นหลักการบริหารที่มุ่งเน้นไปที่ระบบขององค์การโดยรวม ซึ่งตั้งอยู่บนกฎเกณฑ์นโยบาย และกฎระเบียบที่เหมาะสมขององค์การ โดยมีการแบ่งลำดับชั้นการบริหาร และมีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน เขากล่าวว่าระบบการบริหารควรอยู่บนพื้นฐานของพฤติกรรมที่มีเหตุผล และไม่มีการคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคลหรือการใช้ระบบพวกพ้องซึ่งเรียกรวมๆ ว่า “การจัดการแบบระบบราชการ” โดยมีหลักการที่สำคัญๆ คือ

1. การแบ่งงานกันทำความชำนาญเฉพาะด้าน
  2. ลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ระบุไว้อย่างชัดเจน
  3. ระเบียบวิธีปฏิบัติงานระบุไว้อย่างแน่นอน
  4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่บนพื้นฐานของตำแหน่งหน้าที่ และไม่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล
5. การเลื่อนตำแหน่งและการคัดเลือกอยู่บนพื้นฐานของความสามารถทางด้านเทคนิค
    1. พฤติกรรมของพนักงานเป็นไปอย่างคงเส้นคงวา เพราะว่ามีนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติงานและกฎกำหนดไว้อย่างชัดเจน
    2. ความซับซ้อนหรือความขัดแย้งระหว่างหน้าที่ไม่เกิดขึ้น เพราะว่างานถูกระบุไว้อย่างชัดเจน
    3. พฤติกรรมคาดหมายได้ เพราะว่ามีลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่
    4. การเลื่อนตำแหน่งและการคัดเลือกเข้าทำงานอยู่บนพื้นฐานของความสามารถหรือความเชี่ยวชาญ
    5. พนักงานพัฒนาความชำนาญขึ้นมาในงานของพวกเขา เพราะว่าพวกเขามีความชำนาญเฉพาะด้านในงานเหล่านี้
    6. องค์กรมีความต่อเนื่องเพราะว่าองค์กรให้ความสำคัญกับตำแหน่งหน้าที่แทนที่จะเป็นบุคคล
      - ชื่อเสียขององค์กรแบบราชการ
      1. ความล่าช้าและงานด้านเอกสารมีมากเกินไป
      2. การปฏิบัติต่อพนักงานเป็นไปอย่างเป็นทางการโดยไม่คำนึงถึงบุคคล
      3. ข้อบังคับต่าง ๆ ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างเดียวกัน
      4. การอาศัยกฎและนโยบายทำให้พนักงานขาดความเจริญเติบโต
      5. ในองค์กรแบบราชการถ้าหากว่าปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งที่นโยบายหรือกฎที่เป็นลายลักษณ์อักษรไม่ได้ครอบคลุมไปถึงแล้ว พนักงานส่วนใหญ่ไม่กล้าตัดสินใจหรือแก้ปัญหาการอาศัยกฎทำให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาตนเองน้อยลง พนักงานที่อยู่ในองค์กรแบบราชการถูกปฏิบัติราวกับว่าไม่ใช่บุคคลแต่เป็นเครื่องจักรมากกว่า การปฏิบัติเป็นแบบอย่างเดียวกัน การขาดการพัฒนาส่วนบุคคล และการปฏิบัติราวกับว่าไม่ใช่บุคคลนำไปสู่ความไม่แตกต่างในผลการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานด้วยกัน ประการสุดท้ายการขึ้นอยู่กับกฎและระเบียบวิธีปฏิบัติงานก่อให้เกิดความล่าช้ากับการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

ประเภทของอำนาจใจองค์การแบบราชการ เวเบอร์ เชื่อว่าอำนาจมี 3 ประเภท คือ

1. อำนาจทางด้านประเพณีที่สืบทอดกันมา จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของธรรมเนียมปฏิบัติหรือประเพณีดั้งเดิม
2. อำนาจในการ โน้มน้าวดึงดูดใจผู้อื่นจะเกิดขึ้นเมื่อลูกน้องยินยอมปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้าด้วยความสมัครใจ
3. อำนาจในทางกฎหมาย จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของกฎเกณฑ์และวิธีปฏิบัติที่ไม่มีลักษณะเฉพาะตัว ซึ่งนำมาประยุกต์ใช้กับลูกจ้างทั้งหมด

ยุคที่ 2 ยุคพฤติกรรมศาสตร์

ยุคพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavioral Perspective) เริ่มต้นประมาณ ค.ศ.1930 ถึง ค.ศ.1950 จากข้อจำกัดของแนวคิดการจัดการสมัยเดิม(Classical) ที่มองคนเป็นเครื่องจักรไม่ให้ความสำคัญกับคนและการจูงใจด้วยเงินเพียงอย่างเดียวทำให้ไม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ จึงนำมาสู่การพัฒนาแนวคิดแบบใหม่เกิดขึ้นคือการศึกษาที่มุ่งเน้นในเรื่องของพฤติกรรมของบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงานที่เพิ่มขึ้นซึ่งมีนักคิดที่สำคัญ คือ

การจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ เอลตัน มาโย (Elton Mayo) ได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ที่สนใจในการศึกษาการทำงานของคนงานและปัจจัยอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับพวกเขา ซึ่งเป็นสิ่งที่คาดว่ามีผลกระทบ ต่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยได้ทำการทดลองที่เมือง Hawthorne

การศึกษาที่ Hawthorne เอลตัน เมโย และคณะได้ดำเนินการศึกษาที่โรงงาน Hawthorne ของบริษัท Western Electric จำกัด นักวิจัยมีความเห็นว่าถ้าหากว่าสภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นไปอย่างดีแล้ว คนงานจะมีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น Mayo หัวหน้าทีมวิจัยเชื่อว่าการประเมินทัศนคติและปฏิกิริยาของคนงานต่องานและสภาพแวดล้อมการทำงานของพวกเขา มีความสำคัญด้วย

การทดลองในขั้นแรกที่ Hawthorne คือ การทดลอง เรื่องแสงสว่าง ในการทดลองคนงานปฏิบัติงานอยู่ภายใต้ระดับแสงสว่างที่แตกต่างกัน เมื่อแสงสว่างเพิ่มขึ้นหรือลดลงประสิทธิภาพการผลิตของคนงานจะถูกบันทึกไว้ในแผนผัง การศึกษาดังกล่าวนี้นำให้เกิดความประหลาดใจกับนักวิจัยเป็นอย่างมาก เพราะว่าประสิทธิภาพการผลิตของคนงานสูงขึ้นทั้งในกรณีที่แสงสว่างเพิ่มขึ้นและลดลง ดังนั้น นักวิจัยจึงได้สรุปผลว่าต้องมีปัจจัยอย่างอื่นแทนที่จะเป็นแสงสว่างที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตของคนงาน

การทดลองในขั้นที่สองจึงติดตามมา คนงานได้ถูกจัดให้ทำงานอยู่ในห้องทดลองประกอบชิ้นส่วนเครื่องถ่ายทอโทรศัพท์ ในระหว่างการทดลองสภาพแวดล้อมของการทำงานได้ถูก

เปลี่ยนแปลงไปหลายอย่าง เช่น การมีระยะเวลาพักในการทำงาน ผลที่เกิดขึ้นจากการทดลองปรากฏว่าไม่เปลี่ยนแปลงไปหลายอย่าง เช่น การมีระยะเวลาพักในการทำงาน ผลที่เกิดขึ้นจากการทดลองปรากฏว่าไม่ว่าสภาพแวดล้อมของการทำงานถูกเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีหรือไม่ดี ประสิทธิภาพการผลิตของพนักงานสูงขึ้นเหมือนเดิม ในตลอดระยะเวลาของการทดลองพนักงานมีความสบายใจมาก พวกเขาได้รับรายได้เพิ่มขึ้น และได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหาร

นักวิจัยได้สรุปผลของการทดลองในขั้นนี้ไว้ว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานและกลุ่มงานเป็นสิ่งที่มีความผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตเป็นอย่างมาก

การทดลองในขั้นที่สามเกิดขึ้นมาเนื่องจากผลของการทดลองในขั้นที่สอง พนักงานประมาณ 20,000 คน ของบริษัทถูกสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ได้สอบถามความรู้สึกของพนักงานเหล่านี้ ต่อเรื่องต่างๆ เช่น นโยบายของบริษัท งานที่ปฏิบัติอยู่ สภาพแวดล้อมของการทำงาน ประเภทของหัวหน้างาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทำให้นักวิจัยยอมรับว่าพนักงานไม่ได้ทิ้งความรู้สึก ทัศนคติ คุณธรรมของพวกเขาไว้ที่บ้านเลย สิ่งเหล่านี้ติดตัวอยู่กับพนักงานในขณะที่กำลังทำงานอยู่ พนักงานไม่เพียงแต่ทำงานเพื่อผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น พวกเขามีความต้องการอื่นๆ อีกด้วย เช่น ความต้องการทางด้านสังคม

การทดลองในขั้นสุดท้ายถูกดำเนินการภายในห้องพันขวด โดยใช้กลุ่มพนักงานขนาดเล็กกลุ่มหนึ่ง ในการศึกษา นักวิจัยค้นพบว่าพนักงานไม่ได้ทำการผลิตตามระดับผลผลิตที่กำหนดไว้โดยบริษัทเลย (ใช้เทคนิคการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์) นักวิจัยค้นพบว่าพนักงาน กำหนดระดับผลผลิตของพวกเขาขึ้นมาเองที่พวกเขาเองเห็นว่าเป็นธรรม มาตรฐานการผลิตของพวกเขาที่พวกเขาเรียกว่าบรรทัดฐาน ได้ถูกบังคับใช้โดยกลุ่มงาน คนงานใด ๆ ที่ทำการผลิตสูงกว่าหรือต่ำกว่าบรรทัดฐานการผลิตแล้ว จะถูกกีดกันจากเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติตามบรรทัดฐาน

สรุปจากการศึกษาที่ Hawthorne พบว่า พฤติกรรมและความรู้สึกเป็นความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกัน อิทธิพลของกลุ่มมีผลกระทบอย่างยิ่งยวดกับพฤติกรรมของบุคคล มาตรฐานของกลุ่มก่อให้เกิดผลงานหรือผลผลิตของพนักงานแต่ละบุคคล และเงินเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญน้อยมากในการพัฒนาตัดสินใจผลออกมาสูงกว่ามาตรฐานของกลุ่มหรือความนึกคิดของกลุ่มและความมั่นคงของกลุ่ม

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ดักลาส แม็คเกรเกอร์ (Douglas McGregor) เป็นศาสตราจารย์ อธิการบดีและผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา ได้ค้นหาหลักเกณฑ์การจัดการในทัศนะด้านสังคม McGregor ได้พัฒนาทฤษฎี X ทฤษฎี Y ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ตรงข้ามกันซึ่งผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบุคลากร

ทฤษฎี X เป็นปรัชญาการจัดการแบบดั้งเดิม โดยมองว่าพนักงานเกียจคร้าน ไม่กระตือรือร้น ไม่ชอบงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงาน

ทฤษฎี Y เป็นปรัชญาการจัดการโดยมองว่าพนักงานมีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาในการทำงานและไม่มีความเบื่อหน่ายในการทำงาน โดยผู้บริหารควรให้พนักงานควบคุมตนเองมากกว่าให้บุคคลอื่นควบคุม วิธีนี้จะมอบความไว้วางใจพนักงานและให้เขามีส่วนร่วมในองค์การ

ทฤษฎีของแม็คเกรเกอร์จะสอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ เกี่ยวกับความต้องการประสบความสำเร็จ โดยทั้งสองแนวคิดนี้มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานตลอดจนศักยภาพของแต่ละบุคคล

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y มีข้อสมมติ 2 ประการเกี่ยวกับลักษณะของบุคคล ดังนี้

1. ข้อสมมติเกี่ยวกับทฤษฎี X ข้อสมมติเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลของแม็คเกรเกอร์เกี่ยวกับทฤษฎี X ดังนี้

1.1 โดยทั่วไปมนุษย์ไม่ชอบการทำงานและจะหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้  
1.2 จากลักษณะของมนุษย์ที่ไม่ชอบทำงาน คนส่วนใหญ่จึงต้องถูกบังคับควบคุมสั่งการและใช้วิธีการลงโทษเพื่อให้ใช้ความพยายามให้เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.3 มนุษย์โดยเฉลี่ยพอใจการถูกบังคับ ต้องการเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความปลอดภัย

2. ข้อสมมติเกี่ยวกับทฤษฎี Y ข้อสมมติเกี่ยวกับทฤษฎี Y โดยแม็คเกรเกอร์ มีดังนี้

2.1 การใช้ความพยายามทางกายภาพ และความพยายามด้านจิตใจในการทำงานตามธรรมชาติ ไม่ว่าจะเป็นการเล่นหรือการพักผ่อน

2.2 การควบคุมภายนอกและอุปสรรคของการลงโทษ ไม่ใช่วิธีการเดียวในการใช้ความพยายามให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจึงใช้การควบคุมตัวเองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2.3 ระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ ขึ้นอยู่กับขนาดของรางวัลที่สัมพันธ์กับความสำเร็จ

2.4 มนุษย์โดยเฉลี่ยเรียนรู้ภายใต้สภาพที่เหมาะสมไม่แต่เพียงการยอมรับความรับผิดชอบ แต่มีการแสวงหาด้วย

2.5 สมรรถภาพขึ้นอยู่กับระดับของการจินตนาการระดับสูง ความซื่อสัตย์และความคิดสร้างสรรค์

2.6 ภายใต้อสภาพของอุตสาหกรรมสมัยใหม่ศักยภาพที่เฉลียวฉลาดของความเป็นมนุษย์โดยเฉลี่ยมีการใช้ประโยชน์บางส่วน

จากข้อสมมติ 2 ประการที่แตกต่างกัน ทฤษฎี X เป็นการมองโลกในแง่ร้าย ไม่ยืดหยุ่น การควบคุมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาใช้ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาในทางตรงกันข้ามทฤษฎี Y เป็นการมองในแง่ดี ยืดหยุ่นได้และเป็นกลไกที่มุ่งที่การควบคุมตนเองร่วมกับความต้องการส่วนตัวและความต้องการขององค์กร

หน้าที่ของการบริหารตามแนวคิดของ เซสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด ในปี ค.ศ.1938 เซสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) ผู้บริหารด้านธุรกิจซึ่งมีความสามารถทางวิชาการได้พิมพ์หนังสือชื่อ“หน้าที่ของผู้บริหาร” (The Function of the executive) โดยบาร์นาร์ดมองว่าองค์กรเป็นระบบของความร่วมมือ (Cooperative systems) ระหว่างคนและระบบการทำงาน องค์กรไม่ใช่ผลิตผลของวิศวกรรมเรื่องกล บาร์นาร์ดเน้นกระบวนการตัดสินใจในองค์กร โดยคนที่ทำการตัดสินใจมีทางเลือกจำกัด นอกจากนี้ บาร์นาร์ด ยังเน้นธรรมชาติของกลุ่มในองค์กรการสื่อสารจากล่างขึ้นบน อำนาจหน้าที่ (Authority) ที่มาจากเบื้องล่างข้อเสนอของบาร์นาร์ดเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติแก่ผู้บริหารในเรื่องเกี่ยวกับผู้นำและการติดต่อสื่อสาร อย่างไรก็ตามงานของบาร์นาร์ดกลับไม่ได้รับความสนใจมากเท่าที่ควร ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากความพยายามในการเชื่อมโยงหลายแนวความคิดเข้าด้วยกันและยังไม่มีรูปธรรมหรือตัวอย่างประกอบมากนัก

เขากล่าวว่า การบริหารประกอบด้วยหน้าที่หลัก 2 หน้าที่ คือ

1. การสร้างและรักษาไว้ในเรื่องของระบบการสื่อสารระหว่างพนักงาน
2. การสร้างเป้าหมายขององค์กรและการกระตุ้นพนักงาน Barnard เชื่อว่า อำนาจดูได้จาก การที่พนักงานยอมปฏิบัติตามคำสั่งหรือปฏิเสธที่จะปฏิบัติตามสั่ง

ยุคที่ 3 ยุคการจัดการเชิงปริมาณ

มีการพัฒนาแนวคิดทางการจัดการในยุคนี้มาจากรูปแบบที่มีอยู่ในการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ และถูกนำเทคนิคเชิงปริมาณต่างๆ มาใช้ในการวิเคราะห์ทางการบริหารจัดการ เช่น การใช้คณิตศาสตร์ สถิติ และเทคนิคทางด้านการวัดปริมาณอื่น ๆ เพื่อทำการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาทางด้านการจัดการ รวมถึงศาสตร์ทางด้านการดำเนินงานวิจัย การใช้รูปแบบทางคณิตศาสตร์ และเทคนิคทางด้านการวัดปริมาณเพื่อแก้ไขปัญหาทางด้านการจัดการ

โดยลักษณะหลักของการจัดการเชิงปริมาณ (The Quantitative Perspective) คือ

1. มุ่งเน้นไปที่การตัดสินใจ (Decision – making focus) ให้ความสำคัญกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่ต้องการการแก้ไขหรือการตัดสินใจโดยตรงไปตรงมา
2. มีบรรทัดฐานที่สามารถวัดได้ (Measurable criteria) ในกระบวนการตัดสินใจ ผู้ทำการตัดสินใจจะต้องเลือกใช้วิธีที่ดีที่สุดเพื่อที่จะทำการเลือกอย่างมีเหตุผล ทางเลือกต่างๆ จะต้องถูก

นำมาเปรียบเทียบบนพื้นฐานของหลักการหรือเป้าหมายที่สามารถวัดได้ เช่น กำไร ต้นทุน ผลตอบแทนจากการลงทุน และอัตราผลิตผลที่ได้รับ เป็นต้น

3. รูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative model) เพื่อที่จะประเมินผลกระทบของแต่ละทางเลือกบนหลักการที่ได้กล่าวมาแล้ว รูปแบบเชิงปริมาณของการตัดสินใจจะต้องถูกนำมาใช้ในลักษณะของสัญลักษณ์และสมการทางคณิตศาสตร์ อีกทั้งการใช้สูตรคำนวณเพื่อที่จะแสดงความสัมพันธ์ของการตัดสินใจ

4. คอมพิวเตอร์ (Computers) สามารถเก็บข้อมูลจำนวนมากได้อย่างเป็นระบบ ทำให้ง่ายต่อการนำมาใช้ในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังสามารถคำนวณหรือใส่โมเดลต่างๆ ที่ช่วยในการบริหารจัดการได้รวดเร็วมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### การบริหารเชิงสถานการณ์

ธีรยุทธ วัฒนาสุโขทัย ได้อธิบายว่า การบริหารเชิงสถานการณ์ (The contingency approach) ถือเป็นวิธีการบริหารสมัยใหม่ โดยจะมุ่งการปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์สิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งแนวความคิดนี้จะแตกต่างจากการบริหารในสมัยเดิม ทั้งนี้ เนื่องจากว่าการบริหารในสมัยเดิมนั้นมักจะสร้างข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐาน แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในทุกสถานการณ์ โดยไม่ได้พิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมภายนอก ส่วนทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์จะมีการรวบรวมการปฏิบัติแล้วนำมาใช้ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

ภายใต้การบริหารในปัจจุบัน ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับให้นำหลักการบริหารมาใช้ให้ถูกสถานการณ์ ตัวอย่าง เช่น โครงสร้างองค์กรที่แน่นอนและมีระดับการบริหารหลายๆ ระดับจะใช้ได้ผลดี เมื่อสภาพแวดล้อมที่ไม่เปลี่ยนแปลง แต่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรควรจะมีลักษณะแบบกว้าง ทั้งนี้เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติ ดังนั้นหลักการบริหารสมัยใหม่จึงควรมีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เข้ากับสถานการณ์ได้ดี ภายใต้การบริหารเชิงสถานการณ์ ปัจจัยต่าง ๆ จะถูกพิจารณาแยกกัน ทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน จะถูกวิเคราะห์อย่างละเอียด การบริหารเชิงสถานการณ์จะเน้นที่การกระทำที่สอดคล้องกับสถานการณ์และมุ่งพัฒนาทักษะการบริหารต่าง ๆ ได้แก่

1. การจูงใจ (Motivation) การวิเคราะห์เชิงสถานการณ์เชื่อว่า พฤติกรรมจะตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมมากกว่าที่จะตอบสนองต่อความต้องการส่วนบุคคล

2. การเป็นผู้นำ (Leading) ผู้บริหารจะต้องมีลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี บางครั้งก็ควรจะมีอ้อมแขนแต่บางเวลาก็ควรจะมีเด็ดขาด ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ประสบอยู่ว่าจะใช้พฤติกรรมใด



3. การจัดโครงสร้าง (Managerial structure) จะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีขององค์กรที่มีอยู่ หากสภาพแวดล้อมยังไม่แน่นอน โครงสร้างองค์กรควรจะต้องคล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้เร็ว สายการบังคับบัญชาควรจะสั้น เป็นต้น (ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค, 2548, น.18)

เทคโนโลยีทางด้านข้อมูลและอิทธิพลที่มีต่อรูปแบบการบริหาร ในหลายๆ กรณีที่เทคโนโลยีทางด้านข้อมูลสามารถที่จะช่วยให้การใช้รูปแบบทางการบริหารในแต่ละยุคตามแนวคิดต่างๆ ทำได้ง่ายขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ในยุค The quantitative and systems perspectives) ถูกทำให้ง่ายขึ้นโดยการใช้คอมพิวเตอร์ The classical perspective ถูกทำให้ง่ายขึ้นโดยการใช้อุปกรณ์การสื่อสารที่ทันสมัย ซึ่งช่วยให้ลูกน้องสามารถใกล้ชิดกับหัวหน้าได้มากขึ้น และใน The behavioral perspective ถูกทำให้ง่ายขึ้นโดยการใช้เทคโนโลยีทางด้านข้อมูล เช่น e-mail ซึ่งช่วยให้ลูกน้องและหัวหน้าใกล้ชิดกันมากขึ้นเพราะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

### สรุป

การบริหารจัดการมีมาตั้งแต่สมัยโบราณและมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากมนุษย์มีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น อีกทั้ง มีการนำเทคโนโลยีและเครื่องจักรมาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น ในกรณีนี้จึงมีนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ เข้ามาคิดค้นวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยสามารถแบ่งยุคของแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการได้เป็น 3 ยุค คือ 1) ยุคคลาสสิก เป็นยุคที่มองคนเป็นเครื่องจักรและใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจเพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด ประกอบด้วย การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ ทฤษฎีการบริหาร และการจัดการแบบระบบราชการ 2) ยุคพฤติกรรมศาสตร์ เป็นยุคที่เริ่มมองถึงความสำคัญทางใจ เช่น การยกย่อง ชมเชย การมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน และ 3) ยุคการจัดการเชิงปริมาณ เป็นการนำเอาหลักคณิตศาสตร์ สถิติ และเทคนิคเชิงปริมาณมาใช้ในการวิเคราะห์ทางการบริหาร นอกจากนี้ยังกล่าวถึงการบริหารเชิงสถานการณ์ ซึ่งเป็นการบริหารสมัยใหม่ที่มุ่งปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการบริหารจัดการให้เข้ากับสถานการณ์สิ่งแวดล้อมภายนอกโดยการใช้วิธีการจัดการแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ (นงนุช อุณอนันต์, 2554, น.13-25)

### กระบวนการทางการบริหารจัดการ

จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาเบื้องต้นสามารถสรุปกระบวนการทางการบริหารจัดการตามแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ได้ดังนี้

1. แนวคิดของฟาโย (Henri Fayol, 1916) ได้แบ่งหน้าที่และขั้นตอนการบริหารเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

- 1.1 การวางแผน (Planning)
- 1.2 การจัดองค์การ (Organizing)
- 1.3 การบังคับบัญชา (Commanding)
- 1.4 การประสานงาน (Communicating)
- 1.5 การควบคุมงาน (Controlling)

2. แนวคิดของกูลิค และเออร์วิค(Gulick and Urwick.1937) ได้กล่าวถึงกระบวนการการบริหารที่เรียกว่า POSDCORB ดังนี้

- 2.1 การวางแผน (Planning)
- 2.2 การจัดองค์การ(Organizing)
- 2.3 การจัดคนเข้าทำงาน(Staffing)
- 2.4 การสั่งการ (Directing)
- 2.5 การประสานงาน (Coordinating)
- 2.6 การรายงาน (Reporting)
- 2.7 การจัดทำงบประมาณ (Budgeting)

3. แนวคิดของนิวแมน (Newman.1950) มีขั้นตอนการบริหารงาน 5 ขั้นตอนคือ

- 3.1 การวางแผน (Planning)
- 3.2 การจัดองค์การ (Organizing)
- 3.3 การจัดการทรัพยากร(Assembling Resources)
- 3.4 การสั่งการ (Directing)
- 3.5 การควบคุมงาน (Controlling)

4. แนวคิดของเกรก (Russell T.Gregg.1957)ได้เสนอกระบวนการการบริหารเป็น 7 ขั้นตอน คือ

- 4.1 การตัดสินใจ(Decision Making)
- 4.2 การวางแผน (Planning)
- 4.3 การจัดองค์การ (Organizing)
- 4.4 การติดต่อสื่อสาร (Communicating)
- 4.5 การใช้อิทธิพล (Influencing)
- 4.6 การประสานงาน(Coordinating)
- 4.7 การประเมินผล (Evaluating)

5. แนวคิดของแคมเบล (Campbell. 1958) ได้แบ่งกระบวนการการบริหารเป็น 5 ขั้นตอน คือ

- 5.1 การตัดสินใจ (Planning)
- 5.2 การจัดโปรแกรม (Programming)
- 5.3 การกระตุ้น (Stimulating)
- 5.4 การประสานงาน (Coordinating)
- 5.5 การประเมินผล (Appraising)

จากแนวคิดต่างๆ โดยสรุปจะเห็นว่า กระบวนการบริหารอย่างน้อยต้องมี การตัดสินใจ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การจัดสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การควบคุมงาน การประเมินผลงาน รวมทั้งการกระตุ้น หรือการจูงใจ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2546, น.15-17)

### ภาวะผู้นำ (Leader Ship)

ภานุศักดิ์ คำแพง กล่าวว่า “ผู้นำ” เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้หรือไม่ ในโลกปัจจุบันที่ภาวะการณ์ แข่งขันนั้นสูง ในอดีตลักษณะผู้นำที่ดีและเข้มแข็งนั้นจะมองเพียงในด้านกายภาพ บุคลิกภาพความรู้ความสามารถ ความมั่งคั่ง และบารมี เท่านั้น แต่สำหรับในปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่ดีและเข้มแข็งยังต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ดี เพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่เป้าหมายได้ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความพึงพอใจ ในงานที่เขาทำด้วยความเต็มใจเป็นหน้าที่หนึ่งในหลายๆ หน้าที่ของผู้บริหาร ผู้นำกับผู้บริหารจึงแตกต่างกันกล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์กร มีอำนาจ โดยตำแหน่งและได้รับความคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจง จะมุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจและผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำ (Leadership) ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม ส่วนผู้นำจะไม่ได้รับมอบอำนาจทางสายงานแต่มีอำนาจโดยวิธีอื่นมีบทบาทที่กว้างกว่าบทบาทผู้บริหาร และบ่อยครั้งที่ไม่ได้มีส่วนในองค์กรอย่างมีรูปแบบผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการใช้อำนาจกับบุคคลอื่น ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหารเพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน งานจะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ ซึ่งทักษะและศิลปะที่ใช้ในการบริหารงาน คือ ภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ (Leader) เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การ ทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้นำทำอะไรหรือมีวิธีการบางอย่างจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายาม ที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนอย่างไร นอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมกันขับไล่ผู้นำให้ไปจากองค์การ หลายคนที่มีมักจะถามว่า ผู้นำ คืออะไร เป็นคำถามที่สามารถตอบได้ในหลายแง่มุม หรือหลายความหมาย ผู้นำอาจจะหมายถึง ผู้ที่สามารถสั่งการให้คนในองค์กรหรือลูกน้องปฏิบัติตามหรือหมายถึงผู้ที่มีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นและได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำ แต่โดยสรุปแล้ว “ผู้นำ” หมายถึง บุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และประสิทธิภาพ นั่นเอง

ผู้นำ (Leader) หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่นๆ ในกลุ่มคือ แผ่ อิทธิพล ไปยังคนอื่นมากกว่าที่คนอื่นจะแผ่อิทธิพลมายังตน และสมาชิกคนอื่นๆยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้ เป็นผู้นำของกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ผู้นำอาจได้รับตำแหน่งมา โดยการแต่งตั้ง หรือเลือกตั้ง หรือยกตัวเองขึ้นมาเป็นผู้นำก็ได้ แต่สมาชิกกลุ่มยอมรับว่าเป็นผู้นำด้วยความจริงใจ

เพื่อให้เข้าใจ ภาวะผู้นำ (Leadership) และผู้นำ (Leader) ดีขึ้น จึงเสนอความหมายของผู้นำ (Leader) ไว้ดังนี้

ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่างๆที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆก็ตาม

ผู้นำ คือ บุคคลที่มาจาก การเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง หรือการยกย่องขึ้นมาของกลุ่มเพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

กวี วงศ์พุทธ ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการคือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่มเปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่มมี อิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกคู่นอกทางด้วย

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เข้าเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (กวี วงศ์พูน, 2535, น.14-15)

บุญทัน ดอกไธสง ได้สรุปเกี่ยวกับ ผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง

1. ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

2. เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ

3. ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้นำ คือ บุคคลที่ใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆเพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวก

ผู้นำ คือ การใช้อำนาจกับผู้อื่นให้เกิดการปฏิบัติเพื่อความริเริ่มของกลุ่ม เกิดผลงานตามเป้าหมาย

1. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม ทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจเชื่อฟังภักดีและเกิดความร่วมมือ

2. เป็นการใช้อิทธิพลทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความร่วมมือไปสู่จุดหมาย

3. เป็นรูปแบบของการชักจูงใจให้ยอมทำตามโดยสมัครใจหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ยอมรับ

4. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์มีการกระตุ้นซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่อุดมการณ์เดียวกันด้วยความสมัครใจ ซึ่งความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่ทำให้ผู้อื่นยอมทำตามด้วยความสมัครใจเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

Hersey and Blanchard (1993) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามปฏิบัติตามในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้

Greenberg and Baron (1995) กล่าวว่า เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกภายในกลุ่ม ทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งแหล่งที่มาของอิทธิพลมาจากตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร

คำว่าผู้นำตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Leader บุคคลทั่วไปเข้าใจว่าผู้นำคือบุคคลที่ได้รับตำแหน่งเป็นหัวหน้าของกลุ่มหรือของสำนักงาน ผู้นำในความหมายนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่งระบุตำแหน่ง เป็นอำนาจจากภายนอกกลุ่มสั่งการมาว่าบุคคลผู้นี้ เป็นผู้นำแท้จริงเป็นหัวหน้ามากกว่าเป็นผู้นำ

ภาณุศักดิ์ คำแพง อธิบายความหมายของคำว่า หัวหน้ากับผู้นำว่ามีความแตกต่างกันอย่างไรไว้ในวิชาการบริหารงานบุคคล ภาวะผู้นำ ดังนี้

หัวหน้า (header) หมายถึง บุคคลหนึ่งของกลุ่มที่ได้รับอำนาจจากภายนอกกลุ่มให้มาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งสมาชิกของกลุ่มไม่ศรัทธาหรือไม่ยอมรับว่าเป็นผู้นำของตนอย่างจริงจัง เป็นผู้นำที่สมาชิกยอมรับด้วยความจำใจเท่านั้น ทั้งนี้ เพราะแต่งตั้งมาโดยอำนาจของกฎหมายหรือโดยคำสั่งเบื้องบน หัวหน้าที่ได้ดำรงตำแหน่งจากการแต่งตั้งของระบบไม่ได้รับความสนับสนุนจากสมาชิกกลุ่มให้เป็นหัวหน้า จุดมุ่งหมายของกลุ่มได้มาจากความสนใจของหัวหน้าเท่านั้น และการตัดสินใจใดๆ ไม่ได้เกิดขึ้นจากกลุ่ม ความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับสมาชิกของกลุ่มเป็นไปอย่างผิวเผิน ขาดความใกล้ชิด ขาดความสนิทสนม ขาดความสนใจซึ่งกันและกันหรือตัวใครตัวมัน การที่สมาชิกยอมรับหัวหน้านั้นเพราะกลัวเสียผลประโยชน์บางอย่างหรือกลัวการลงโทษมากกว่าการยอมรับความจริงใจ ผู้นำประเภทนี้อาจไม่มีลักษณะเป็นผู้นำหรือลักษณะเป็นผู้นำจริงก็ได้

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ ที่ตั้งไว้และเป็นความสามารถด้านการใช้อิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (follows) และสถานการณ์ (Situations) อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ผู้นำจึงต้องมีทักษะ (Skill) เป็นความชำนาญของบุคคลในการทำกิจกรรมต่างๆ ได้แก่

1. ความสามารถพื้นฐานเกี่ยวกับ ความรู้ ทักษะคติ และทักษะเฉพาะพฤติกรรม เพื่อสามารถนำไปใช้ ในสถานการณ์ที่ผู้นำต้องเผชิญ ประกอบด้วย

1.1 การรู้จักตนและการประเมินตนเอง (Self-awareness and self-evaluation skill) ได้แก่ ความกระตือรือร้น การไม่หยุคนิ่ง การมีทิศทางของตนเอง วิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่น การคิดสร้างสรรค์ และความรับผิดชอบในงานของตน

1.2 การพูดและการสื่อสาร (Communication)

1.3 พฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness)

1.4 เทคนิคการบริหารเวลา (Time management)

2. ความสามารถในการประยุกต์ความสามารถส่วนบุคคลในการเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ได้แก่

2.1 การบริหารจัดการ

P (Planning) การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน

O (Organization) การจัดองค์การ และการจัดการในหน่วย

S (Staffing) การบริหารงานบุคคล

D (Directing) การอำนวยการ

Co (Cooperating) การร่วมมือ

R (Report) การรายงาน

B (Budgeting) การจัดการการเงิน

2.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การจูงใจ การแก้ไขความขัดแย้งการจัดการความเครียด การใช้อำนาจและการให้อำนาจ การให้อิสระและการสั่งงาน การพัฒนาการศึกษา การฝึกอบรม และการติชม

- การประสานความร่วมมือ (Collaboration)

- การใช้กระบวนการวิจัย

- การเผยแพร่ข้อมูล

- การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

- การเปลี่ยนแปลง

- การเป็นตัวแทน (Representation)

- การเป็นแบบอย่าง (Role model)

**ลักษณะของผู้นำ** มีผู้ศึกษาถึงลักษณะผู้นำไปในหลายแนวทาง ทั้งในด้านคุณลักษณะ บทบาท หน้าที่ และอื่นๆ แต่ในความเป็นจริงนั้นเราสามารถที่จะแบ่งผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะคือ

1. ผู้นำแบบเป็นทางการ หมายถึง ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานเพราะว่าผู้บังคับบัญชานั้นคือผู้ที่ได้รับ การแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือให้มีอำนาจ หน้าที่ในการ ดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด ตามกฎระเบียบขององค์การ

2. ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ คือผู้นำที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาเพราะไม่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าใน องค์การ แต่สมาชิกในหน่วยให้การยอมรับ และยกย่องให้เป็นผู้นำ เพราะเขามีคุณสมบัติบาง ประการที่หน่วยงานหรือสมาชิกในองค์การ ต้องการให้การยอมรับ หรือให้ความไว้วางใจ เช่น ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ มนุษย์สัมพันธ์ เป็นต้น

ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของผู้นำไม่ว่าจะเป็นแบบทางการหรือไม่เป็นทางการก็คือ จะต้องมีความกล้าหาญ มีเจตนาในการปกครองต่างๆ เช่นกฎระเบียบ ข้อบังคับ การให้คำแนะนำให้โทษ นอกจากนี้ผู้นำยังมีเรื่องของวิสัยทัศน์ ความซื่อสัตย์ การจัดความสำคัญก่อนหลัง ความในการ สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการสื่อสารที่ดี และมีวินัย

**ผู้นำกับการจูงใจในองค์การ** มนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกันในเรื่องความต้องการ ความ สนใจ ทักษะคิด ค่านิยม บุคลิกภาพ จึงเกิดปัญหาว่าควรจูงใจพนักงานในการทำงานด้วยรูปแบบ ใด เพื่อให้เขา เหล่านั้นทำงานให้แก่องค์การอย่างเต็มความสามารถและเกิดความพอใจในงาน รวมทั้งขวัญ และกำลังใจที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องรู้และเข้าใจถึงวิธีการและรูปแบบ ในการ จูงใจ ของพนักงานในองค์การ โดยปกติแล้วผู้นำควรคำนึงถึงปัจจัยต่างๆดังนี้ คือ

1. การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน (Rewards) การให้รางวัลจะทำให้พนักงานในองค์การเกิด แรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และยังเพิ่มขวัญและกำลังใจให้มากขึ้น โดยรางวัลตอบแทนที่ดีนั้น ต้องสามารถตอบสนอง ความต้องการขั้นพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยของพนักงานได้ เพื่อที่จะ พนักงานจะทุ่มเทความสามารถในการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ และยังรางวัลที่ให้นั้นสามารถ ตอบสนอง ความต้องการขั้นสูงของพนักงานได้มากเท่าไร ความจริงจังในการทำงานของพนักงาน ก็จะมีมากขึ้นด้วย ดังนั้นคุณลักษณะของรางวัลที่จะให้จึงมีดังนี้ คือ

- 1.1 มีความสำคัญต่อผู้ที่ได้รับ
- 1.2 มีการจัดสรรอย่างเป็นธรรม
- 1.3 พนักงานทุกคนควรรู้เห็นอย่างกระจ่างชัด
- 1.4 มีความยืดหยุ่น อย่างไรก็ตามรางวัลตอบแทนที่ผู้นำหรือผู้นำหรือผู้บริหารพึง



ให้แก่พนักงานนั้นอาจให้ในรูปของตัวเงิน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น หรืออาจให้ในรูปของรางวัลที่มีได้อยู่ในรูปของตัวเงิน เช่น การมอบรางวัลดีเด่น ประกาศเกียรติคุณ ยกย่องชมเชย หรือส่งไปฝึกอบรมความรู้เพิ่มเติม ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำมักจะให้รางวัลทั้งในรูปตัวเงิน และที่ไม่ได้อยู่ในรูปตัวเงินควบคู่กันไป

2. การจูงใจด้วยงานในการที่จะจูงใจพนักงานด้วยงานนั้น ควรทราบก่อนว่าลักษณะงานที่จะจูงใจให้พนักงานในองค์การปฏิบัติตาม เพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ควรมีลักษณะ ที่ท้าทายความสามารถและจูงใจให้พนักงานรักที่จะปฏิบัติ และควรเป็นงานที่ทำให้เขาเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำที่ดีต้องสามารถที่จะดึงเอาความสำคัญของลักษณะงานมาเป็นตัวกระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักและสนุกกับงานที่ทำอยู่ โดยอาจใช้วิธีดังต่อไปนี้

2.1 การเพิ่มความสำคัญของงาน (Job Enrichment) ซึ่งการเพิ่มความสำคัญของงานนี้โดยปกติแล้วจะมีสองวิธีคือ การเพิ่มความสำคัญของงานตามแนวนอน (Horizontal job Enrichment) และการเพิ่มความสำคัญของงานตามแนวตั้ง (Vertical job Enrichment) ซึ่งการเพิ่มตามแนวนอนนั้นเป็นการขยายขอบเขตของงานให้กว้างขึ้นให้เขามี ความรับผิดชอบมากขึ้น อันจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความสำคัญ ในหน้าที่ของตนเองและรู้สึกว่ามีความเจริญเติบโต และก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่วนการเพิ่มในแนวตั้งนั้นเป็นการลดอำนาจในการบังคับบัญชาจากผู้นำให้น้อยลง เพื่อที่เขาจะสามารถทำงานได้อย่างเสรี หรือมอบหมายงานเฉพาะอย่างที่เขามีความชำนาญเป็นพิเศษ เป็นต้น

2.2 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการให้โอกาสพนักงานได้มีโอกาสโยกย้ายไปทำงานอื่นและเรียนรู้งานใหม่ โดยจัดตารางเวลาการทำงานในแต่ละหน้าที่ ล่วงหน้าให้เหมาะสม เพื่อลดความจำเจในการทำงาน อีกทั้งยังทำให้พนักงานมีความรู้และ ประสบการณ์มากขึ้น

2.3 การขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement) เป็นการเพิ่มหน้าที่ของพนักงานให้มากขึ้น เพื่อลดความเบื่อหน่ายและเพิ่มความสนใจในการทำงานของพนักงานซึ่งการ ขยายขอบเขตของงานนี้จะเพิ่มจำนวนหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับเดียวกันของ พนักงาน เช่น จากพนักงานถ่ายเอกสารก็เพิ่มหน้าที่ให้เป็นพนักงานเดินเอกสารด้วย เป็นต้น เพื่อไม่ให้เขาเกิดความรู้สึกเบื่องานที่ทำ และบางครั้งอาจจะให้ เขาแสดงความคิดเห็นในงานที่เขาทำด้วย

2.4 การปรับปรุงออกแบบงาน (Job Redesign) เป็นการปรับปรุงจัด โครงสร้างของงาน เพื่อดึงดูดใจของพนักงานมากขึ้น เช่น ลดความซับซ้อนของงานเพื่อลดเวลาในการทำงานลง หรือ ให้พนักงานสามารถออกแบบงานที่ตนเองต้องทำได้เพื่อให้เกิดความพอใจในงานมากขึ้น

3. การจูงใจด้วยวัฒนธรรมขององค์การองค์การทุกแห่งจะจูงใจพนักงานของตนไปในทางที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ วัฒนธรรมองค์การ

นั้นย่อมหมายรวมถึง พฤติกรรม ค่านิยม และความเชื่อของบุคคลในองค์กร ซึ่งในเรื่องนี้นั้น เราต้องหยิบยก ประเทศญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกาเป็นแบบในการศึกษา โดยญี่ปุ่นนั้นเป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการบริหาร เนื่องจากค่านิยมและความเชื่อของคนญี่ปุ่นที่มีต่อประเทศ ชาติ สังคม องค์กร และหมู่คณะ คนญี่ปุ่นมีความเชื่อที่ว่าประเทศเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พนักงานก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยพนักงานทุกคนจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแน่นแฟ้น หากองค์กรล้ม พนักงานก็จะหมดที่พึ่ง ทุกคนจะอยู่กับองค์กรตลอดชีวิต ดังนั้นพนักงานญี่ปุ่นหรือบุคลากรในองค์กรญี่ปุ่นจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งจะต่างกับอเมริกาคือ คนอเมริกัน จะเป็นคนที่รักเสรีภาพ ไม่ผูกพันตนเองกับองค์กรชอบพึ่งตนเองย้ายงานบ่อย อย่างไรก็ตาม คนอเมริกัน มีจริยธรรม ในการทำงานและไม่ดูถูกงาน สำหรับคนไทยแล้วมีความเป็นปัจเจกนิยมคล้ายกับอเมริกา แต่ข้อแตกต่างที่สำคัญ คือคนอเมริกันจะทำงานเป็นที่มาได้ดีกว่าคนไทยคนไทยมักมีความฉลาดและมีความสามารถเฉพาะตัว เวลาทำงาน จึงมักขาดความร่วมมือ ประสานงาน อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี ผู้นำจำเป็นต้องรู้ว่าควรใช้วัฒนธรรมองค์กรที่ตนเองมีอยู่ให้เป็นประโยชน์เช่นไร คงจะเป็นเรื่องที่ยกที่จะตอบว่าแบบใดเหมาะสมที่สุด ซึ่งก็คงต้องขึ้นอยู่กับองค์กรนั้นๆ เองว่าเป็นเช่นไร แต่ทว่า การจงใจโดยการบริหารที่เน้นวัฒนธรรมองค์กร นั้นควรคำนึงถึงปัจจัยสองระดับ คือ ระดับบุคคลและระดับองค์กร อันได้แก่ เรื่องของการสร้างเป้าหมาย การวางแผนการติดต่อประสานงาน การประเมินผล และการสร้างความเชื่อถือซึ่งกันและกัน

การบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคนและงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานนั้นจึงต้องใช้การปกครองอย่างมีศิลปะ เพื่อให้สามารถครองใจคนและได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพเกิดคุณภาพถือว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ การดูแล การจงใจจะต้องนำก่อนทำเป็นตัวอย่างตลอดจนสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่ชื่นชมยินดี

**ประเภทของผู้นำ** ผู้นำแบบเผด็จการ เป็นผู้นำที่มีความเด็ดขาดในตัวเองถือเรื่องระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ข้อบังคับเป็นหลักในการดำเนินงานการตัดสินใจต่างๆขึ้นอยู่กับผู้นำแต่เพียงผู้เดียวเท่านั้น ในแง่การบริหารงานทางด้านวิชาการ ด้านธุรกิจจะเปรียบเสมือนกิจการที่เป็นเจ้าของบุคคลเดียวที่มีการดำเนินและตัดสินใจเฉพาะผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการเท่านั้น

ผู้นำแบบประชาธิปไตย ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในโลกปัจจุบัน ให้สิทธิ์ในการออกความคิดเห็น สิทธิการเรียกร้อง รวมไปถึงการเคารพสิทธิของผู้อื่นด้วยการเป็นประชาธิปไตยจึงเป็นลักษณะหนึ่งที่สังคมค่อนข้างจะยอมรับกันมากกว่าผู้นำประเภทอื่นๆ

ผู้นำแบบตามสบาย เป็นผู้นำที่ไปเรื่อยๆมีความอ่อนไหวไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นผู้นำที่เป็นที่รักของผู้นร่วมงานอย่างมาก ผู้นำประเภทนี้จึงมีมากมายตามแต่ละกิจกรรมต่างๆบางครั้ง

อาจมองว่าเป็นบุคคลที่ไม่มีจุดยืนเป็นของตัวเอง หรือมอง โลกในแง่ดีซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาที่ขยัน อาจจะไม่ชอบลักษณะผู้นำประเภทนี้

ในทางปฏิบัติบางแห่งในตัวผู้นำอาจจะมีรูปแบบของการเป็นผู้นำทั้ง 2 ประเภทในคนเดียว อาจจะมีลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นออกมาแต่ละประเภท ซึ่งสามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำแตกต่างกันออกไปเพราะในตัวผู้นำแต่ละคนมี อำนาจมีอิทธิพล สามารถดำเนินการหรือสั่งการ ได้ตามความเหมาะสม

**หน้าที่ของผู้นำ แบ่งออกได้ดังนี้**

1. ลักษณะของการควบคุม คนส่วนใหญ่ไม่ต้องการให้ใครมาควบคุม แต่ในทางปฏิบัติงาน แล้ว การควบคุมอยู่ห่างๆ จะได้ผลดีตามมาในลักษณะของการติดตามผลงานอาจจะใช้การควบคุม ด้วยระบบเอกสาร ระบบของงานที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันหรือเป็นการควบคุมในระบบด้วยตัว ของมันเองอย่างอัตโนมัติ
2. ลักษณะของการตรวจตรา เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะต้องติดตาม ความเคลื่อนไหว หรือผลการดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆเพื่อที่จะสามารถแก้ไขในเหตุการณ์ นั้นๆได้ทันการ
3. ลักษณะของการประสานงาน การประสานงานของหน่วยงานต่างๆรวมทั้งการ ประสานงาน ในเรื่องตำแหน่งหน้าที่การงานถือว่าเป็นความจำเป็นและสำคัญอย่างมากในการ ปฏิบัติงาน
4. ลักษณะของการวินิจฉัยสั่งการ การสั่งการของผู้นำถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างหนึ่งเพราะ ผู้นำที่ดีจะรู้จักการใช้คนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การวินิจฉัยสั่งการที่คืบนั้นจะต้องมี
5. ความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที
6. ลักษณะของการโน้มน้าวให้ทำงาน ผู้นำมีหน้าที่หลักอย่างหนึ่งคือการชักชวนให้สมาชิก มีความสนใจในการปฏิบัติงานหน้าที่การงานด้วยความตั้งใจ มีความซื่อสัตย์ สุจริต และเต็มใจที่จะ ทำงานนั้นๆ ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากที่สุด
7. ลักษณะของการประเมินผลงาน การพิจารณาความดีความชอบตลอดระยะเวลาการ ทำงานของพนักงานคือเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่ง เป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรกระทำเป็นระยะๆและสามารถแจ้งผลให้ผู้ที่ถูกประเมินได้ ทราบเพื่อจะได้แก้ไขในโอกาสต่อไป หากสามารถประเมินผลงานได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรม แล้ว ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลย่อมลดน้อยลงไปด้วยเช่นกัน

### คุณสมบัติที่ดีของผู้นำ

1. มีความรู้ ความสามารถ การใช้สติปัญญาต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้เมื่อมีสติปัญญาดีก็เกิด
2. เป็นผู้ที่มีสังคมดี คำว่าสังคมดีคือจะต้องมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีอารมณ์มั่นคงมีวุฒิภาวะ มีความเชื่อมั่นในตนเองมีความสนใจและใช้กิจกรรมต่างๆ อย่างกว้างขวางเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
3. เป็นผู้ที่มีแรงกระตุ้นภายใน คือมีจิตสำนึกเกิดขึ้นในตัวของผู้เป็นผู้นำ เป็นแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานมีความปรารถนาที่จะทำงานตรงนั้นให้เกิดความสำเร็จ
4. เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีผู้นำจะต้องตระหนักในคุณค่าและศักดิ์ศรีของตัวเอง ของลูกน้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มองโลกในแง่ดีในการที่จะทำให้งานต่างๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

### ลักษณะของผู้นำที่จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

1. ต้องเป็นนักเผด็จการ หมายถึง ผู้บริหารสามารถจะสั่งการได้อย่างเด็ดขาดผลผลิตที่ได้มาส่วนใหญ่จะมาด้วยปริมาณ ส่วนเรื่องคุณภาพที่ดีในช่วงแรกๆ หากผู้นำสามารถสอดส่องดูแลอยู่ตลอดเวลา ผลผลิตก็อาจจะมีทั้งปริมาณและคุณภาพที่ดีตามไปด้วย
2. ต้องเป็นนักพัฒนา ผู้นำประเภทนี้จะต้องมีผู้ร่วมงานที่รู้จัก สามารถสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ตลอดเวลา
3. ต้องเป็นนักบริหาร ผู้นำประเภทนี้จะใช้การทำงานด้วยวิธีใหม่ๆ เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ร่วมแสดงความคิดเห็นแม้กระทั่งในการวางนโยบายต่างๆ การทำงานโดยทั่วไปจึงเป็นไปในลักษณะประชาธิปไตย ผู้ร่วมงานจะต้องเป็นผู้มีคุณภาพเพียงพอสามารถตอบสนองการทำงานในระบบใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี
4. ต้องเป็นนักเผด็จการอย่างมีศิลปะ ผู้นำประเภทนี้เป็นนักพูดที่เฉลียวฉลาด จะใช้การพูดเป็นการชักชวนให้เกิดการทำงานด้วยความเต็มใจ มีการเสนอแนะและหวานล่อมให้เห็นคล้อยตามไปโดยปริยาย

**ผู้นำที่ฉลาดรู้ทางอารมณ์ (Emotionally Intelligent Leadership)** นักจิตวิทยาและนักวิจัยตลอดจนผู้นำทั้งหลายในยุคปัจจุบัน ได้ให้ความสนใจและยอมรับถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งเป็นความสามารถที่เชื่อมโยงกับความมีประสิทธิภาพของมนุษย์ มีนักวิจัย เช่น Daniel Goleman (1999) กล่าวว่าความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญเป็นสองเท่าของความฉลาดทางสติปัญญา รวมทั้งทักษะทางเทคนิคในการช่วยให้ทำงานได้สำเร็จ นอกจากนี้บุคคลยังมี

ตำแหน่งสูงขึ้นในองค์การความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ยิ่งทวีตามความสูงของตำแหน่งนั้น ทั้งนี้ เพราะการมีทักษะ และความเข้าใจทางอารมณ์ จะช่วยเป็นตัวขับเคลื่อนความคิดและการตัดสินใจตลอดจนการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นของผู้นำ

มีผลการวิจัยที่มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ซึ่งแสดงว่า 7% ของความสำเร็จในการเป็นผู้นำมีส่วนเกี่ยวข้องกับความฉลาด ส่วนอีก 93% เป็นผลจากคุณสมบัติอื่น ได้แก่ ความไว้วางใจ ความมีสมดุล การรับรู้ความเป็นจริง ความซื่อสัตย์ ความเป็นอยู่ และการมีอำนาจเหนือ คุณสมบัติด้านเชาวน์ปัญญาเหล่านี้เป็นที่มาของ EQ หรือความฉลาดทางอารมณ์ทั้งสิ้น

Higgs และ Dulewicz (1999) นักวิจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ ได้ช่วยทำให้คำนิยามที่แจ่มชัดขึ้นของคำว่าความฉลาดทางอารมณ์ หรือ Emotional intelligence และช่วยให้เราเข้าใจถึงผลกระทบต่อภาวะแวดล้อมของการทำงาน โดยเห็นว่าควรให้คำนิยามใหม่ไว้ดังนี้

“ความฉลาดทางอารมณ์” หมายถึง การบรรลุเป้าหมายของบุคคล โดยใช้ความสามารถบริหารจัดการกับความรู้สึกและอารมณ์ตนเอง มีความสามารถรับรู้ได้ไว และมีอิทธิพลต่อบุคคลสำคัญอื่นๆ และสามารถในการสร้างสมดุลของภาวะจิตใจและแรงขับของตนด้วยพฤติกรรมอย่างผู้มีสติสัมปชัญญะและมีจริยธรรม

จึงกล่าวได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ ผู้นำที่สามารถในการควบคุมและกำกับพลังอำนาจทางอารมณ์ของตน ไปเพื่อการเสริมสร้างความพึงพอใจรวมทั้งขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของพนักงาน ตลอดจนส่งเสริมความมีประสิทธิภาพให้กับองค์กร โดยเฉพาะในภาวะแวดล้อมที่ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับพนักงานและลูกค้ามากกว่าเรื่องเทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ด้วยแล้ว หน่วยงานทั้งหลายจึงเพิ่มให้ความสำคัญต่อการพัฒนาด้านความฉลาดทางอารมณ์ให้กับผู้นำของตนมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน

คำ 2 คำ ซึ่งพบว่ามักใช้แทนกันได้ คือ EQ (Emotional Quotient) และ (Emotional Intelligent) โดยเมื่อพูดถึง EI จะเกี่ยวข้องกับโครงสร้างด้านต่างๆ ของความฉลาดทางอารมณ์ (ซึ่งจะกล่าวต่อไปถึงสมรรถนะด้านต่างๆ ของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำตามแนวคิดของ (Daniel Goleman) ส่วน EQ มีความหมายเกี่ยวข้องกับผลที่ได้จากการวัดหรือประเมิน EI ซึ่งจะบอกให้ทราบระดับของความฉลาดทางอารมณ์ เช่นเดียวกับที่ IQ ซึ่งบ่งระดับความสามารถทางสติปัญญาที่ได้จากแบบทดสอบ เชาวน์ปัญญา ระดับ EQ จากแบบประเมินต่างๆ จะชี้บ่งว่า บุคคลที่ได้รับการประเมินมีความฉลาดทางอารมณ์ด้านใดบ้างที่อยู่ในระดับควรแก้ไข ระดับทำงานได้เป็นผลสำเร็จ และระดับที่ดีมาก โดยแบบประเมินแต่ละชนิดก็จะประกอบด้วยความฉลาดทางอารมณ์ที่ต้องการประเมินมากน้อยต่างกัน สำหรับบทความนี้จะเลือกใช้แบบประเมินของ Hendrie weisinger ซึ่งอยู่ตอนท้ายของบทความเพื่อให้ผู้อ่านลองประเมินความฉลาดทางอารมณ์ หรือ EQ ของตัวเองต่อไป

ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้ตามแนวคิดของ Daniel Goleman (2002) และคณะได้เขียนหนังสือชื่อ The New Leaders transforming the art leadership into the science of results. ได้กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่งในอดีตเคยเสนอไว้ 5 ด้านมีจำนวนทั้งสิ้น 25 สมรรถนะ แต่จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลล่าสุด Goleman ได้ปรับปรุงความฉลาดทางอารมณ์เหลือเพียง 4 ด้าน ลดจำนวนสมรรถนะที่ผู้นำพึงมีเหลือเพียง 18 สมรรถนะดังรายละเอียดดังนี้

**สมรรถนะที่เกี่ยวกับตนเอง (Personal competence)** เป็นสมรรถนะที่ผู้นำใช้เพื่อบริหารจัดการกับตนเอง ซึ่งประกอบด้วย 2 ด้านรวมทั้งสิ้น 9 สมรรถนะ ดังนี้

1. ด้านความสามารถตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Self – awareness) มีสมรรถนะที่สำคัญอยู่ 3 ประการได้แก่

1.1 สมรรถนะในการตระหนักรู้ตนเอง (Emotional self – awareness) เป็นความสามารถของผู้นำที่อ่านอารมณ์ของตนออก จึงพยายามควบคุมและปรับกลไกภายใน เพราะเข้าใจดีว่าถ้าตนแสดงความรู้สึกเช่นนั้นออกไปทันทีทันใด จะส่งผลกระทบต่อคนรอบข้าง และงานที่ทำอะไรผู้นำที่มีสมรรถนะนี้สูงจะสามารถมองเห็นภาพรวมของปัญหาที่สลับซับซ้อน ได้ดีจึงพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมกว่าได้โดยฉับพลัน ผู้นำที่สามารถตระหนักรู้ตนเองได้ดีมักเป็นคนที่ตรงไปตรงมาและจริงใจ กล่าวคืออย่างเปิดเผยถึงสภาพอารมณ์ของตนและยอมรับผิดถ้าตนแสดงออกไปไม่เหมาะสม

1.2 สมรรถนะในการประเมินตนเองได้ถูกต้อง (Accurate self-assessment) ผู้นำที่มีความสามารถตระหนักรู้ตนเองสูงจะเข้าใจถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (limitation) ของตน ได้ดีจึงมักมีอารมณ์ขันกับการกระทำของตนอยู่บ่อยครั้ง คนรอบข้างให้ความชื่นชมต่อผู้นำที่หมั่นเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงตนเองและความมีใจกว้างในการรับฟัง ข้อมูลย้อนกลับตลอดจนคำวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ จากผู้อื่น สมรรถนะในการประเมินตนเองได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้ผู้นำรู้ว่าเมื่อไรที่ตนควรร้องขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น และที่ใดบ้างที่ตนสามารถเสริมสร้างทักษะและความแข็งแกร่งใหม่ ๆ ต่อการเป็นผู้นำของตน

1.3 สมรรถนะด้านความมั่นใจ (Self – confidence) การที่ผู้นำรู้ถึงขีดความสามารถของตนได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้ผู้นำรู้จักเลือกใช้จุดเด่นของตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ผู้นำที่มีความมั่นใจพร้อมที่จะเผชิญกับงานหรือสถานการณ์ที่ยากลำบากดี ทั้งนี้เพราะชอบยื่นหยัดต่อสู้เอาชนะอุปสรรคด้วยความแน่วแน่ ด้วยคุณลักษณะเช่นนี้จึงทำให้ผู้นำโดดเด่นอยู่แถวหน้าของบุคคลอื่น สมรรถนะด้านความมั่นใจจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำ

2. ด้านความสามารถบริหารจัดการตนเอง (Self-management) ประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญอยู่ 6 ประการ ได้แก่

2.1 สมรรถนะในการควบคุมอารมณ์ตนเอง (Emotional self-control) ผู้นำที่มีความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้สูง จะมีวิธีการในการจัดการกับภาวะสับสนทางอารมณ์ ตลอดจนจนภาวะกดดันภายในตนได้ดีหรืออย่างน้อยก็สามารถหาทางออกใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ จุดเด่นของการควบคุมตนเองของผู้นำก็คือ มีความสงบนิ่งไม่หวั่นไหว และมีสติตลอดเวลาที่เผชิญกับภาวะวิกฤตที่มีความเครียดสูง ไม่แสดงอารมณ์เสื่อง่ายๆ เมื่อต้องประสบเหตุการณ์ต่างๆ ที่รบกวนจิตใจในชีวิตประจำวัน

2.2 สมรรถนะด้านความโปร่งใส (Transparency) ผู้นำที่มีความโปร่งใสยึดมั่นต่อค่านิยมในการดำรงชีวิต ความโปร่งใสหมายความรวมถึง การเปิดเผยถึงความรู้สึก ความเชื่อและการกระทำที่แท้จริงของตนเองให้ผู้อื่นเห็น มีความคงเส้นคงวาในการคิด การพูดและการกระทำที่สอดคล้องกัน นำไปสู่ความเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ซื่อถือ คุณธรรมยึดมั่นหลักการ (Integrity) กล้ายอมรับความผิดพลาดเมื่อทำผิด กล้ายืนหยัดต่อสู้กับการกระทำที่ไร้จริยธรรมของผู้อื่นโดยไม่นิ่งเฉยกล่าว โดยสรุปสมรรถนะด้านความโปร่งใสของผู้นำก่อให้เกิดความสง่างามและความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) ในสายตาผู้อื่น ซึ่งเป็นคุณสมบัติ พื้นฐานที่ผู้นำขาดมิได้

2.3 สมรรถนะด้านความสามารถปรับตัว (Adaptability) ผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ดี จะมีความคล่องแคล่วในการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายโดยที่ตนเองไม่สูญเสียจุดยืนหรือพลังแต่อย่างใดเปรียบเสมือนกับน้ำที่เปลี่ยนรูปร่างตามภาชนะบรรจุโดยไม่สูญเสียคุณสมบัติแต่อย่างใด เป็นผู้ที่สามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุขได้ท่ามกลางปัญหารุมเร้าและสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนขององค์กรโดยผู้นำสามารถที่ยืนหยุ่นในการปรับตัวเข้ากับภาวะท้าทายใหม่ๆ ปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว สามารถปรับเปลี่ยนความคิดใหม่ได้ถ้ามีข้อมูลใหม่ที่ดีกว่าและสอดคล้องกับความเป็นจริงมากกว่า

2.4 สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ผู้นำที่มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์สูง จะมีมาตรฐานส่วนตัวสูงที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งผลงานของผู้นำเองและของทีมงาน เป็นผู้นำที่เป็นนักปฏิบัติ โดยกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายแต่สามารถที่จะบรรลุได้ เป็นผู้ที่สามารถคำนวณด้านความเสี่ยงได้ดีกว่า ผลงานที่บรรลุนั้นมีความคุ้มค่าหรือไม่ จุดเด่นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้นำก็คือ การเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และหมั่นสอนผู้ร่วมงานตลอดเวลา เพื่อให้คุณภาพงานสูงขึ้น

2.5 สมรรถนะด้านริเริ่ม (Initiative) ผู้นำที่มีจิตสำนึกเรื่องความมีประสิทธิภาพ (sense of efficacy) จะพยายามควบคุมกระบวนการต่างๆ ของการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดี เป็นคนเก่งใน การริเริ่มสิ่งใหม่ เมื่อโอกาสมาถึงก็รู้จักหยิบฉวยโอกาสนั้น แต่ถ้ายังไม่มีก็รู้จักสร้างเงื่อนไขให้เกิดโอกาสนั้นขึ้น กล่าวคือมีอุปนิสัยเชิงรุก ที่ไม่ยอมนิ่งเฉยคอยรอให้โอกาสมาถึงก่อน แล้วจึงเริ่มลงมือทำ ผู้นำที่มีสมรรถนะด้านนี้จะไม่ลังเลต่อการขจัดขั้นตอนความล่าช้าของการทำงาน ให้หมดไป พร้อมปรับเปลี่ยนกฎระเบียบต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคและถ้าจำเป็นก็จะกำหนดแนวทาง และเป้าหมายที่ดีกว่าในอนาคต

2.6 สมรรถนะการมองโลกในแง่ดี (Optimism) ผู้นำที่มองโลกในแง่ดีมักมองโลกอย่างมีความหวัง มีแรงจูงใจและกำลังใจสูง มองเห็นช่องทางที่เป็น โอกาส (opportunity) มากกว่าจะมองว่าเป็นภัยคุกคาม (threat) เป็นผู้นำที่มองเห็นส่วนดีหรือจุดเด่นของผู้อื่นและเชื่อว่าส่วนดีหรือจุดเด่นดังกล่าวสามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ เป็นผู้นำที่เชื่อว่า ทุกสิ่งทุกอย่างยังไม่มီးอะไรที่สมบูรณ์ ดังนั้นจึงคาดว่าการเปลี่ยนแปลงในอนาคตย่อมนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

3. สมรรถนะที่เกี่ยวกับสังคม (Social competence) เป็นสมรรถนะที่ผู้นำใช้เพื่อบริหารความสัมพันธ์กับผู้อื่นให้เกิดผลดีประกอบด้วย 2 ด้าน รวมทั้งสิ้น 9 สมรรถนะ ดังนี้

3.1 สมรรถนะตระหนักรู้ทางสังคม (Social awareness) มี 3 สมรรถนะ ดังนี้

3.1.1 สมรรถนะในการเข้าใจผู้อื่น (Empathy) หมายรวมถึง ความสามารถรับรู้อารมณ์ผู้อื่นเข้าใจถึงมุมมองของคนเหล่านั้น เป็นความรู้สึกแบบ”เอาใจเขามาใส่ใจเรา” และให้ความสนใจต่อความกังวลใจของคนดังกล่าว ผู้นำที่มีความสามารถเข้าใจคนอื่นได้ดีจะเปิดใจตนเองรับรู้รอบสัญญาณทางอารมณ์ได้อย่างกว้างขวาง จึงไวในการรับรู้ ถึงความรู้สึกทางอารมณ์ของผู้อื่นโดยไม่ต้องพูด เป็นผู้นำที่รับฟังอย่างตั้งใจและสามารถจับประเด็นที่เป็นมุมมองของผู้อื่นได้ดีด้วยทักษะในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น ได้ดี ทำให้ผู้นำสามารถเข้ากับบุคคลต่างๆ ที่มาจากความหลากหลายทางภูมิหลัง และวัฒนธรรมได้ดี

3.1.2 สมรรถนะความตระหนักรู้ด้านองค์กร (Organizational awareness) หมายรวมถึง ความเข้าใจสภาพปัจจุบันปัญหาของหน่วยงานรู้เครือข่ายการตัดสินใจและภาวะการเมืองในระดับองค์กร ได้ดีผู้นำที่มีความเข้าใจทางสังคมสูง จะมีความเข้าใจรู้เท่าทันเกมทางการเมือง รู้วิธีปฏิสัมพันธ์กับเครือข่ายทางสังคมที่สำคัญและสามารถอ่านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอำนาจต่างๆทางสังคมได้ถูกต้องผู้นำเช่นนี้จึงสามารถเข้าใจถึงพลังการเมืองของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร ได้ดีตลอดจนสามารถเข้าใจถึงค่านิยมหลัก และกฎเกณฑ์ที่มีได้ระบุเป็นลายลักษณ์อักษร แต่คนภายในองค์กรยึดถือและปฏิบัติ



3.1.3 สมรรถนะด้านการบริการ (Service) หมายถึงความสามารถในการรับรู้ และตอบสนองต่อความต้องการของฝ่ายผู้ร่วมงาน ลูกค้ำและผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลายผู้นำที่มีความสามารถด้านการบริการสูงย่อมเข้าใจสร้างบรรยากาศด้านอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องสัมผัสโดยตรงกับลูกค้ำสามารถสร้างสัมพันธภาพและความรู้สึกที่ดีต่อกัน ผู้นำจะให้ความสำคัญในการติดตามดูแลตรวจสอบถึงความต้องการมาที่สุดจะอยู่คอยใส่ใจดูแลและเปิดประตูกว้างให้พบปะได้เสมอเมื่อต้องการ

3.2. ด้านความสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ (Relationship management) ประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญอยู่ 5 ประการได้แก่

3.2.1 สมรรถนะในการสร้างแรงคลใจ (Inspiration) ผู้นำที่มีความสามารถในการคลใจ (inspirational leadership) ย่อมสามารถเป็นผู้ชี้แนะและจูงใจ ผู้ตามให้เกิดความผูกพันยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมขององค์กรด้วยความเต็มใจ เป็นทักษะที่ทำให้ผู้นำมองการณ์ไกลและเป็นความสามารถที่ช่วยสร้างความน่าตื่นเต้นในการทำงานให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกคน

3.2.2 สมรรถนะด้านอำนาจอิทธิพล (Influence) ตัวบ่งชี้ของผู้นำที่มีอิทธิพล อาจมองเห็นตั้งแต่ระดับง่ายๆ เช่น ผู้นำใช้การพูดหวานล้อมจนผู้ฟังคล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตาม ไปถึงการใช้อิทธิพลระดับที่มีความซับซ้อน เช่น การที่ผู้นำ รู้วิธีการที่จะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาเป็นพวกและเข้ามาเป็นเครือข่ายของตน เพื่อให้ช่วยสนับสนุนความคิดใหม่หรือโครงการใหม่ที่ตนจะริเริ่มขึ้นเป็นต้น ผู้นำที่เชี่ยวชาญในการใช้อิทธิพลจึงมักเป็นนักเจรจาหวานล้อมได้ดีมีศิลปะการพูดจูงใจต่อหน้าชุมชนสูง

3.2.3 สมรรถนะในการพัฒนาผู้อื่น (Developing others) ผู้นำที่มีความสามารถด้านนี้ จะใส่ใจให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองระหว่างทำงานดาวน์ให้คำแนะนำและให้ข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลา เป็นผู้นำที่เข้าใจถึงเป้าหมายของผู้ร่วมงานตลอดจนจุดเด่นด้อยของแต่ละคนจากนั้นก็เข้าช่วยเหลือในฐานะเป็นที่ปรึกษา (mentors) หรือผู้ฝึกสอน (Coaches) ของคนเหล่านั้น

3.2.4 สมรรถนะการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change catalyst) ผู้นำที่เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง ได้นั้นคือผู้ที่กล้าท้าทายต่อสถานภาพเดิมเพื่อให้ได้ความเป็นเลิศขึ้นมาใหม่ ผู้นำจะยืนหยัดต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเข้มแข็งแม้จะอยู่ท่ามกลางผู้คัดค้านก็ตาม สามารถทำให้ข้อขัดแย้งดังกล่าวเป็นเรื่องที่ทุกคนเห็นด้วยว่าจำเป็นต้องทำนอกจากนี้ผู้นำยังรู้จักหาวิธีการที่เป็นไปได้เชิงปฏิบัติในการเอาชนะอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

3.2.5 สมรรถนะในการบริหารความขัดแย้ง (Conflict management) สมรรถนะด้านนี้จะช่วยให้ผู้นำดึงทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยอมถอยออกมาจากความขัดแย้ง เพื่อมาร่วมหา มุมมองที่แตกต่างกันของแต่ละฝ่ายที่มีต่อปัญหานั้น จากนั้นจึงหาข้อยุติที่ควรเป็นร่วมกันซึ่งทุกฝ่าย

ให้การยอมรับได้ โดยผู้นำจะแสดงความเป็นกลางอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยให้การยอมรับต่อความรู้สึกและทัศนคติของทุกฝ่าย แล้วจึงพยายามระดมพลังเพื่อปรับทิศทางใหม่ของทุกฝ่ายให้ไปสู่ข้อยุติร่วมที่ทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้นั้น

3.2.6 สมรรถนะในการสร้างทีมงานและความร่วมมือ (Teamwork and collaboration) เป็นความสามารถในการทำงานแบบทีมของผู้นำ กล่าวคือผู้นำที่ทำงานเป็นสมาชิกที่ดีของทีมย่อมช่วยสร้างเสริมบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตรที่พร้อมให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน โดยพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการทำงานกลุ่มจะกลายเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นเห็นถึงการให้ความยอมรับนับถือ การให้ความช่วยเหลือและการให้ความร่วมมือที่ดีที่สมาชิกพึงมีต่อกันส่งผลให้สมาชิกเกิดความกระตือรือร้น เต็มใจที่จะร่วมผูกพันและใช้ความพยายามร่วมกันเป็นกลุ่มก้อนเสริมสร้างน้ำใจและ อุดมการณ์ของทีม (team spirit and identity) ให้เกิดขึ้น ผู้นำจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการเป็นผู้หล่อหลอมและเป็นกาวเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้นกว่า แต่ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียว (ภานุศักดิ์ คำแพง, 2550, น.23-47)

ภาวะผู้นำ (Leadership) ภานุศักดิ์ คำแพง กล่าวว่า การบริหารงานในปัจจุบันนี้ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องใช้ภาวะการเป็นผู้นำเข้ามาเกี่ยวข้องเพราะจะสามารถได้ใช้หรือพยายามใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพนักงานออกมาในการปฏิบัติงานให้มากที่สุด พึงระลึกไว้เสมอว่าพนักงานทุกคนมีความสำคัญอย่างมากที่สุด พึงระลึกไว้เสมอว่าพนักงานทุกคนมีความสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่ผลักดันให้งานทุกอย่างของกิจการนั้นสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น การบริหารงานที่ดีจะต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะ ความเป็นผู้นำและเก่งงาน เก่งคน เก่งการดำเนินชีวิตไปพร้อมๆกัน

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการนำ (The American Heritage Dictionary, 1985, p.719) จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้ว เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำหรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

การศึกษานั้นได้ศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำ อำนาจ (Power) ของผู้นำ พฤติกรรม (Behavior) ของผู้นำแบบต่างๆและอื่นๆในปัจจุบันนี้ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในแต่ละองค์กรและในสถานการณ์ต่างๆ กัน

ภาวะผู้นำ คือ ความริเริ่มและสร้างไว้ซึ่งโครงสร้างของความหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม (Stogdill, 1974, p. 411 )

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวก หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ (Mc Farland, 1979, p. 303)

ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ (Schwarz, 1980, p. 491)

ความหมายของ ภาวะผู้นำ ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายและแตกต่างกัน

ยุกต์ (Yukl,1989,3) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายและแตกต่างกัน ก็เนื่องจากขอบเขตเนื้อหาและความสนใจในภาวะผู้นำในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกัน ในที่นี้จึงขอนำเสนอ ให้ศึกษาดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดมุ่งหมายขององค์การ (Mitchell and Larson, Jr.,1987. p. 435)

ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อ บุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (Koontz and Wehrich,1988, p. 437)

ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Robbins,1989, p. 302)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของสมาชิกของกลุ่ม (Stoner and Freeman,1989, p.459)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตน กระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

ภาวะผู้นำ หมายถึง ปรากฏการณ์ที่บุคคลหนึ่งเรียกว่าผู้นำ สามารถทำให้คนอื่นๆปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้ โดยการปฏิบัติงานนั้นผู้ปฏิบัติมีความเต็มใจ หรือ สม่ครใจที่จะทำซึ่งอาจเกิดความเชื่อถือ ศรัทธา หรือพลังอำนาจที่มีอยู่ในตัวผู้นำนั้นๆ

ภาวะผู้นำ ตามความหมายของกานูสส์กั คัมแพง คือ บุคคลผู้มีความคิด มีแนวคิด มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถต่างจากบุคคลอื่น ภายในกลุ่ม ภายในองค์การหรือภายในสังคมมีพฤติกรรมที่บุคคลอื่นภายในกลุ่ม ภายในองค์การ หรือ ภายในสังคม ยอมรับในความคิดแนวคิด การมีวิสัยทัศน์ และมีความรู้ความสามารถว่าสามารถเป็นผู้นำได้ พาท้องการไปสู่เป้าหมายได้

จากการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคน และสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์ภายในต่อกันอย่างสม่ำเสมอในการนี้จะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่า ถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ (Leader) เนื่องจากมีความแตกต่างในด้านต่างๆ จากบุคคลอื่นๆ ของกลุ่มซึ่งถือว่าเป็นผู้ตาม (Followers) ในกลุ่มหรือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพล ของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น

ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย

ปกติผู้บริหารองค์การ โดยตำแหน่ง ย่อมมีอำนาจหน้าที่ตามตัวบทกฎหมาย ที่จะสั่งการให้สมาชิก ในองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว หากการปฏิบัตินั้นเป็นการปฏิบัติงานที่เต็มใจ หรือพอใจ ก็ถือว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำ แต่ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำไปเพราะความเกรงกลัว หรือถูกบังคับขู่เข็ญ ด้วยอำนาจตามหน้าที่ของผู้บริหาร ไม่ถือว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ดังนั้นผู้บริหารอาจจะแตกต่างจากภาวะผู้นำ เพราะผู้บริหารที่มีอำนาจตามตัวบทกฎหมาย อาจจะขาดภาวะผู้นำ ผู้บริหารที่ดีควรมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำในขณะเดียวกัน ผู้นำจะไม่ใช่ผู้บริหารก็ได้

ผู้นำ มีความแตกต่างกับผู้บริหาร ดังนี้

1. ผู้บริหาร (Administrator) คือผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่ และได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจตามกฎหมาย ส่วนผู้นำ (Leader) คือ ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกองค์การ ให้เป็นหัวหน้าในการชี้แนะสั่งการหรืออำนวยการทั้งนี้อาจโดยวิธีการเลือกตั้ง
2. ผู้บริหารคือ ผู้ที่ยึดครองตำแหน่งและพยายามรักษาสถานภาพตามตำแหน่ง (Status Quo) เพื่อรักษาอำนาจไว้ ส่วนผู้นำจะไม่ติดยึดกับตำแหน่ง ชอบความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่ดีขึ้นตลอดเวลา
3. ผู้บริหารเป็นผู้รักษาระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และมักจะไม่ทำอะไรที่ขัดแย้งกับระเบียบกฎเกณฑ์ ส่วนผู้นำจะเป็นผู้ที่กล้าคิด กล้าทำ และสามารถเปลี่ยนแปลงระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อประโยชน์ และความก้าวหน้าขององค์การ
4. ผู้บริหารมักจะสนใจผลงานระยะสั้นๆ มักสร้างระบบการควบคุมงานโดยใช้อำนาจที่มีอยู่ ส่วนผู้นำที่สนใจสิ่งที่ให้ผลระยะยาว สนใจที่จะทำให้สมาชิกองค์การมีแรงคลใจในการทำงาน จงรักภักดีต่อองค์การ มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน
5. เป้าหมายการปฏิบัติงานของผู้บริหารมีจุดเน้นที่องค์การโดยรวม ส่วนผู้นำใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมชักชวนให้สมาชิกรู้จักเป้าหมายส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นวิธีการบริหารย่อมต่างกัน คือผู้บริหารส่วนมากจะเน้นงาน(Task Oriented) ส่วนผู้นำจะเน้นคน (Human Oriented)
6. ผู้บริหารกับผู้นำอาจจะมีบุคลิกภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ผู้บริหารอาจเป็นบุคคลที่ไม่ชอบการเข้าสังคม เก็บตัว ส่วนผู้นำมักจะเป็นคนเปิดเผย ใจกว้าง และสนใจบุคคลรอบข้าง

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ จากนิยามดังกล่าว มีคำถามว่าผู้บริหารจะทำให้คนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นได้อย่างไรคำตอบก็คืออำนาจ (Power) (Bartol & others 1998) อำนาจนี้มีที่มาจากหลายแหล่งด้วยกัน แต่โดยทั่วไปมีมาจาก 6 แหล่งที่สำคัญดังนี้ คือ (French & Raven 1959 อ้างใน Bartol & others)

1. อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) เป็นอำนาจที่มีตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในสายการบังคับบัญชาขององค์การ ตามอำนาจหน้าที่ (authority) ของตำแหน่งนั้น
2. อำนาจในการให้รางวัล (reward power) เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุน การศึกษาหรือฝึกอบรม การยอมรับ เป็นต้น
3. อำนาจในการลงโทษ (coercive power) เมื่อมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ เช่น การลดขั้นเงินเดือน การโยกย้ายงาน การให้ออกจากงาน เป็นต้น
4. อำนาจในความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (expert power) อันเนื่องมาจากมีประสบการณ์ความรู้ หรือทักษะเชิงเทคนิคที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. อำนาจในการมีข้อมูลสารสนเทศ (information power) เนื่องจากได้ครอบครองและควบคุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการวางแผนขององค์การ
6. อำนาจเชิงอ้างอิง (referent power) เป็นผลจากความนิยมชมชอบความเคารพนับถือและความเป็นมิตรจากบุคคลอื่น

**ผู้นำกับอำนาจ** คือ เครื่องมือที่ผู้บริหารหรือผู้นำใช้เพื่อทำให้คนอื่นปฏิบัติตามหน้าที่ตามที่ต้องการ อำนาจมีความหมายหลายๆ อย่างตามแต่ประเภทของอำนาจ เช่น

1. พลังอำนาจ (power) หมายถึง อำนาจโดยรวมซึ่งเป็นพลังทั้งซ่อนเร้นและเปิดเผยที่มีอยู่ในตัวบุคคล เช่น อำนาจหน้าที่โดยกฎหมาย ฐานะทางสังคม ศรัทธา บารมี บุคลิกลักษณะที่เป็นเสน่ห์ เป็นต้น
2. อิทธิพล (Influence) อิทธิพลเป็นรูปหนึ่งของพลังอำนาจมีทั้งอิทธิพลในทางไม่ดี เช่น อิทธิพลจากความโหดเหี้ยมทารุณหรือในฐานะอันธพาลผู้ยิ่งใหญ่ อิทธิพลอำนาจเงินตรา หรืออิทธิพลในทางที่ดี เช่น ความมีเสน่ห์ในตัวบุคคล สถานภาพทางสังคมที่เป็นที่นับถือของคนทั่วไป บารมีหรือคุณงามความดีที่สะสมมานาน
3. อำนาจหน้าที่ (Authority) คืออำนาจตามตัวบทกฎหมายที่กำหนดไว้สำหรับผู้ครองตำแหน่งผู้บริหารในองค์การ

ภาวะผู้นำกับพลังอำนาจจะมีความสัมพันธ์กันหมายถึง คนที่มีอำนาจหน้าที่ (Authority) และมีอิทธิพล (Influence) สูง ไม่ว่าจะทางใดทางหนึ่งย่อมมีภาวะผู้นำสูงตามไปด้วย ตรงข้ามกันผู้มีอำนาจหน้าที่(Authority) แต่ไม่มีอิทธิพลอื่นๆ คอยเสริมย่อมมีภาวะผู้นำต่ำ

ผู้บริหารที่ต้องการสร้างฐานอำนาจ (power) ให้มากขึ้น ควรจดจำ ประเภทของฐานอำนาจ (Base of power) ตามแนวความคิดของเฟรนช์และราเวน (French and Raven : 1968)

1. ฐานอำนาจบังคับ (Coercive power) คือ อำนาจที่มาจากพื้นฐานของการทำให้กลัว เช่น การบังคับ ชูเชิญ ลงโทษ คุกคาม ความปลอดภัย
2. ฐานอำนาจการให้รางวัล (Reward power) คืออำนาจที่สามารถให้คุณประโยชน์ ค่าตอบแทน สวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายที่ดีกว่าเดิม เป็นต้น
3. ฐานอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) เป็นอำนาจที่เกิดจากตำแหน่งหน้าที่มากขึ้นตามระดับและสายงานการบังคับบัญชา
4. ฐานอำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญของบุคคล ทักษะความสามารถเฉพาะตัว เป็นฐานอำนาจที่มีคุณภาพสูงในโลกแห่งเทคโนโลยี เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการเงินการคลัง ผู้เชี่ยวชาญด้านโทรคมนาคม
5. ฐานอำนาจจากอ้างอิง (Reference Power) เป็นอำนาจเฉพาะตัวบุคคลที่เป็นที่นิยมชมชอบสามารถอ้างอิงหรือเอาเป็นแบบอย่าง อำนาจข้อนี้เกิดจากความพึงพอใจต่อบุคคลและปรารถนาจะเอาเป็นแบบอย่าง เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีเมตตาต่อบุคคลอื่นๆ เป็นต้น

ลักษณะภาวะผู้นำ มิทเชล และลาร์สัน จูเนียร์ (Michell and Larson, Jr., 1987, 435-436)

ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ได้แก่

1. ผู้นำเป็นกระบวนการ
2. มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล
3. มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

1. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการทำงานตามต้องการโดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมายไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใดๆเป็นกระบวนการ(process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้นผู้นำทางจากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะทั้ง 3 ประการหรือเปล่า ในทางตรงข้ามผู้ที่แสดงภาวะผู้นำ อาจจะไม่เป็นผู้นำที่แบบทางการ แต่มีองค์ประกอบ 3 ประการนั้น

2. ภาวะผู้นำ นอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้

3. ภาวะผู้นำ จะถูกอ้างอิงถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

จากคุณลักษณะของภาวะผู้นำ สามารถแยกตามตัวอักษร LEADERSHIP ได้ดังนี้

L = Love ความรัก หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องเริ่มด้วยการมีความรักเสียก่อน คือรักในหน้าที่การงาน รักผู้ร่วมงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความก้าวหน้า รักความยุติธรรม

E = Education and Experience หมายถึง คุณสมบัติทางการศึกษาและประสบการณ์ที่ดี เป็นแบบอย่างและสามารถสั่งสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง

A = Adaptability หมายถึงความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม รู้จักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

D = Decisiveness หมายถึง มีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้องแน่นอน กล้าได้กล้าเสีย

E = Enthusiasm ความกระตือรือร้น มีความตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงานและสนับสนุนชักนำ (Encourage) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วย

R = Responsibility เป็นผู้มีความรับผิดชอบทั้งในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ทอดทิ้งหรือปิดความรับผิดชอบให้ผู้อื่น

S = Sacrifice and sincere ต้องเป็นผู้เสียสละเพื่อส่วนรวม จริงใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือ

H = Harmonize เป็นผู้มีความนุ่มนวล ฟ่อนปรน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและความเข้าใจอันดีต่อกันในหมู่ผู้ร่วมงาน อาจรวมถึงการถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะอันควร

I = Intellectual capacity เป็นผู้มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทันคนทันต่อเหตุการณ์ เป็นผู้รอบรู้ และมีความคิดริเริ่ม

P = Persuasiveness เป็นผู้ที่มีศิลปะในการจูงใจคน ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้หลักจิตวิทยา (Psychology) และต้องมีอำนาจ (Power) ในตัวเองพอสมควร

ความเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำ ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง ภาวะผู้นำถือเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงต้องได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่ผู้นำมีหน้าที่ในการวางแผนและบริหารเพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้เท่านั้น แต่สำหรับในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสารสภาพแวดล้อม (Environment) มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ดังนั้นนอกจากความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้วผู้นำยังต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยอาศัย เทคโนโลยีทางด้านข้อมูลข่าวสารต่างๆเป็นเครื่องมือในการที่จะรวบรวมข้อมูลต่างๆทั้งด้าน ความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง ความต้องการของลูกค้า ปัญหาอื่น ๆ ที่มีผลต่อธุรกิจหรือ องค์กร ฯลฯ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่เรียกว่า “Integrated Leadership” กล่าวคือเป็นการใช้ข้อมูลข่าวสารต่างๆที่ได้รับจากทั้งในองค์กร และนอกองค์กรเพื่อใช้ในการวางแผนและดำเนินการภายใต้กรอบทางด้านคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก โดยเน้นไปที่กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความได้เปรียบและรักษาความเป็นผู้นำในตลาดไว้โดยพิจารณาจากสิ่งสำคัญ 2 ประการคือ

1. ภาวะผู้นำ ที่จะมีส่วนช่วยในการเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจ ทีมงานในองค์กรควรสื่อสาร ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการสร้างภาวะผู้นำ นั้นต้องอาศัย ความตั้งใจ ความพยายาม รวมถึงประสบการณ์ของตัวเอง

2. การใช้ระบบการรวบรวมข้อมูลสำคัญๆต่างๆทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร, ข้อมูลข่าวสารความรู้ต่างๆที่เรียกว่า Control panel เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วนี้ ทำให้เกิดปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อองค์กร อย่างมากมายทั้งในทางด้านเทคโนโลยีที่สูงขึ้นระยะเวลาในการผลิตสินค้าที่สั้นลง ความรู้และความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น การที่โลกเข้าสู่ยุค Globalization ทำให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว และเข้าถึงคนได้ทั่วโลก เช่น Internet และอื่นๆอีกมาก ทำให้บทบาทของผู้นำในอดีต หรือบุคคลเพียงคนเดียวไม่สามารถรับมือได้ ในยุคนี้จึงเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำควบคู่ไปกับการทำงาน เป็นทีมเป็นสำคัญ และในขณะเดียวกันการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรก็ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะการที่จะสื่อสารในเรื่องของภารกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมต่างๆขององค์กรไปสู่พนักงานที่อยู่ในองค์กร เนื่องจากหากพนักงานเหล่านั้น มีความเข้าใจและมีความรู้ไปในทิศทางเดียวกันประสิทธิภาพขององค์กรก็จะเพิ่มมากขึ้นและเป็นการช่วยลดปัญหาต่างๆในองค์กรได้เป็นอย่างดี และผู้นำยังต้องพยายามจูงใจพนักงานให้เขาเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานโดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น ให้มีส่วนร่วมในทีม มีส่วนร่วมในความสำเร็จที่สำคัญ มีการแบ่งผลกำไร (Profit Sharing) อย่างเป็นทางการยอมรับในตัวพนักงาน เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความ



เข้าใจและแนวคิดในวัตถุประสงค์ขององค์กรในตัวพนักงานตรงกัน และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในที่สุด นอกจากนี้การที่ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องเกิดจากสภาพแวดล้อมในองค์กรมีส่วนช่วยสนับสนุน ดังนั้นผู้นำที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องต่อไปนี้

- ผู้นำควรจะวางตัวให้เสมอต้นเสมอปลายไม่มากหรือน้อยจนเกินไป
- ต้องสื่อสารความสำคัญของวิสัยทัศน์ให้แก่พนักงานทุกคน
- ให้ความเคารพทุกคนในองค์กรอย่างเท่าเทียมกันในฐานะที่เป็นมนุษย์เหมือนกัน
- ให้ความสำคัญและเปิดกว้างต่อความคิดของผู้อื่น
- ต้องโปร่งใส
- พยายามทำให้คนในองค์กรยอมรับ
- ช่วยผลักดันและแก้ไขเพื่อให้พนักงานประสบความสำเร็จในงานของเขา
- กระจายอำนาจแก่พนักงานให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบของเขา

ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้นำในองค์กรและในขณะเดียวกันก็เป็น การช่วยผลักดันให้องค์กรพัฒนาประสิทธิภาพด้วย เนื่องจากพนักงานรวมถึงทุกคนที่อยู่ใน องค์กรจะทำให้การยอมรับในตัวผู้นำและเต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์กรที่เขาอยู่อย่างเต็มที่และเต็ม ความสามารถและทำให้ผู้นำได้ทราบถึงความเป็นไปภายในองค์กร ทราบถึงความคิด และปัญหา ของผู้ที่อยู่ภายในองค์กร ฯลฯ เพื่อที่จะได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ และการแก้ไขได้อย่าง ถูกต้องในยุคนั้นนอกจากภาวะผู้นำมีความสำคัญแล้ว Control panel ก็มีความจำเป็นอย่างมาก เนื่องจาก Control panel เป็นที่รวบรวมข้อมูล ความรู้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือสำคัญต่อกลยุทธ์ และ เทคนิคในการดำเนินการของธุรกิจ และเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารที่ทำให้ทุกคนที่ปฏิบัติงาน เฉพาะของตนสามารถเชื่อมโยงระหว่างกันได้ทั้งองค์กร ระบบของ Control panel อาจจะมีในส่วน ของการวางแผนการรวมศูนย์ การใช้งานประจำวัน การทำงานเป็นทีม ระบบข้อมูลข่าวสาร ฯลฯ ซึ่งการวางแผนงาน การวางแผนกลยุทธ์ในอนาคตนั้น จะอาศัยระบบ Control panel มากขึ้น และจะ เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง หรือเป็น Ongoing function คือการปรับเปลี่ยนให้ถูกต้องอยู่ ตลอดเวลาโดย Control panel จะสร้างความเป็นหนึ่งเดียวเปรียบเสมือนสิ่งที่เป็นสื่อกลางของ องค์กรและเป็นที่รวบรวม และวิเคราะห์ ข้อมูลต่างๆเพื่อการตัดสินใจขององค์กร การกระจาย ทรัพยากรต่างๆ เป็นต้น และในระบบ Control panel จะมีการรับข้อมูลจากหน่วยที่เรียกว่า Sensors ในรูปแบบต่างๆ โดย Sensors เหล่านี้จะตั้งอยู่ในจุดหรือหน่วยที่สำคัญในกระบวนการ หรือใน องค์กรเพื่อให้ผู้บริหารสามารถเรียกข้อมูลผลการดำเนินการขององค์กรในแต่ละส่วนได้อย่าง

รวดเร็วกว่า เพื่อใช้ในการประมวลผล กำหนดกลยุทธ์ หรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันเวลาเพื่อลดความเสียหายให้น้อยที่สุด โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ เราทุกคนคงยอมรับว่าไม่มียุคสมัยใดที่ การเปลี่ยนแปลง จะรวดเร็วกว่ามีผลกระทบรุนแรงเท่าในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงได้สร้างหายนะให้กับองค์กรหลายแห่งไม่เว้นแม้กระทั่งองค์กรที่เคยประสบความสำเร็จมาในอดีตในขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงก็ได้สร้างโอกาสใหม่ๆ ให้กับหลายองค์กรเช่นกัน ประเด็นเรื่องการอยู่รอดและการเปลี่ยนแปลงเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน โดยตรงดังคำกล่าวของ ชาร์ล ดาร์วิน ที่ว่า “ผู้ที่อยู่รอด มิใช่เป็นสายพันธุ์ (Species)” ที่แข็งแรงที่สุดหรือฉลาดที่สุดหากแต่ว่าเป็นผู้ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีที่สุดต่างหาก

การเปลี่ยนแปลงที่ว่านี้ หากจะมองในระดับบุคคลแล้วคงจะไม่มี การเปลี่ยนแปลงใดจะสำคัญและยิ่งใหญ่เป็นการเริ่มต้นสู่การเปิดรับสิ่งใหม่ด้วยใจที่ไม่อคติ (Bias) ประเด็นคำถามที่ตามมาก็คือทำอย่างไรเราจึงจะเห็นและเข้าใจทุกสิ่งทุกอย่างตามที่ เป็นหรือเกิดขึ้นจริง มิใช่เป็นการเห็นหรือ เข้าใจตามที่ เราต้องการจะเห็นหรือให้มันเป็น ทำอย่างไรเราจึงจะไม่ยึดติดกับรูปแบบจนอาจล้มสลายและวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของสิ่งนั้นๆ ไป ทำอย่างไรเราจึงจะเห็นความจำเป็นของระบบของมาตรฐาน โดยที่ไม่มองข้ามความมั่งคั่งอันเนื่องมาจากความหลากหลาย (Diversity) เราจะต้องปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างไรเพื่อให้ได้มาซึ่งโครงสร้างองค์กรที่แบนราบ (Flat) ไม่สลับซับซ้อน ไม่มีลำดับชั้นมากมายเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Flexible) เป็นการบริหารงานโดยผ่านกระบวนการ (Process) อาศัยการทำงานแบบร่วมกันเป็นทีม แทนการบริหารงาน แบบดั้งเดิมที่เน้นการดำเนินงาน ตามสายงาน (Function) เป็นหลักทำอย่างไรผู้บริหารถึงจะเข้าใจว่าระบบขององค์กร โดยแท้จริงแล้วเป็นระบบที่มีชีวิตเป็นระบบที่เปิด (Open System) ที่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลาเป็นระบบที่จริงๆ แล้วไม่อาจเขียนแทนได้ด้วยผังการไหลของงาน (Flowchart) หรือถ่ายทอดทุกอย่างผ่านคู่มือการดำเนินงาน (Procedure) หากแต่ว่าเป็นระบบที่ประกอบด้วยชีวิตจิตวิญญาณ ความรู้สึก ความสัมพันธ์ระหว่างกัน ที่มีอาจถ่ายทอดออกเป็นตัวหนังสือหรือเขียนออกมาอยู่ในรูปแบบของเอกสารได้ทั้งหมด

การสร้างการเปลี่ยนแปลงในเรื่องดังกล่าวคงจะไม่ใช่ว่าเรื่องง่าย หากเราใช้แต่หลักทางด้านการจัดการ (Management) อยู่เพราะการจัดการนั้นจริงๆ แล้วใช้ได้ผลเฉพาะกับสิ่งที่ เป็นสิ่งของ (Things) เท่านั้น แต่เรื่องการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน ตัวอย่างเช่น เวลาเราพูดถึงการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กรก็เป็นเรื่องของคนการปรับเปลี่ยนระบบก็เกี่ยวกับคน การนำเทคโนโลยีมาใช้ก็เกี่ยวกับคนเช่นกัน ซึ่งเรื่องของคนนั้นหากจะให้ ได้ผลแล้วจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้สิ่งที่เรียกว่าภาวะผู้นำ (Leadership) มากกว่าจะใช้ในการจัดการภาวะผู้ยาหรือ

ความสามารถในการนำนี่ถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ หลายคนบอกว่าการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นควรจะต้องเริ่มต้นด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดและจูงใจก่อนเป็นอันดับแรก เพราะนั่น คือการกำหนดทิศทาง เป็นการวางเป้าหมายสำหรับอนาคต แต่สำหรับผมแล้วกลับเห็นว่า การสร้างศรัทธาต่างหากที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การนำนี้สำเร็จ เพราะจากประสบการณ์ที่ผ่านมาผมพบว่าแม้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นมาจะดึงดูดและชวนให้ตื่นตาตื่นใจสักเพียงใด ก็ตาม แต่หากคนทั่วไปไม่ยอมรับนับถือหรือศรัทธาในตัวผู้นำแล้ว วิสัยทัศน์ที่วางไว้นั้นก็มักจะไร้ความหมายไม่มีน้ำหนัก ปราศจาก Momentum แต่ในทางตรงกันข้ามถึงแม้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าจะดูไม่ดึงดูดใจเท่าที่ควร แต่ถ้าหากคนมีความชอบ ความเชื่อ หรือศรัทธาในตัวผู้นำแล้ว การเปลี่ยนแปลงนั้นๆก็มีโอกาสที่จะสำเร็จได้มากกว่าเดี๋ยวนะ

คำถามที่ตามมาก็คือ “ศรัทธาเหล่านี้มาจากไหน เราจะสามารถพัฒนามันขึ้นมาได้อย่างไร” หากจะกล่าวโดยรวมแล้วศรัทธาเป็นเรื่องของ ความชอบ ความเชื่อ เป็นเรื่องของการยอมรับเป็นเรื่องของใจ ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีเหตุผลมากำกับเสมอไป โดยหลักใหญ่ๆแล้วการที่คนผู้หนึ่งผู้ใดจะเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไป บุคคลนั้นก็คงต้องมีอะไรที่เหนือ หรือโดดเด่นอยู่บ้าง เช่น อาจจะโดดเด่นในเรื่องคุณวุฒิ วิทยุติ ประสบการณ์ หรือความรู้ความสามารถซึ่งคนทั่วไปก็จะให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้แตกต่างกันไป บางคนก็ให้ความสำคัญกับเรื่องคุณวุฒิ วิทยุติ ในขณะที่บางคนกลับให้ความสำคัญกับเรื่องความรู้ความสามารถเป็นหลัก

แต่มีสิ่งหนึ่งที่ผู้คนส่วนใหญ่มักจะเห็นพ้องต้องกันว่าสิ่งนี้คือปัจจัยหลักในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นได้ในตัวผู้นำ สิ่งนั้นก็คือคุณสมบัติในเรื่องการเป็น “ผู้ให้” หากเราลองนึกถึงผู้นำในดวงใจของเราสัก 2-3 คน และลองพิจารณาถึงคุณสมบัติของการเป็นผู้ให้ของผู้นำในดวงใจที่เราเลือกมากี่จะพบว่าส่วนใหญ่จะมีคุณสมบัติที่ว่านี้ค่อนข้างชัดเจน เราจะพบว่าผู้นำที่แท้คือผู้ที่ให้โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน แน่นนอนที่สุดหากเรามองว่าธุรกิจ คือการแข่งขัน เป้าหมายของการแข่งขันก็คือชัยชนะ ผู้เข้าร่วมแข่งขันทุกคนต่างก็ล้วนแต่ต้องการชัยชนะด้วยกันทั้งนั้นแต่สำหรับผู้นำที่แท้จริงแล้วชัยชนะที่เขาต้องการที่จะได้มานั้น เขามองมันในฐานะที่เป็นรางวัลสำหรับทุกคน มิใช่เพียงเพื่อตัวเขาเท่านั้นผู้นำที่แท้ต้องการจะเห็นคนทุกคนที่ก้าวเดินไปพร้อมกับเขามีความสุขได้รับชัยชนะถึงแม้ว่าสายตาของเขาจะจับจ้องอยู่ที่ชัยชนะแต่ก็เป็นชัยชนะเพื่อคนทุกคน เขาจะเป็นบุคคลที่คิดถึงตัวเองเป็นคนสุดท้ายเสมอ

หากท่านตั้งคำถามว่าใน โลกนี้มีคนประเภทที่กล่าวมานี้ด้วยหรือ คำตอบก็คือ “มี” เพราะเราก็คงพบเห็นคนประเภทนี้อยู่ในทุกยุคทุกสมัย เพียงแต่ว่าในปัจจุบันอาจจะมิให้เห็น ไม่มากนัก เพราะผู้นำที่เราพบกัน โดยทั่วไปมักจะเป็นผู้นำที่มา โดยตำแหน่งเป็นส่วนใหญ่ การที่ผู้นำจำเป็นต้องเป็น “ผู้ให้” นั้นเท่ากับเป็นการตอกย้ำให้เห็นเด่นชัดว่าผู้นำที่แท้จะต้องไม่เห็นแก่ตัว

จะต้องไม่มองประโยชน์เฉพาะส่วนของคุณ หากผู้ใดประโยชน์ส่วนของคุณเป็นที่ตั้งยอมเป็นเครื่องบังชี้ชัดเจนว่าคุณนั้นยอมมิใช่ผู้นำที่แท้จริง ผู้นำจำเป็นจะต้องเสียสละ

## การจูงใจ

การบริหารงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรภายในที่มีความเต็มใจทุ่มเทความรู้ความสามารถและมีความผูกพันต่อองค์กร พร้อมทั้งจะอุทิศตนในการทำงานหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การที่พนักงานในองค์กรจะทำงานตามลักษณะดังกล่าวได้ ผู้บริหารต้องใช้หลักพฤติกรรมศาสตร์ ที่เป็นเครื่องมือช่วยในการศึกษาและเข้าใจภาวะการณ์จูงใจต่างๆ เพื่อให้พนักงานเหล่านี้เกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด โดยคาดหวังว่าหากพนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานแล้วยอมพร้อมจะปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเสียสละซึ่งจำทำให้ผลผลิตในสินค้าเพิ่มขึ้นหรือคุณภาพการบริการสูงขึ้น อันเป็นการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างไรก็ตามการเสริมแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นเรื่องละเอียดอ่อนซับซ้อน ถ้าไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้มักจะก่อให้เกิดข้อผิดพลาดความสูญเสียเปล่าทางเศรษฐกิจ ตลอดจนความคับข้องใจแก่พนักงานขึ้นได้

**ความหมายของการจูงใจ** นักวิชาการได้ให้ความหมายของการจูงใจไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี ให้นิยามว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การนำปัจจัยต่างๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (Arousal) การคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อ (Incentives) และการลงโทษ (Punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ (พยอม วงศ์สารศรี, 2549, น. 191)

นิรมล กิติกุล อธิบายว่า การจูงใจคือศิลปะของผู้ผู้นำที่ใช้สิ่งจูงใจหรือนำปัจจัยต่างๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งตามทิศทางหรือจุดประสงค์ที่ต้องการและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ (นิรมล กิติกุล, 2551, น.158)

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การจูงใจหมายถึงความตั้งใจที่จะใช้ความพยายามอย่างยิ่ง เพื่อกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้บุคลากรในองค์กรใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มกำลังในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

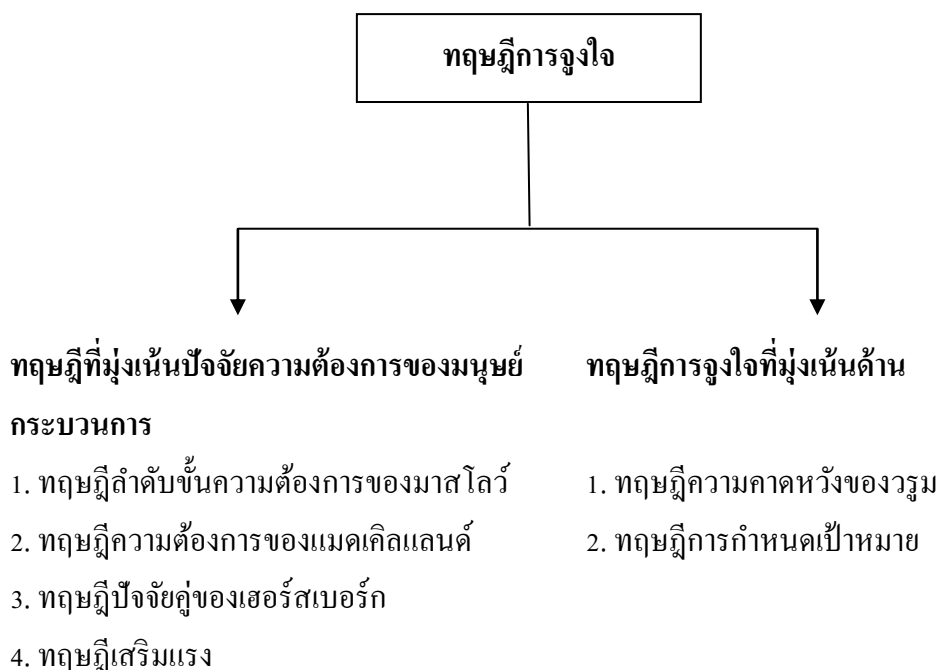
**การจูงใจภายนอกและการจูงใจภายใน** ธีรยุทธ วัฒนาสุกโชก ได้กล่าวถึงการจูงใจภายนอกและการจูงใจภายในไว้ ดังนี้

การจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) เป็นการจูงใจที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับ งานซึ่งปกติมีบุคคลอื่นมากกว่าการจูงใจที่กำหนดโดยบุคคลนั่นเอง ตัวอย่างเช่น การ

กำหนดเงินค่าตอบแทน การให้ผลประโยชน์ต่างๆ นโยบายของบริษัท วิธีการนิเทศตรวจสอบงาน เป็นต้น

การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) เป็นการจูงใจที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างงานกับผู้ปฏิบัติงาน โดยบุคคลนั้นเป็นผู้กำหนดขึ้นมาเอง เช่น เกิดแรงจูงใจเพราะเห็นคุณค่าและความสัมพันธ์ของงาน การต้องการความสำเร็จในงาน การอยากทำงานเพราะอยากท้าทายความสามารถของตนเอง หรือกิจกรรมนอกเหนือจากงาน เช่น การร่วมกิจกรรมด้านกีฬา หรือทำงานอดิเรก เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมของแต่ละคนล้วนเกิดจากแรงจูงใจภายในทั้งสิ้น (ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค, 2548, น. 106)

**ประเภทของทฤษฎีการจูงใจ** ทฤษฎีการจูงใจแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือกลุ่มแรกเป็นทฤษฎีการจูงใจที่มุ่งเน้นปัจจัยที่เป็นความต้องการของมนุษย์ ซึ่งเรียกอีกนัยหนึ่งว่า ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ (Content the ones of motivate) ส่วนกลุ่มหลังเป็นทฤษฎีการจูงใจที่มุ่งเน้นด้านกระบวนการ (Process the ones of motivate) ที่บ่งชี้รายละเอียดว่าการจูงใจเกิดขึ้นอย่างไร ดังรายละเอียดของแต่ละทฤษฎีได้ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 การแบ่งทฤษฎีการจูงใจออกเป็น 2 แนวคิด

ทฤษฎีที่มุ่งเน้นปัจจัยที่เป็นความต้องการของมนุษย์ ทฤษฎีเหล่านี้ต้องพยายามระบุประเภทความต้องการของมนุษย์และศึกษาว่า เจือจางไปอย่างไรที่ความต้องการแต่ละประเภทจะ

ก่อให้เกิดการจูงใจขึ้นแก่บุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ตามความต้องการทางกายที่ดี หรือจิตวิทยาที่ดีเป็นสิ่งที่บุคคลสามารถตอบสนองได้โดยใช้แรงจูงใจ เฉพาะอย่าง ดังรายละเอียด แต่ละทฤษฎีความต้องการดังนี้

**ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์** อับราฮัม มาสโลว์ ได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการเรียกว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ Hierarchy of needs พบว่าบุคคลมีความต้องการไม่สิ้นสุด เมื่อความต้องการขั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้ว จะมีความต้องการในขั้นอื่นๆ ต่อไปและความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจอีก ดังนั้น ผู้บริหารที่เข้าใจความต้องการของพนักงาน และสามารถตอบสนองความต้องการในแต่ละขั้นได้ก็สามารถจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ ส่งผลให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายได้

มาสโลว์ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ระดับ จากระดับต่ำสุดถึงลำดับสูงสุด ซึ่งมีรายละเอียดตามความเห็นของธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological need) เป็นความต้องการขั้นต่ำเพื่อการอยู่รอดของบุคคล เช่น ความต้องการเรื่องอาหาร น้ำ ออกซิเจน เป็นต้น มีปัจจัยขององค์การที่สามารถตอบสนองความต้องการ ระดับนี้ ก็คือการให้เงินเดือนขั้นต่ำที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต รวมทั้งเงื่อนไขของการทำงานที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของพนักงาน

2. ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety need) ได้แก่ ความต้องการเรื่องความมั่นคง ความปลอดภัย เสรีภาพที่ปลอดภัยจากการคุกคามใดๆ เป็นต้นองค์การสามารถสร้างเงื่อนไขเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นที่ 2 นี้ โดยจัดเงื่อนไขที่ปลอดภัยในที่ทำงานมีความยุติธรรมสร้างความมั่นคงในงาน ให้ความสะดวกสบาย ในการทำงาน จัดให้มีระบบประกันสวัสดิการสังคม จ่ายเงินตอบแทนหลังออกจากงานและมีค่าจ้างตอบแทนที่สูงกว่าเพื่อความอยู่รอดพื้นฐานของการดำรงชีวิต การให้เสรีภาพในการรวมตัวเป็นสหภาพ เป็นต้น

3. ความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging needs) ซึ่งประกอบด้วยความต้องการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ต้องการความรัก ความผูกพัน ความเป็นเพื่อนและมิตรภาพ องค์การสามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้โดยการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้พบปะสังสรรค์ทางสังคมระหว่างทำงาน ใช้วิธีนิเทศงานด้วยการแนะนำช่วยเหลือฉันท์มิตร ให้โอกาสสมาชิกได้ทำงานแบบทีม และพัฒนาสร้างความเป็นเพื่อนขึ้นในที่ทำงาน

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem needs) เป็นความต้องการระดับที่สี่ที่เกี่ยวกับการนับถือตนเอง และการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น เป็นการต้องการความสำเร็จความมีเกียรติศักดิ์ศรี ความยอมรับในความมีชื่อเสียง เป็นต้น องค์การสามารถทำกิจกรรมได้หลายอย่างที่แสดงการตอบสนอง ความต้องการระดับนี้ เช่น การจัดงานเลี้ยงเป็นรางวัล

ฉลองความสำเร็จครั้งสำคัญ การให้เงินโบนัสแม้เป็นจำนวนเล็กน้อยก็ตาม การให้การยอมรับ คำแนะนำเพื่อปรับปรุงงานจากพนักงาน การมอบรางวัลเป็น โล่ หรือสิ่งของ เพื่อแสดงการให้เกียรติ หรือยอมรับการกล้าวยกย่องถึงผลงานดีเด่นของพนักงานในโอกาสต่างๆ การประกาศรายชื่อผู้มี ผลงานดีเด่นในฐานะเป็น “บุคคลดีเด่นประจำเดือนของบริษัท” การให้สิทธิพิเศษที่แสดงถึงการ ได้รับเกียรติยกย่องในความสำเร็จ เป็นต้น

5. ความต้องการสำเร็จที่ได้ทำดังใจปรารถนา (Self – actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด ของมนุษย์ที่เกิดขึ้นหลังจากความต้องการขั้นอื่นๆ ที่กล่าวมาแล้วที่ได้รับการตอบสนองอย่างครบถ้วน เป็นความต้องการที่มีคุณค่าสูงสุดของความเป็นมนุษย์ที่มีความสมบูรณ์ แห่งตน (Self – fulfillment) ได้ทำและได้สำเร็จในทุกอย่างที่ตนใฝ่ฝันและปรารถนาได้ใช้ ความสามารถและพัฒนาศักยภาพของตนได้ถึงขีดสูงสุด ดังนั้นบุคลากรที่อยู่ในระดับนี้จึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรทรงคุณค่าสูงสุดขององค์กรซึ่งหาได้ยากยิ่ง

จากทฤษฎีของมาสโลว์ บัจจัยที่เป็นความต้องการระดับล่าง เช่น ความต้องการทางร่างกาย กิเลสหรือด้านความมั่นคงปลอดภัยก็ดี เป็นความต้องการที่มาจากสิ่งจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) ในขณะที่ความต้องการระดับสูง เช่น ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ หรือความต้องการความสำเร็จดังใจปรารถนาก็ดี มีลักษณะเป็นสิ่งจูงใจจากภายใน (Intrinsic motivation) มาสโลว์ เชื่อว่ามนุษย์จะต้องได้รับการตอบสนองขั้นพื้นฐาน คือ ความต้องการทางร่างกายก่อน จึงจะเกิดแรงจูงใจในระดับสูงขึ้นไป คือด้านความมั่นคงปลอดภัยและความต้องการทางสังคม ตามลำดับ

**ทฤษฎีความต้องการของแมคเคิลแลนด์** แมคเคิลแลนด์ เป็นนักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียง ได้ใช้เวลาสิบปีในการศึกษาโครงสร้างความต้องการของมนุษย์ที่เกี่ยวกับการจูงใจ ตามทฤษฎีนี้ถือว่า ความต้องการ (Need) สะท้อนมาจากคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดเป็นบุคคลคนนั้น ซึ่งได้มาจากการเลี้ยงดูจากครอบครัวตั้งแต่เยาว์วัย การเรียนรู้จากสังคม จากเพื่อนและสถานศึกษา ฯลฯ ทฤษฎีนี้ต่างจากทฤษฎีของมาสโลว์ที่ไม่เน้นความต้องการในลักษณะตามลำดับขั้น แต่เชื่อว่าพฤติกรรมแต่ละอย่างเป็นผลสืบเนื่องมาจากความต้องการ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ภายใต้สถานการณ์หนึ่งก็มีความต้องการเป็นอย่างหนึ่ง ซึ่งส่งผลให้เกิดแรง จูงใจในกรณีเฉพาะกับบุคคลนั้น แมคเคิลแลนด์ ได้เสนอความต้องการ 3 ประเภทที่เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความรักใคร่ผูกพันและความต้องการอำนาจ ซึ่งธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค ได้ อธิบายไว้ดังนี้

**ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement)** ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเลือกทำงานที่มีลักษณะท้าทายให้บังเกิดผลดี เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัวดังนี้

1. ชอบสถานการณ์ที่ทำให้คนมีโอกาสได้รับผิดชอบต่อผลงานที่ออกมาโดยตรงจึงไม่ชอบงานที่สถานการณ์เอื้อให้เกิดความสำเร็จได้โดยบังเอิญ เพราะถือว่าทำให้ตนพลาดโอกาสที่จะเรียนรู้ต่อการสร้างความสำเร็จด้วยตนเอง

2. ชอบตั้งเป้าหมายการทำงานในระดับที่ยากปานกลาง มีความเสี่ยงแต่อยู่ในวิสัยที่คิดว่า จะสำเร็จได้ ทั้งนี้เพราะเห็นว่าความสำเร็จที่มาจากเป้าหมายง่ายๆ ไม่มีประโยชน์อะไร ขณะเดียวกัน ถ้ากำหนดเป้าหมายยากเกินไปก็อาจพบความสำเร็จได้น้อยมาก ความเสี่ยงต่อความสำเร็จจึงเป็นเครื่องจูงใจสำหรับผู้มีความต้องการความสำเร็จสูง

3. ต้องการได้ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานของตน ทั้งนี้เพราะต้องการใช้ข้อมูลป้อนกลับที่ได้เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ที่จะให้บรรลุเป้าหมายเพื่อประกันความสำเร็จในคราวต่อไป รวมทั้งเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จอีกด้วย

ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมุ่งแข่งขันกับตนเองและผู้อื่น เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น สนใจต่อการริเริ่มเป้าหมายที่แปลกใหม่และเป็นเป้าหมายระยะยาว โดยการกระตือรือร้นได้มุ่งหมายที่จะเอาใจใครหรือทำให้ใครเสียหาย แต่ที่แท้ก็เพื่อมุ่งตอบสนองแรงจูงใจภายในของตน

**ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน (Need for affiliation)** ผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันสูง เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการสร้างและรักษามิตรภาพ ยึดมั่นต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กล่าวคือเป็นคนที่มีรักใคร่ผูกพันต่อผู้อื่นและต้องการได้รับผลตอบแทนทำนองเดียวกันจากผู้อื่น เป็นผู้มีความสามารถพิเศษในการสร้างเครือข่ายกับผู้อื่น ได้อย่างรวดเร็ว เก่งในการติดต่อสื่อสารด้วยรูปแบบวิธีการต่างๆ เป็นคนที่ชอบหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและแข่งขันกับผู้อื่นบางครั้งชอบผูกพันตนเองกับความต้องการของผู้อื่น

**ความต้องการมีอำนาจ (Need for power)** ผู้ที่มีความต้องการสูงมีความปรารถนาแรงกล้าที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นต้องการสร้างผลกระทบ หรือสร้างความประทับใจต่อคนอื่น ผู้ต้องการมีอำนาจสูงจะพยายามสร้างสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมทางสังคมขึ้น เพื่อให้ตนสามารถใช้อิทธิพลควบคุมกำกับผู้อื่นบางครั้งผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงยอมที่จะอยู่ในตำแหน่งที่เสี่ยงอันตรายสูง ผูกพันกับการมีเกียรติศักดิ์ศรีของตน อย่างไรก็ตามความต้องการอำนาจสูงเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนด้วยเหตุที่อำนาจสามารถใช้เพื่อวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันกล่าวคือบางคนต้องการมีอำนาจเพื่อใช้เป็นเครื่องมือแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว ในขณะที่บางคนต้องการมีอำนาจเพื่อที่จะให้บริการแก่คนอื่นและทำประโยชน์แก่องค์กรได้มากขึ้น



จากทฤษฎีนี้แมคเคิลแลนด์คาดว่า คนจะเกิดแรงจูงใจเมื่อ ได้พบและทำงานที่ตรงกับความต้องการของตน กล่าวคือ คนที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูง จะเหมาะกับงานด้านตลาดหรือพนักงานขายหรือเป็นผู้ประกอบธุรกิจอิสระของตนเอง เนื่องจากงานเหล่านี้ล้วนต้องการได้ข้อมูลป้อนกลับ ต้องอาศัยความรับผิดชอบส่วนตัวสูง รวมทั้งเปิดโอกาสให้กำหนดเป้าหมายของงานได้เอง ส่วนผู้ที่มีความต้องการความรักใคร่ผูกพันสูง มักมีแรงจูงใจต่องานประเภทบริการสังคม งานลูกค้าสัมพันธ์ เนื่องจากงานเหล่านี้จำเป็นต้องสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น และประการสุดท้าย สำหรับผู้ที่มีความต้องการอำนาจ มีแรงจูงใจสูงที่ต้องการอิทธิพลและผลกระทบต่อผู้อื่น จึงเหมาะสำหรับงานหนังสือพิมพ์หรืองานด้านบริหาร อย่างไรก็ตามจากผลงานวิจัยของแมคเคิลแลนด์พบว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลที่สุดควรมีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับต่ำ มีความต้องการอำนาจสูง โดยมีความสามารถในการใช้อำนาจเพื่อเป้าหมายขององค์กร เป็นต้น

แมคเคิลแลนด์ระมัดระวังไม่ด่วนสรุปว่า ความต้องการของบุคคลมีความสอดคล้องกับพฤติกรรม ทั้งนี้เพราะความต้องการเป็นปัจจัยหนึ่งในหลายปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรม โดยปัจจัยอื่นที่มีส่วนสำคัญร่วมอยู่ด้วย เช่น ค่านิยม อุปนิสัยและทักษะของบุคคล ตลอดจนปัจจุบันสภาพแวดล้อมอื่นล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทั้งสิ้น ด้วยเหตุนี้ผู้ที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูงไม่จำเป็นต้องมีแรงจูงใจสูงกว่าผู้ที่มีความต้องการด้านอื่นสูงเสมอไป ตัวอย่างเช่น ผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันสูง อาจมีผลงานเหนือกว่าผู้ที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูง เมื่อทำงานแบบทีมซึ่งยึดเกณฑ์เรื่องมิตรภาพช่วยให้เกิดความร่วมมือที่ดี เป็นต้น (ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค, 2548, น. 109 – 110)

**ทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮอรัลด์เบอร์ก** เฟรเดอริก เฮอรัลด์เบอร์ก (Frederrick Herzbeag) และเพื่อนร่วมงานของเขาได้ศึกษาเรื่องการจูงใจในการทำงาน โดยสำรวจทัศนคติของวิศวกรและนักบัญชีจำนวนประมาณ 200 คน ในเมืองพิตสเบิร์กของสหรัฐอเมริกาโดยการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ ได้ขอร้องให้ผู้ถูกสัมภาษณ์คิดถึงช่วงการทำงานที่ตนมีความรู้สึกที่ดีเป็นพิเศษ (Satisfied) และช่วงรู้สึกที่ไม่ดีมากๆ ในการทำงาน (Dissatisfied) จากนั้นจึงนำคำตอบมาวิเคราะห์โดยเขาพยายามค้นหาสาเหตุว่าในการปฏิบัติงาน สิ่งใดที่ทำให้พอใจหรือไม่พอใจในสิ่งใด ผลการศึกษาสรุปออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้รู้สึกเกิดความพึงพอใจที่จะทำงาน เป็นความรู้สึกในทางบวก ซึ่งหากมีหรือเกิดขึ้นในตัวบุคคลแล้วจะเพิ่มประสิทธิภาพ ในผลผลิตในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators factors) ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ทำ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าและความเจริญเติบโต

กลุ่มที่ 2 เป็นปัจจัยที่สร้างความไม่พอใจ หรือความรู้สึกทางลบกับการปฏิบัติงานปัจจัยเหล่านี้ เซอร์สเบอร์ก เรียกว่า ปัจจัยบำรุงรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) ปัจจัยนี้ไม่ได้เป็นผลกระทบโดยตรงแต่เป็นตัวขัดขวางการจูงใจไม่ให้เกิดขึ้น ฉะนั้นจึงต้องมีการบำรุงรักษาให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีความพร้อมที่จะได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่นโยบายและการบริหารงานของบริษัท สภาพการทำงานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ค่าจ้างเงินเดือนและความมั่นคงในงาน

**ทฤษฎีเสริมแรง** จากการศึกษาของนักจิตวิทยาชื่อว่า เอ็ดเวิร์ด ธอร์น ไดค์ (Edward Thorndike) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องกฎแห่งผล (Law of effect) หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อการกระตุ้นในทางบวกซ้ำแล้วซ้ำอีก ทำให้มีการแสดงพฤติกรรมออกมาที่เรียกว่า การเสริมแรง (Reinforcement) ในการจูงใจพนักงาน ผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานที่ช่วยให้พนักงานแสดงพฤติกรรมได้หลายแบบดังนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2550, น. 140)

1. การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) หมายถึง การทำงานนั้นมีคุณค่าขึ้นโดยที่พนักงานจะแสดงพฤติกรรมซ้ำๆ หากได้รับการตอบแทนในทางที่ดีมีความพึงพอใจในงาน มีการประเมินผลการทำงานเป็นที่น่าพอใจทำให้ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น การเสริมแรงทางบวกหรือการทำให้เนื้องานเพิ่มขึ้น (Enriched jobs) ใช้ในการจูงใจพนักงานได้ ทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ไม่ใช่เพียงแค่เป็นการทำงานธรรมดา

2. การเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement) หมายถึง การลงโทษพนักงานเพื่อไม่ให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ไม่ดีหรือแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาออกมา

การลงโทษ (Punishment) หมายถึง การลงโทษเมื่อพนักงานทำผิดกฎระเบียบ ข้อบังคับ พนักงานจะมีความรู้สึกอารมณ์ไม่ดี และทำให้เกิดการรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรมและขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน

การวางเฉย (Extinction) หมายถึง การไม่มีการเสริมแรงใดๆ ทั้งสิ้น เช่น เมื่อพนักงานทำงานได้ผลดีก็ไม่มีการยกย่องชมเชย หรือแสดงความพึงพอใจ ทำให้พนักงานขาดความรู้สึกที่ดี

การเสริมแรงทางบวกและทางลบมีข้อสรุปได้ว่า พนักงานมีความต้องการเสริมแรงทางบวกเพราะทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมซ้ำอีก หลีกเลี่ยงการเสริมแรงทางลบทำให้ไม่เกิดพฤติกรรมซ้ำอีก

**ทฤษฎีการจูงใจที่มุ่งเน้นด้านกระบวนการ** จากทฤษฎีการจูงใจที่เน้นเรื่องความต้องการข้างต้นทำให้ทราบว่า มนุษย์ต้องการอะไรเพื่อเป็นเครื่องจูงใจในการทำงาน ต่อไปนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจอีกกลุ่มที่เน้นเรื่องกระบวนการ เพื่อจะช่วยให้ทราบว่าแรงจูงใจของมนุษย์เกิดขึ้นได้

อย่างไร โดยจะเลือกศึกษาทฤษฎีกลุ่มนี้เป็นตัวอย่างจำนวน 2 ทฤษฎีได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) และทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย (The goal setting theory)

**ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม** วิคเตอร์ วรูม (Victor Vroom) เป็นนักจิตวิทยาที่สนใจศึกษาเรื่องการจูงใจ เขาพบว่าแรงจูงใจของมนุษย์จะเกิดขึ้น ถ้าเขาสามารถคาดหวังได้ว่า เมื่อทำงานสำเร็จแล้วจะได้รับสิ่งตอบแทนจากงานนั้น ทฤษฎีดังกล่าวมีสาระสำคัญ 3 ประการ คือ

1. มนุษย์มีความคาดหวังด้วยกันทุกคน ความคาดหวังจะสูงหรือต่ำแล้วแต่ศักยภาพ (Potential) และความพยายามของแต่ละบุคคล เช่น ผู้บริหารมอบหมายให้สุนทรดูแลโครงการพัฒนาระบบการผลิตสุนทรคาดหวังผลงานไว้สูง เพราะสุนทรมีความรู้ความสามารถด้านการผลิตมานาน

2. เมื่อเกิดความคาดหวังแล้ว บุคคลจะประเมินคุณค่าความคาดหวังเป็นบวกหรือลบก็ได้ เช่น สุนทรทำงานสำเร็จอาจได้รับโบนัสพิเศษ(บวก)หรือการดูแลโครงการนี้ทำให้สุนทรมีเวลาให้ครอบครัวน้อยลง(ลบ)ในความหมายนี้คือ การเห็นคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้จากการกระทำนั่นเอง

3. เมื่อบุคคลประเมินคุณค่าของความคาดหวัง (Valence) ได้แล้วหากมีค่าเป็นบวก เช่น มองโบนัสที่ได้รับว่ามีคุณค่าสูง จะก่อให้เกิดความรู้สึกที่ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้มีความพยายามมากยิ่งขึ้น แต่หากการประเมินคุณค่าเป็นลบ เช่น สูญเสียเวลาพักผ่อนหรือฐานะร่ำรวยอยู่แล้ว เป็นต้น

จากทฤษฎีความคาดหวังของวรูม ทำให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีส่วนทำให้ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาสูงขึ้น โดยการสร้างความมั่นใจในความสามารถและทักษะของเขา ตลอดจนค้นหาว่าผลลัพธ์อะไรมีคุณค่าสูงสุดต่อให้ผู้บังคับบัญชา และพยายามทำให้การได้มาของผลลัพธ์เหล่านี้ขึ้นอยู่กับปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน ถ้าความคาดหวังสูงคุณค่าผลลัพธ์สูง แรงจูงใจก็สูง ถ้าความคาดหวังต่ำคุณค่าของผลลัพธ์ต่ำแรงจูงใจก็จะต่ำด้วย

**ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย** ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (The goal setting theory) ของล็อก (Locke) และเลธัม (Latham) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่เน้นกระบวนการอีกทฤษฎีหนึ่งที่มีประโยชน์ช่วยให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีใหม่ๆ ในการจูงใจพนักงานในแง่การจูงใจ คำว่า “เป้าหมาย” หมายถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการทำให้สำเร็จ

การกำหนดเป้าหมายขององค์กรต่างๆ มีไว้เพื่อจุดมุ่งหมาย 2 ประการได้แก่

1. ใช้เป็นกรอบในการจูงใจเพื่อการบริหารงาน ผู้บริหารและพนักงานสามารถจะกำหนดเป้าหมายร่วมกัน แล้วดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายนั้น

2. เป้าหมายสามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ถ้าองค์กรต้องการเพิ่มยอดขายเพิ่มอีก 15 เปอร์เซ็นต์ ผู้บริหารสามารถใช้เป้าหมายของพนักงานแต่ละคนรวมกันเป็นเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังสามารถใช้การเปรียบเทียบผลงานระยะสั้นของคนเหล่านี้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดเป็นผลงานระยะยาวขององค์กรได้แม่นยำมากขึ้น

การกำหนดเป้าหมายที่สามารถจูงใจได้ คือ

1. เป้าหมายเป็นที่ยอมรับของพนักงาน โดยการกำหนดเป็นนโยบายให้พนักงานรับทราบ อีกทั้งยอมรับเอาเป้าหมายที่กำหนดไปเป็นเป้าหมายของตนเอง

2. เป้าหมายที่ท้าทาย หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมาย เช่น ผู้บริหารอื่นจะใช้มาตรการทุกอย่างที่จำเป็นเพื่อลดการใช้ไฟฟ้าลง 10 เปอร์เซ็นต์ องค์กรต้องพยายามให้พนักงานยอมรับเป้าหมายและทำให้เกิดความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายโดยให้เขาเหล่านั้นมีส่วนร่วม

3. เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงชัดเจน เช่น กำหนดว่าจะผลิตสินค้าให้มีปริมาณสูงขึ้นจัดเป็นเป้าหมายกว้างๆ แต่ถ้ากำหนดว่า “จะเพิ่มผลผลิตขึ้น 5 เปอร์เซ็นต์ ภายใน 6 เดือน” จัดเป็นเป้าหมายเฉพาะที่มีความน่าท้าทาย ที่ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจอยากทำให้สำเร็จ

4. เป้าหมายที่มีความยากแต่อยู่ในวิสัยทัศน์ที่สามารถทำได้สำเร็จ การกำหนดเป้าหมายง่ายเกินไปไม่ต้องใช้ความพยายามมากและไม่ทำให้เกิดแรงจูงใจเพราะใครๆ ก็สามารถทำได้ ดังนั้นเป้าหมายที่ดีต้องท้าทายพอสมควรและอยู่ในขีดความสามารถที่จะทำได้ จึงจะทำให้เกิดแรงจูงใจและความมุ่งมั่นทุ่มเท

**เทคนิคการจูงใจพนักงาน** การมีความเข้าใจและสามารถกำหนดรูปแบบการจูงใจได้อย่างเหมาะสม เป็นหัวข้อการวิจัยทางด้านการจัดการที่ได้รับความนิยม นอกจากทฤษฎีการจูงใจต่างๆ ประเด็นสำคัญในการจูงใจที่ผู้บริหารในองค์กร ยุคใหม่นำมาใช้ได้แก่ (วิรัช สงวนวงษ์วาน 2551, 225-227)

1. การให้พนักงานทราบข้อมูลการบริหารงานในองค์กร (Open – book management) จากการศึกษาของบริษัท Ernst & Young พบว่าพนักงานที่ได้รับการปฏิบัติ เสมือนกับเป็นเจ้าของกิจการจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและจะเป็นวิธีการจูงใจให้พนักงานทุ่มเทให้กับองค์กร อีกทั้งจะมีผลต่อกำไรของกิจการที่จะเพิ่มขึ้นด้วย วัตถุประสงค์ของการจูงใจแบบ Open-book management จึงเพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของกิจการ โดยให้พนักงานได้รับรู้ว่าการตัดสินใจหรือการปฏิบัติงานของตนจะมีผลต่อสถานะทางการเงินของกิจการอย่างไร ผู้บริหารขององค์กรจึงต้องสอนให้พนักงานรู้จักและเข้าใจงบแสดงสถานะการเงินต่างๆ ของกิจการ และให้

พนักงานได้ทราบว่าเมื่อกิจการมีกำไรมากขึ้นพนักงานก็จะได้รับโบนัสหรือผลตอบแทนอื่นๆ เพิ่มขึ้นด้วย พนักงานในองค์กรที่ใช้วิธีการจูงใจแบบนี้ จึงเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทในการทำงานของตนกับกำไรของกิจการและโยงใยกับผลตอบแทนที่ตนจะได้รับ

2. การให้ความสำคัญกับตัวพนักงานและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (Employee recognition programs) วิธีการจูงใจพนักงานที่ได้รับความนิยมมากอีกวิธีหนึ่ง คือ การที่ผู้บริหารและองค์กรให้ความสำคัญกับตัวพนักงานและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ตั้งแต่การแสดงความสนใจการทำงาน of พนักงาน การรับรองผลงานและการแสดงความชื่นชมในผลงานของพนักงานตัวอย่างเช่น โรงเรียน Nichols Foods ที่ประเทศอังกฤษ มีกระดานประกาศรายชื่อทีมพนักงานที่มีผลงานดีเด่นและมีรางวัลพิเศษให้กับพนักงานที่ได้รับการเสนอชื่อจากเพื่อนพนักงานด้วยกัน เป็นผู้ทุ่มเทการทำงานเป็นพิเศษ Yum Brand Inc. มีโปรแกรมให้รางวัลกับพนักงานที่ให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าในด้านต่างๆ เช่น ความสะอาด (Cleanliness) ความมีอัธยาศัยในการต้อนรับลูกค้าอย่างดี (Hospitality) และความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ (Accuracy) เป็นต้น

โปรแกรมเน้นการให้ความสำคัญกับผลงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีเสริมแรงจูงใจ (Reinforcement theory) ที่เชื่อว่าบุคคลจะกำหนดพฤติกรรมของตนเองโดยคำนึงผลที่จะตามมาเมื่อพนักงานทราบว่าหากเขามีพฤติกรรมหรือผลงานที่ดีจะได้รับตอบแทนหรือรางวัลต่างๆ การจูงใจด้วยวิธีนี้จึงประสบความสำเร็จเสมอ

3. การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจพนักงาน (Pay – for – performance) การจูงใจวิธีนี้จะใช้ฐานการจัดวัดผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงาน เช่น จากจำนวนชิ้นงานที่ทำได้ จากกำไรที่ทำได้หรือแบ่งสรรให้พนักงานจากโบนัสทั้งก่อนที่กลุ่มหรือทีมได้รับมาวิธีจ่ายค่าตอบแทนแบบนี้แตกต่างจากวิธีที่เคยปฏิบัติกันมา คือ แทนที่จะจ่ายจากฐานเวลาหรือจำนวนชั่วโมงในการปฏิบัติงานก็จะจ่ายโดยสะท้อนจากผลงานที่ได้ ซึ่งอาจ เป็นผลงานเป็นรายบุคคลของพนักงาน หรือผลงานของทีมงานแผนกงานหรือจากกำไรขององค์กรโดยรวม วิธีจ่ายค่าตอบแทนแบบนี้จึงสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) โดยพนักงานจะต้องรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของเขากับรางวัลที่จะได้รับ การจูงใจวิธีนี้จะต้องเน้นที่ผลการปฏิบัติงาน มิใช่จากตำแหน่งงานหรือความอาวุโสของพนักงาน

4. การให้สิทธิพนักงานในการซื้อหุ้นของกิจการในราคาเดิม (Stock option program) เบื้องหลังความคิดของการจูงใจด้วยวิธีนี้ คือการเปลี่ยนสถานะของพนักงานให้มาเป็นเจ้าของกิจการเพื่อเป็นการกระตุ้นการทำงาน of พนักงานให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ เมื่อองค์กรบรรลุผลสำเร็จราคาหุ้นก็จะสูงขึ้น เท่ากับพนักงานที่ถือหุ้นได้รับประโยชน์หรือได้รับผลตอบแทน การจูงใจ

โดยให้สิทธิกับพนักงานในการซื้อหุ้น จึงเป็นตัวเชื่อมระหว่างการทำงาน of พนักงานไปยังผลตอบแทนที่จะได้รับ การจูงใจด้วยวิธีนี้ได้รับความนิยอย่างกว้างขวาง ข้อสังเกตก็คือในภาวะที่ตลาดหุ้นดีพนักงานจะพอใจที่จะได้เงินเดือนเพิ่มขึ้นมากกว่าสิทธิในการซื้อหุ้น แต่ในภาวะที่ตลาดหุ้นซบเซาพนักงานที่ถือหุ้นอาจต้องขาดทุน การจูงใจโดยการให้ซื้อหุ้นอาจเป็นการบั่นทอนกำลังใจของพนักงานไปแทนที่จะเป็นการจูงใจ

### สรุป

การจูงใจเป็นการแสดงความสามารถของผู้บริหาร ในการกระตุ้นจูงใจให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เต็มความรู้ความสามารถ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งอาจเป็นแรงจูงใจภายในหรือภายนอกก็ได้

ประเภทของทฤษฎีการจูงใจ แบ่งเป็น 1) ทฤษฎีที่มุ่งเน้นปัจจัยความต้องการของมนุษย์ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีความต้องการของแมคเคิลเลนด์ ทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮอริสเบอร์ค และทฤษฎีเสริมแรง ส่วนที่ 2) ทฤษฎีการจูงใจที่มุ่งเน้นด้านกระบวนการ ได้แก่ 1) ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม และ 2) ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย ส่วนเทคนิคการจูงใจพนักงาน ได้แก่ การให้พนักงานทราบข้อมูลการบริหารงาน ในองค์การการให้ความสำคัญกับพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจ และการให้สิทธิพนักงานในการซื้อหุ้นของกิจการในราคาเดิม

### พัฒนาการวงดนตรี

**การผสมวงดนตรี** การนำเครื่องดนตรีชนิดต่างๆซึ่งแตกต่างกันในเรื่องคุณลักษณะของเสียงระดับเสียง ช่วงเสียง และเทคนิคการบรรเลงมาบรรเลงร่วมกันเพื่อให้เกิดความหลากหลายและได้เสียงตรงตามจินตนาการของผู้ประพันธ์ เรียกว่า “การรวมวง” หรือ “การผสมวงดนตรี” มี 3 ประเภท คือ วงแชมเบอร์ (Chamber) เป็นวงดนตรีขนาดเล็ก ใช้บรรเลงในห้องเล็กๆ เครื่องดนตรีแต่ละชิ้นจะเป็นแนวบรรเลงของตัวเอง วงต่อมาคือวง ออร์เคสตรา (Orchestre) เป็นวงดนตรีที่มีเครื่องสายชนิดสีเล่นเป็นแนวหลัก มีหลายขนาด ถ้าเป็นวงที่มีเครื่องดนตรีครบ 4 ตระกูล คือ เครื่องสาย เครื่องลมไม้ เครื่องลมทองเหลือง และเครื่องประกอบจังหวะ จะเรียกว่า “วงออร์เคสตราซิมโฟนี” (Symphony Orchestra) วงประเภทสุดท้ายคือวงแบนด์ เป็นวงที่มีเครื่องลมบรรเลงเป็นหลัก มีหลายชนิด เช่น วงโยชวาทิต วงแตรวง วงสตริง วงสตริงกับเครื่องลม วงดนตรีประเภทต่างๆจะให้สีสันอารมณ์ ที่แตกต่างกัน หน้าที่การใช้นั้นก็แตกต่างกันตามประเภทของวงดนตรี ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. วงแชมเบอร์ (Chamber) เป็นวงดนตรีขนาดเล็กมีผู้บรรเลงตั้งแต่ 1 – 9 คน ใช้บรรเลงในห้องเล็กๆเครื่องดนตรีแต่ละชิ้นมีแนวเล่นเป็นของตนเองถ้ามีผู้บรรเลง

- 1 คน เรียกว่า Solo
- 2 คน เรียกว่า Duet
- 3 คน เรียกว่า Trio
- 4 คน เรียกว่า Quartet
- 5 คน เรียกว่า Quintet
- 6 คน เรียกว่า Sextet
- 7 คน เรียกว่า Septet
- 8 คน เรียกว่า Octet
- 9 คน เรียกว่า Nonet

วงดนตรีประเภทแชมเบอร์ มักใช้เครื่องดนตรีที่มีเสียงเบาๆ ไม่นิยมเครื่องดนตรีที่มีเสียงดังมากเนื่องจากใช้บรรเลงในห้อง ตัวอย่างวงแชมเบอร์ ได้แก่ The String Quartet หมายถึงวงดนตรีที่มีเครื่องสาย ประเภท 4 ระดับ คือ ไวโอลินแนวที่ 1 (1st. Violin) ไวโอลิน 2 (2rd. Violin) ไวโอล่า (Viola) เชลโล่ (Cello) ไม่นิยมใช้เบส (Bass) เนื่องจากเบสมีเสียงดังและน้ำหนักเสียงมากกว่าเครื่องสายอีก 3 คัน จึงใช้เครื่องดนตรีเชลโล่เล่นในแนวเสียงเบสแทน ถ้าเป็นวง Piano Quintet หมายถึงวงดนตรีที่มีเปียโน 1 หลังบรรเลงแนวหลักบรรเลงวงดนตรีร่วมกับเครื่องสาย 4 คัน (The String Quartet) เป็นต้น ถ้าวงแชมเบอร์ที่มีขนาดใหญ่ ประมาณ 9 – 20 ชิ้น มีการบรรเลงซ้ำแนวให้เรียกว่า วงแชมเบอร์ออร์เคสตรา

2. วงดุริยางค์ (Orchestra) เป็นวงดนตรีที่มีเครื่องสายชนิดสีบรรเลงแนวหลัก มีการบรรเลงซ้ำแนวกัน เช่น ไวโอลินที่ 1 อาจใช้ผู้เล่น 8 – 20 คน ไวโอลินแนวที่ 2 อาจใช้ผู้เล่น 6 – 15 คน วิโอล่าอาจใช้ผู้บรรเลง 4 – 10 คน คับเบิ้ลเบส อาจใช้ผู้บรรเลง 3 – 6 คน ถ้าเป็นวงดุริยางค์ที่สมบูรณ์จะต้องมีเครื่องดนตรีครบทั้ง 4 ประเภท คือ ประเภทเครื่องสาย ประเภทเครื่องลมไม้ ประเภทเครื่องลมทองเหลือง และประเภทเครื่องประกอบจังหวะ เรียกววงดนตรีชนิดนี้ว่า วงดุริยางค์ซิมโฟนี (Symphony Orchestra) เพื่อความเข้าใจขอแสดงตารางอัตรากำลังวงดุริยางค์สามขนาดคือวงดุริยางค์ขนาดเล็ก วงดุริยางค์ขนาดปานกลาง วงดุริยางค์ขนาดสมบูรณ์

เครื่องดนตรี/ขนาดวง	วงดุริยางค์ขนาดเล็ก	วงดุริยางค์ขนาดปานกลาง	วงดุริยางค์ขนาดใหญ่
ฟลูท และปีคโคโล	2	2	3
โอโบ และอิงลิชฮอร์น	1	2	3
คลาริเน็ต	2	3	3
บาสซูน	1	2	3
เฟรสซอล	2	4	6
ทรัมเป็ต	3	3	3
ทรอมโบน	3	3	3
ทูบา	1	1	1
เครื่องประกอบจังหวะ	2	3	4
และเปียโน	0	0	1
ฮาร์ฟ	-	-	-
ไวโอลิน	12	24	30
วีโอล่า	4	7	10
เชลโล	4	7	10
ดับเบิลเบส	3	4	6
รวม	40	65	86

ภาพที่ 2 แสดงอัตรากำลังวงดุริยางค์สามขนาด  
ที่มา Charles R. Hoffer, 1973, p. 390



3. ประเภทวงแบนด์ เป็นวงดนตรีที่มีเครื่องลมบรรเลงแนวหลักวงแบนด์รูปแบบใหม่อาจใช้เครื่องสายชนิดดีดบรรเลงแนวหลักวงแบนด์แบ่งออกเป็นหลายชนิด เช่น

3.1 วงโยธวาทิต (Military Band) เป็นวงดนตรีที่ประกอบด้วยเครื่องดนตรีประเภทเครื่องลมทองเหลือง เครื่องดนตรีประเภทเครื่องลมไม้และเครื่องดนตรีประเภทเครื่องประกอบจังหวะ เครื่องดนตรีแต่ละประเภทจะมีความสมบูรณ์ในตัว กล่าวคือเครื่องดนตรีแต่ละประเภทต้องมีทั้งเครื่องเสียงสูง เครื่องเสียงกลาง เครื่องเสียงต่ำ วงโยธวาทิตใช้บรรเลงในงานพิธีต่างๆ งานสวนสนามหรือ ใช้นั่งบรรเลงเพื่อการฟัง

3.2 วงแตรวง (Brass Band) เป็นวงดนตรีที่ประกอบด้วยเครื่องประเภทเครื่องทองเหลืองและเครื่องดนตรีประเภทเครื่องประกอบจังหวะ เครื่องดนตรีแต่ละประเภทจะมีความสมบูรณ์ในตัว กล่าวคือ เครื่องดนตรีแต่ละประเภทต้องมีทั้งเครื่องเสียงสูง เครื่องเสียงกลาง เครื่องเสียงต่ำ วงดนตรีชนิดนี้จะมีเสียงแหลมคมเพราะไม่มีเครื่องดนตรีประเภทลมไม้ เป็นวงที่พบมากในกองทัพทหารใช้ในการสวนสนามมีวงดนตรีอีกชนิดหนึ่งที่ชาวบ้านใช้ในการนำขบวนแห่ในงานพิธีต่างๆ เช่น แห่นาค แห่เทียนพรรษา แห่ขันหมาก ฯลฯ เป็นการผสมวงแบบง่ายหาเครื่องดนตรีมาอย่างละชิ้นสองชิ้นเท่าที่หามาได้ เช่น คลาริเน็ต อัลโตแซกโซโฟน เทเนอร์แซกโซโฟน ทรอมโบน บาริโตน ยูโฟเนียม กลองใหญ่ ฉิ่ง ฉาบ มาบรรเลงร่วมกัน เรียกววงดนตรีชนิดนี้ว่า วงแตรวงชาวบ้าน

3.3 วงหัดดนตรี หรือแจ๊สแบนด์ (Jazz Band) หรือวงเต้นรำ (Dance Band) เป็นวงดนตรีที่พัฒนามาจากวงโยธวาทิตโดยการเพิ่มกลองชุด (Drum set) ใช้แซกโซโฟน แทน คาริเน็ต เครื่องดนตรีประกอบด้วยเครื่องดนตรีทำจังหวะและเครื่องดนตรีชนิดทำทำนอง ดังนี้ เครื่องดนตรีชนิดทำจังหวะประกอบด้วย กลองชุด, เปียโน หรือ คีย์บอร์ด, กีตาร์, เบส เครื่องทำทำนองประกอบด้วยเครื่องลมทองเหลืองและเครื่องลมไม้ ทรัมเป็ต, ทรอมโบน หรือบางครั้งอาจเพิ่มโซปราโนแซกโซโฟน หรือ คาริเน็ตเข้ามาด้วย

วงดนตรีทั้ง 3 ชนิด มีเครื่องดนตรีและลักษณะการบรรเลงเหมือนกัน คือ ใช้เครื่องลมบรรเลงทำนองหลัก เครื่องทำจังหวะเป็นเครื่องประกอบทำนองหลัก แต่จะแตกต่างกันในลักษณะการใช้งาน เช่น วงหัดดนตรีบรรเลงเพลงหลากหลายแนวแต่มีจุดประสงค์เพื่อการฟัง วงแจ๊สแบนด์จะบรรเลงเพลงแจ๊สล้วนๆ ส่วนวงเต้นรำจะใช้ประกอบการเต้นรำและบรรเลงเพลงต่อเพลงต่อจังหวะไปเรื่อยตามแบบแผนการเล่นเต้นรำของแต่ละท้องถิ่น

วงสตริง(String)เป็นวงดนตรีที่มีเครื่องสายชนิดดีดเป็นเครื่องหลักในวงประกอบด้วย กลองชุด กีตาร์โซโล่ กีตาร์คอร์ด์ กีตาร์เบส ออร์แกนจะมีหรือไม่มีก็ได้

เมื่อวงสตริงได้รับความนิยมสูงสุดผู้ฟังก็เริ่มเบื่อเพราะลีลาทางดนตรีมีน้อยวงสตริงได้เพิ่มเครื่องลมเข้าไปได้แก่ ทรัมเปต ทรอมโบน เทนเนอร์แซกโซโฟน อัลโตแซกโซโฟน เรียกว่าวงสตริงกับเครื่องลม (String with wind) ทำให้องค์ประกอบทางด้านเครื่องดนตรีเหมือนกับวงหีสดนตรี แต่เทคนิคหรือแนวทางในการบรรเลงจะแตกต่างกันวงหีสดนตรีให้ความสำคัญกับเครื่องลม ส่วนวงสตริงกับเครื่องลมยังคงให้ความสำคัญกับเครื่องจังหวะเครื่องลมมีไว้สำหรับสร้างลีลา หรือใช้เดี่ยวชั่วคราวเดียว ถ้าไม่มีเครื่องลมก็จะใช้เครื่องดนตรีชนิดอื่น เช่น คีย์บอร์ดบรรเลงแทนได้

วงสตริงคอมโบ (String Combo Band)รศ. ดร. สุมาลี นิยมมานุกภาพ กล่าวในดนตรีวิจักษณ์ว่า นับตั้งแต่ปี 1950 เป็นต้นมาเครื่องดนตรีไฟฟ้าเริ่มมีบทบาทในวงดนตรี ทำให้ลักษณะการผสมวงเปลี่ยนไป เช่น การผสมวงที่เรียกว่า String Combo หรือ วง Shadow ประกอบด้วยกีตาร์ไฟฟ้าชนิดต่างๆ และกลองชุดเป็นต้น(สุมาลี นิยมมานุกภาพ, 2547, น. 329)

สตริงคอมโบ String combo เป็นวงดนตรีเครื่องสายอย่างตะวันตกขนาดเล็กเกิดใหม่จากการดัดแปลงและรวมวงวงคอมโบเข้ากับวงซาโดว์ (วงสตริงคอมโบ, 2555, ออนไลน์)

วงคอมโบ (Combo Band) หมายถึงวงดนตรีขนาดเล็ก มุ่งประกอบการขับร้องมีจำนวนเครื่องดนตรีไม่แน่นอน แล้วแต่ความสะดวก แต่หลักๆมักประกอบด้วยทรัมเปต เทนเนอร์แซกโซโฟน อัลโตแซกโซโฟน ทรอมโบน เปียโน กีตาร์คอร์ด กีตาร์เบส กลองชุดและเครื่องประกอบจังหวะอื่นๆ (วงสตริงคอมโบ, 2555, ออนไลน์)

วงซาโดว์ (Shadow Band) เป็นวงขนาดเล็กเช่นกัน มีกีตาร์ลีด กีตาร์คอร์ด กีตาร์เบส กลองชุด (วงสตริงคอมโบ, 2555, ออนไลน์)

วงสตริงแบ่งวิวัฒนาการออกได้เป็น 2 สมัย สมัยแรกคือดนตรีต้นตำรับตั้งแต่ร็อกยังไม่เกิดได้แก่ บลูส์ คันทรีและโฟล์ค สมัยที่สองเป็นร็อกยุคแรกอันเป็นต้นฉบับให้กับร็อกรุ่นหลังถึงปัจจุบัน(วงสตริงคอมโบ, 2555, ออนไลน์)

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า วงสตริงคอมโบเป็นการพัฒนาการของการผสมวงดนตรี โดยการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ผสมผสาน วิธีการผสมวงของวงดนตรี จากเดิมที่มีอยู่แล้วให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ต่างๆของสังคมในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน โดยการปรับเปลี่ยนแนวการเล่นดนตรี และลดหรือเพิ่มเครื่องดนตรีให้เหมาะสม เช่น วงซาโดว์เพิ่มเครื่องดนตรีประเภทเครื่องเป่าเข้ามา วงดนตรีแจ๊สปรับเปลี่ยนแนวการเล่นดนตรีและเครื่องดนตรี วงบิกแบนด์ลดจำนวนเครื่องดนตรีให้น้อยลง

วงสตริงคอมโบในประเทศไทยช่วง พ.ศ. 2503-2515 วงการดนตรีของไทยมีการเปลี่ยนแปลงมาเป็นลำดับเนื่องจากอิทธิพลผลงานเพลงตะวันตกที่หลั่งไหลเข้ามาไม่ขาดสาย อาทิ เดอะ บีตเทิลส์, เดอะ ซาโดว์, คลิฟ ริชาร์ด และเอลวิส เพรสลีย์ ฯลฯ แทนทุกรายมากับกีตาร์ 3 ตัว

กลอง 1 ชุด พร้อมๆ กันนั้นวงดนตรีของไทยก็เริ่มหันมาเล่นเพลงสากลได้รับความนิยมไม่น้อยเหมือนกัน

เมื่อครั้งสหรัฐอเมริกาเข้ามาตั้งฐานทัพในไทย เพลงตะวันตกก็มีบทบาทสูงยิ่งอีกครั้ง วงดนตรีของไทยที่เล่นเพลงสากลในสมัยนั้น เช่นวงจอยทรีแอ็กชั่น วงซิลเวอร์แซนด์วงรอยัลสไปรต์ ฯลฯ ซึ่งร้องและเล่นตามต้นแผ่นดินเสียงเป็นส่วนใหญ่

การประกวดวงสตริงคอมโบแห่งประเทศไทยครั้งแรก พ.ศ.2512 คณะกรรมการจัดการประกวดสตริงคอมโบแห่งประเทศไทยของสมาคมดนตรีแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ จัดการประกวดวงดนตรีสตริงคอมโบ มีกติกาบังคับว่าเล่นเพลงสากล 1 เพลง เพลงไทยสากล 1 เพลง และเพลงพระราชนิพนธ์ 1 เพลง ชัยชนะเป็นของ จอยทรีแอ็กชั่น ซึ่งต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น “ดิ อิมพอสซิเบิล”

วง ดิ อิมพอสซิเบิล มีชื่อเสียงโด่งดังมาก ประกอบด้วย เศรษฐา ศิระฉายาวิชัย พันธุรักษ์ อนุสรณ์ พัฒนกุล สิทธิพร อมรพันธุ์ และพิชัย ธรรมนิยมครองรางวัลชนะเลิศ 3 ปีติดต่อกัน ประวัติศาสตร์วงการดนตรีของไทยต้องบันทึกไว้ในฐานะวงดนตรีประเภทสตริงคอมโบของไทยวงแรกที่สามารถสร้างความรู้สึกเป็นสากล และเป็นวงแรกอีกเช่นกันเปิดทางให้วัยรุ่นฟังเพลงไทยแนวใหม่ความสำเร็จถึงขั้นสูงสุดทำให้ผู้สร้างภาพยนตร์ไทยตลอดจนผู้ประพันธ์เพลงให้ความสำคัญกับวงดนตรีประเภทนี้มากขึ้น เวลาเดียวกับที่วงดนตรีอื่นๆ ได้รับความนิยมตามมา นอกจากนี้ที่บอกไปแล้ว ยังมีวง พีเอ็ม 5, วง พีเอ็ม 7, วงแฟนตาซี, วงแกรนด์เอ็กซ์และวงชาตรีเรื่อยมาถึงทุกวันนี้ (วงสตริงคอมโบไทย, 2555, ออนไลน์)

## ประวัติความเป็นมาของวงดนตรีฮอทชิลลี่

ก่อนจะมาเป็นวงดนตรีฮอทชิลลี่ วงดนตรีฮอทชิลลี่ (Hot Chilli Band) เป็นวงดนตรีที่เกิดจากการรวมตัวของนักดนตรีสมัครเล่นจากชมรมดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหง (R.U. Band) ซึ่งเริ่มก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2514 พร้อมกับการก่อตั้งมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีฐานะเป็นเพียงแผนกดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีที่ทำการอยู่ที่ตึกสหกรณ์ ซึ่งปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยนไปเป็นที่ตั้งของตึกคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ระยะเวลาเริ่มแรกของการก่อตั้งแผนกดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหงยังไม่มีเครื่องดนตรีเป็นของแผนกฯ แต่สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้โดยการยืมวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องดนตรีจากคณะศึกษาศาสตร์มาใช้ในการฝึกซ้อมและแสดง แผนกดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นศูนย์รวมของนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีความรักและสนใจในด้านดนตรีสากลสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกร่วมกันฝึกซ้อมเล่นดนตรีและแสดงดนตรีในวงดนตรี “Big band” ของแผนกดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยใช้ชื่อว่า “RU BAND”

พ.ศ.2518 วง “RU BAND” เป็นวงดนตรีที่มีชื่อเสียงมากที่สุดในบรรดางานดนตรีของสถาบันต่างๆ เนื่องจากได้รับงบประมาณซื้อเครื่องดนตรีจากมหาวิทยาลัยและเชิญอาจารย์จากต่างประเทศมาเป็นวิทยากรในการสอนและควบคุมการฝึกซ้อม การแสดงของวง ทำให้คุณภาพของวงมีความสมบูรณ์ทั้งด้านการร้องและการบรรเลงมาก แต่เหตุการณ์สำคัญด้านการเมืองของประเทศไทยเมื่อวันที่ 6 ตุลาคม พ.ศ.2519 ทำให้แผนกดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหงถูกยุบลงไปพร้อมกับกิจกรรมนักศึกษาทุกชมรม ทุกมหาวิทยาลัย

พ.ศ.2520 แผนกดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้รับการฟื้นฟูกลับมาอีกครั้งโดยเปลี่ยนฐานะจาก “แผนกดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหง” มาเป็น “ชมรมดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหง” มีที่ทำการอยู่บริเวณชั้น 2 อาคารหอประชุม AD 1 ภายหลังจากเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้นี้ชมรมดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหงก็ยังคงได้รับความสนใจจากนักศึกษาของมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีความรักและสนใจในด้านดนตรีสากลสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกร่วมกันฝึกซ้อมเล่นดนตรีและแสดงดนตรีในวง RU Band เป็นจำนวนมาก 3 ปีต่อมาชมรมดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้รับการจัดตั้งงานดนตรีที่ยิ่งใหญ่ โดยได้รับมอบให้เป็นเจ้าภาพในการจัดงานมหกรรมดนตรีขึ้นที่มหาวิทยาลัยรามคำแหงโดยเชิญวงดนตรีจากสถาบันต่างๆกว่า 50 วงมาร่วมแสดง หลังจากการจัดงานมหกรรมดนตรีแล้วทำให้วง “RU BAND” ชมรมดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีชื่อเสียงมากยิ่งขึ้นจากการแสดงผลงานที่มีความโดดเด่นมาก

แต่เหตุการณ์ที่ไม่มีใครคาดคิดในช่วงปลายปีพ.ศ.2523 ได้เกิดเพลิงไหม้อาคารหอประชุม AD 1 ทั้งอาคาร ทำให้ชมรมดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีเครื่องดนตรีวัสดุและอุปกรณ์ดนตรีจำนวนมากได้รับความเสียหายทั้งหมด การสูญเสียครั้งนั้นทำให้เกิดความเสียหายแก่สมาชิกชมรมฯทุกคนเป็นอย่างยิ่ง แต่ด้วยความตั้งใจที่แน่วแน่ของสมาชิกชมรมดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหงทั้งรุ่นพี่รุ่นน้อง ประกอบกับการสนับสนุนจากคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหงในขณะนั้นได้จัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อเครื่องดนตรีให้ จึงสามารถดำเนินกิจกรรมของชมรมฯ ขึ้นมาใหม่ในปีพ.ศ. 2525 ตามวัตถุประสงค์ของชมรมฯพัฒนามาจนถึงปัจจุบัน

การดำเนินกิจกรรมของชมรมดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหงนอกเหนือจากการดำเนินตามวัตถุประสงค์ของกองกิจการนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งเน้นการส่งเสริมประสบการณ์ในการพัฒนานักศึกษา ให้เป็นบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม โดยผ่านกระบวนการทางการจัดกิจกรรมที่สร้างสรรค์ และเป็นศูนย์กลางในการประสานงานเพื่อส่งเสริมและพัฒนานักศึกษาให้เป็นบุคคลที่มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญาแล้ว (ออนไลน์, 2555) ชมรมดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหงยังได้พัฒนานักร้อง นักดนตรีและบุคลากรทางดนตรีที่มี

คุณภาพ มีชื่อเสียงออกมาสร้างสรรค์ผลงานรับใช้สังคมไทยตลอดมา เช่น ทิววัลย์ ปิ่นภิบาล, สุชาติ ชวางกร, นนทียา จิวบางป่า, รุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์และวงดนตรีฮอทชิลลี่ เป็นต้น

**พัฒนาการวงดนตรีฮอทชิลลี่** วงดนตรีฮอทชิลลี่ (Hot Chilli Band) ก่อตั้งขึ้นเมื่อเดือน มีนาคม พ.ศ. 2523 โดยวันชาติ เหล่างามลูกศิษย์คนสนิทของอาจารย์ปราจีน ทรงเผ่าอดีตสมาชิก วงดิอิมพอสซิเบิลและผู้ที่ก่อตั้งวงฮอทเป็ปเปอร์ที่มีผลงานเดี่ยวและผลงานร่วมกับนักร้อง นักดนตรีที่มีชื่อเสียงมากมาย วันชาติเป็นนักดนตรีรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์ในการเล่นดนตรีอาชีพมาก่อนแล้ว เคยร่วมงานกับวงฮอทเป็ปเปอร์ในตำแหน่ง Percussion เป็นผู้รวบรวมนักดนตรีสมัครเล่นรุ่นน้อง จากชมรมดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหง (RU BAND) ก่อตั้งวงดนตรีฮอทชิลลี่ขึ้นโดยอาจารย์ ปราจีน ทรงเผ่าได้กรุณาตั้งชื่อวงให้ มีวัตถุประสงค์ส่วนตัวเพื่อสร้างวงดนตรีอาชีพออกไปเล่น ดนตรีเป็นอาชีพส่วนสมาชิกคนอื่น ๆ ซึ่งเป็นรุ่นน้องยังคงสนุกสนานกับชีวิตในวัยรุ่นทำให้ไม่มีใคร คิดถึงเรื่องดังกล่าวเหมือนคุณวันชาติ แต่ทุกคนมีวัตถุประสงค์คล้ายคลึงกันในการเข้ามาร่วมวง เพราะมีใจรักดนตรีอยากสนุกกับการเล่นดนตรี อยากมีวงดนตรี อยากซ้อมและเล่นดนตรีกับเพื่อน คุณวันชาติรวบรวมสมาชิกก่อตั้งวงดนตรีฮอทชิลลี่จำนวนทั้งหมด 12 คน ดังนี้

- |                                     |                           |
|-------------------------------------|---------------------------|
| 1. วันชาติ เหล่างาม (ชาติ)          | หัวหน้าวงและ Percussion   |
| 2. เสกสิทธิ์ ฟูเกียรติสุทธิ์ (แดน)  | Piano และ Acoustic Guitar |
| 3. สิงห์ชัย โสภณศิริ (โต้ง)         | Keyboard และ Strings      |
| 4. วิเชียร บุญมี (เชียร)            | Bass                      |
| 5. มานิตย์(นิต)(ไม่มีข้อมูลนามสกุล) | Guitar                    |
| 6. ประทีป เพ็ชรสงศรี (ทีป)          | Drum                      |
| 7. ธนวัฒน์ บุรณธรรม (ป้อม)          | Trumpet                   |
| 8. สมยศ โพธิ์งาม                    | Trombone                  |
| 9. คณิต เขียวอิม                    | Alto Saxophone            |
| 10. อติชัย เอี่ยมตาล (ต๋อง)         | Tenor Saxophone           |
| 11. รุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์ (โรจน์)    | ร้องนำและร้องประสานเสียง  |
| 12. พรจันทร์ สายกระสินธุ์           | ร้องนำและร้องประสานเสียง  |

เมื่อรวมตัวได้แล้วก็ทำการฝึกซ้อมกันอย่างหนักด้วยความทุ่มเทโดยมีวันชาติ เหล่างาม (พี่ชาติ) หัวหน้าวงเป็นหลักในการจัดการทุกอย่าง ตั้งแต่การคัดเลือกเพลง หาโน้ตเพลงสถานที่ ฝึกซ้อม เครื่องดนตรีควบคุมดูแลการฝึกซ้อม ดำเนินการตั้งแต่เรื่องดนตรีไปจนถึงเรื่องอาหารการ กินระหว่างการฝึกซ้อม เมื่อสามารถเล่นเพลงได้จำนวนพอที่จะแสดงได้ วันชาติก็ติดต่อรับงานการ แสดงดนตรีมาให้วงเล่นพอมีรายได้บ้าง ในระยะแรกวงจะเล่นเฉพาะเพลงสากลเท่านั้นแต่ไม่จำกัด

แนวเพลงว่าต้องเป็นเพลงแนวใด ทำให้วงต้องเล่นเพลงหลากหลายแนว เช่น Soul, Funky, Disco, Rock และอื่นๆอีกมากมายตามความนิยมในช่วงเวลานั้น โดยวงจะทำการฝึกซ้อมทันทีเมื่อทราบว่าจะเล่นเพลงไหนได้รับความนิยมเพื่อที่จะนำไปใช้ในการแสดงต่อไป

ในที่สุดวงดนตรีฮอทซิติลก็ก็ได้เล่นประจำครั้งแรกที่บาร์ Mosquito บริเวณท่าเรือคลองเตย การเล่นดนตรีที่นี้ถือว่าเป็นงานเล่นดนตรีที่หนักมากเพราะต้องเล่นดนตรีทุกวันๆละ 4 ชั่วโมงติดต่อกันโดยไม่มีเวลาหยุดพักตั้งแต่เวลา 21.00-01.00 น. ได้รับค่าจ้างเพียงวันละ 700 บาทต่อวงซึ่งขณะนั้นวงมีสมาชิกทั้งหมด 12 คนลูกค้าที่มาเที่ยวบาร์ Mosquito ส่วนมากเป็นกะลาสีเรือสัญชาติฝรั่งที่ผลัดเปลี่ยนกันมากับเรือเดินสมุทรที่เข้ามาเทียบท่าที่ประเทศไทย ถึงแม้ว่าวงดนตรีฮอทซิติลจะเป็นวงดนตรีน้องใหม่ที่เพิ่งเริ่มเล่นดนตรีอาชีพก็ตาม แต่สมาชิกวงทุกคนมาจากวงดนตรี R.U. Band ของชมรมดนตรีสากล มหาวิทยาลัยรามคำแหง รุ่นที่อาจารย์ปราจีน ทรงเผ่าและอาจารย์ วิชัย อึ้งอัมภรณ์ได้เข้าไปควบคุมดูแลการฝึกซ้อมและประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ด้านดนตรีให้ ทำให้วงดนตรีน้องใหม่นี้เป็นวงที่สามารถเล่นดนตรีได้อย่างมีคุณภาพสนุกสนานเป็นที่ถูกอกถูกใจลูกค้าที่มาเที่ยวเป็นส่วนมากวงดนตรีฮอทซิติลเล่นดนตรีที่บาร์ Mosquito ได้เพียงสองเดือนก็ลาออกจากบาร์ Mosquito พร้อมๆกับการเปลี่ยนแปลงบุคลากรภายในวงหลายตำแหน่ง เนื่องจากการรวมตัวเล่นดนตรีของสมาชิกวงดนตรีฮอทซิติลในระยะแรกมีเพียงพีชาติ – วันชาติ เหล่างามเท่านั้นที่มีความต้องการสร้างวงดนตรีอาชีพเพื่อเล่นดนตรีเป็นอาชีพ ส่วนคนอื่นๆส่วนมากมีวัตถุประสงค์เพียงแค่ออกมาเล่นดนตรีเพื่อความสนุกสนานตามประสาวัยรุ่นที่มีใจรักดนตรีเท่านั้น เมื่อมาเล่นดนตรีอาชีพแล้วอาจไม่สนุกสนานเหมือนตอนเล่นดนตรีสมัครเล่น ทำให้บางคนได้ทราบความต้องการที่แท้จริงของตัวเองว่ามีความต้องการเล่นดนตรีอาชีพหรือไม่ เริ่มจากโด่ง-สิงห์ชัย โสภณศิริ นักดนตรีตำแหน่งคีย์บอร์ดของวงที่จำเป็นต้องยุติความสนุกสนานในการเล่นดนตรีร่วมกับเพื่อนๆ ลาออกจากวงเป็นคนแรกด้วยเหตุผลที่ไม่มีเวลาให้กับวงเนื่องจากทางครอบครัวต้องการให้ทุ่มเทเวลาให้กับการเรียนอย่างเต็มที่เพื่อจะได้เรียนให้จบปริญญาตรีที่มหาวิทยาลัยรามคำแหงตามเวลาที่ครอบครัวต้องการ ติดตามด้วยเชียร-วิเชียร บุญมี นักดนตรีตำแหน่งเบสของวงก็ลาออกจากวงเป็นคนี่ 2 ในเวลาไล่เลี่ยกันด้วยเหตุผลที่คล้ายคลึงกัน สมาชิกวงที่เหลือจึงได้ไปชักชวนถ่วง-ธวัชชัย จำประสาตเพื่อนนักดนตรีมีอาชีพที่มีความสามารถสูง มีประสบการณ์ในการเล่นดนตรีร่วมกับวงดนตรีอื่นมาหลายวงแล้วทั้งยังเป็นคนที่รู้จักคุ้นเคยกับสมาชิกวงฮอทซิติลดี เนื่องจากเคยเป็นนักดนตรีสมัครเล่นในวงดนตรี R.U. Band ของชมรมดนตรีสากล มหาวิทยาลัยรามคำแหงรุ่นราวคราวเดียวกับสมาชิกวงคนอื่นเข้ามาทำหน้าที่เล่นเบสเป็นคนี่ 2 ของวง ช่วงเวลาที่ไม่มียานเล่นดนตรี สมาชิกวงฮอทซิติลก็ทำการฝึกซ้อมดนตรีร่วมกันเพื่อพัฒนาคุณภาพการเล่นของวงอย่างสม่ำเสมอได้ขาด แต่ก่อนที่วงดนตรีฮอทซิติลจะได้เริ่มงานเล่นดนตรีใหม่นิต- มานิตย์ผู้เล่นกีตาร์คนแรกของ

วงก็ได้ลาออกจากวงอีก วงดนตรีซอทซิลลี่จึงได้รับวิ – วีระพงษ์ เข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้เล่นกีตาร์ให้กับวงซอทซิลลี่เป็นคนที่ 2 ของวงต่อจากมานิตย์ การเปลี่ยนแปลงนักดนตรีหลายตำแหน่งในช่วงเวลาใกล้เคียงกันทำให้วงดนตรีซอทซิลลี่ต้องทำการฝึกซ้อมปรับวงใหม่เพื่อให้การเล่นดนตรีของนักดนตรีแต่ละตำแหน่งสามารถเล่นประสานกันได้อย่างกลมกลืน แต่วงก็เสียเวลากับเรื่องนี้ไม่น้อยมากเนื่องจากนักดนตรีทุกคนมีความสามารถอ่านโน้ต เขียนโน้ต เล่นโน้ตสากลได้ทุกคน เมื่อยังไม่มียานเล่นประจำที่ชาติ – วันชาติ เหล่าแกมหัวหน้าวงซึ่งรู้จักคุ้นเคยกับนักดนตรีและวงดนตรีรุ่นพี่ๆหลายวง จึงรับงานเล่นดนตรีแทนวงดนตรีรุ่นพี่ที่เล่นประจำตามคลับ ไนต์คลับ บาร์และสถานบันเทิงต่างๆให้วงมีรายได้จากการไปเล่นดนตรีแทนวงเหล่านั้น ก็ได้งานเล่นดนตรีแทนวงดนตรีเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอพอๆกับการเล่นดนตรีประจำเลยที่เดียว วงดนตรีและสถานที่วงดนตรีซอทซิลลี่ได้ไปเล่นแทนมีดังนี้ คือ เล่นแทนวง Vampire และวง Blue Angel ที่เดอะเดนไนท์คลับ (The Den Nightclub) โรงแรมอินทราย่านประตูน้ำสัปดาห์ละ 1 วันได้ค่าแทนวันละ 1,000 บาทต่อวง เล่นแทนวงดนตรีที่เล่นประจำเดอะแบงก์ไนท์คลับ (The Bank Nightclub) โรงแรมวินด์เซอร์ (Windsor Hotel) ถนนสุขุมวิท 20 ไปเล่นแทนวงดนตรีที่เล่นประจำเดอะไนท์ไนท์คลับ (The night Nightclub) โรงแรมแมนดาริน (Mandarin Hotel) สามย่าน เล่นแทนวงดนตรีที่เล่นประจำบาร์ฟอกซ์ (Fox Bar) บริเวณชั้นล่างอาคารพร้อมกับรับนักร้องหญิงคนใหม่คุณนงนุช มะสะอะมา ร้องแทนคุณพรจันทร์ที่รู้ตัวว่าไม่เหมาะกับอาชีพนักร้อง จึงลาออกจากวงเพื่อออกไปประกอบอาชีพให้ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมาและต้องการออกไปสร้างครอบครัวให้สมบูรณ์เพื่ออนาคตของตัวเองวงดนตรีซอทซิลลี่ตระเวนรับงานเล่นดนตรีแทนวงดนตรีรุ่นพี่ด้วยรูปแบบการแสดงดนตรีเฉพาะตัวที่แตกต่างจากวงดนตรีอื่น ทำให้วงดนตรีรุ่นพี่ตั้งฉายาว่าเป็นวง “เสือกระต่าย” เนื่องจากวงดนตรีซอทซิลลี่เป็นวงดนตรีที่สมาชิกนักดนตรีทุกคนในวงมีความสามารถอ่านโน้ต เขียนโน้ต เล่นโน้ตสากลได้ดีในการแสดงดนตรีแต่ละครั้งก็มีการดูโน้ตประกอบเป็นประจำ

วงดนตรีซอทซิลลี่รับงานเล่นดนตรีแทนวงดนตรีรุ่นพี่ได้ไม่นานก็ได้งานเล่นดนตรีประจำอีกครั้งที่โรงแรมอิมพีเรียล (Imperial Hotel) ถนนวิฑู โดยเล่นประจำทุกวันบริเวณสระน้ำของโรงแรม และเล่นที่ห้องจัดเลี้ยงของโรงแรมบางวันที่มีงานเลี้ยงในห้องจัดเลี้ยงโรงแรมวงดนตรีซอทซิลลี่เล่นประจำที่โรงแรมอิมพีเรียลประมาณ 1 ปีก็ออกไปเล่นโรงแรมมณเฑียร

ประมาณปี พ.ศ. 2524 เล่นประจำที่ห้องอาหารมณเฑียรทอง โรงแรมมณเฑียร ถนนสุรวงศ์ สลับกับวงดนตรีต่างๆหลายวง และได้เป็นวงดนตรีแบ็คอัพให้นักร้องที่เข้าประกวดร้องเพลงรายการประกวดร้องเพลงมณเฑียรทองทุกคน แหวน – ฐิติมา สุดสุนทรก่อนที่จะมีชื่อเสียงก็เข้าประกวดร้องเพลงในรายการนี้เมื่อประมาณกลางปี พ.ศ. 2524 ได้ตำแหน่งชนะเลิศ จึงได้ร้องเพลงประจำอยู่ที่โรงแรมมณเฑียรให้กับวงโอเรียลเต็ลฟังก์ ของ เต๋อ - เรวัต พุทธินันท์ และได้ร่วมงาน

กับวงซอทซิลลี่, วงอริสโตแคทส์ (วงฟิลิปปีนส์) และวงอิสซัน ก่อนที่จะออกจากโรงแรมมณเฑียรนี้ ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมากที่สุดในช่วงซอทซิลลี่ คือ พี่ชาติหัวหน้าวงได้ลาออกจากวงไปตั้งวง “ซอตทรูทหรือด” ร่วมกับคุณต้อม-สมประสงค์ สิงหวนวนวัฒน์นักร้อง-นักแสดงเจ้าของผลงานเพลงที่โด่งดังในอดีตมาจนกระทั่งปัจจุบัน เช่น แหวกฟ้าคว่าดาว, ที่เก่าที่ฉันยืน, ช่างไม่รู้เลย, ทนได้ทุกที่, ต้องดีกว่าเก่า, พุดไม่ออก ฯลฯ การออกไปของพี่ชาติหัวหน้าวงครั้งนี้สมาชิกวงดนตรีซอทซิลลี่ต่างพร้อมใจกันแต่งตั้งพี่แดน - เสกสิทธิ์ พุเกียรติสุทธิผู้เล่นเปียโน อะคูสติคกีตาร์และเรียบเรียงเสียงประสานประจำวงให้เป็นหัวหน้าวงแทนพี่ชาติ ซึ่งปกติพี่แดนก็ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยพี่ชาติในการประสานงานภายในวงเพื่อควบคุมคุณภาพการฝึกซ้อม การแสดงดนตรีของวงให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า เมื่อต้องเป็นหัวหน้าวงพี่แดนจึงต้องทำหน้าที่ติดต่อประสานงานด้านธุรกิจระหว่างวงกับบุคคลและองค์กรภายนอกแทนที่พี่ชาติเคยรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีก หน้าที่รับผิดชอบทั้งด้านศิลปะและธุรกิจทั้งหมดเป็นภาระหนักมากตกอยู่ที่พี่แดนเพียงคนเดียว ด้วยความรัก ความเคารพ ความนับถือกันแบบเพื่อน แบบพี่ แบบน้องทำให้สมาชิกคนอื่นๆ ต่างก็พยายามเข้ามาช่วยแบ่งเบาภาระงานเท่าที่จะทำได้ตามความถนัดของแต่ละคน โดยเฉพาะรุ่งโรจน์นักร้องชายของวงที่มีบุคลิกภาพและคุณสมบัติที่โดดเด่นด้านการติดต่อสื่อสารประสานงานได้อย่างคล่องแคล่วสามารถช่วยพี่แดนแบ่งเบาภาระความรับผิดชอบของวงในส่วนที่พี่ชาติเคยทำที่ละเอียดถี่ถ้วน ทำให้พี่แดนได้มีเวลาดูแลรับผิดชอบงานดนตรีมากขึ้นส่งผลให้คุณภาพการเล่นดนตรีของวงมีความสมบูรณ์เป็นไปตามความต้องการได้มากที่สุด การติดต่อประสานงานกับลูกค้าก็พัฒนาการดีขึ้น ในที่สุดวงดนตรีซอทซิลลี่ก็ได้ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการวงใหม่ จากเดิมที่พี่ชาติหัวหน้าวงทำหน้าที่การบริหารจัดการเพียงผู้เดียว ทั้งด้านงานธุรกิจและงานศิลปะดนตรี โดยมีพี่แดนเป็นผู้ช่วยควบคุมดูแลงานด้านดนตรี มาเป็นระบบการบริหารจัดการที่แยกการบริหารจัดการเป็น 2 ด้าน คือ 1. งานด้านธุรกิจที่ต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลากรและองค์กรภายนอกทั้งหมด เป็นผู้ให้นโยบายในการดำเนินงานแก่วงในแต่ละงานที่ตกลงกับลูกค้าไว้ มีรุ่งโรจน์เป็นผู้บริหารจัดการในฐานะผู้จัดการวง 2. งานด้านศิลปะดนตรี การเตรียมตัวฝึกซ้อม การฝึกซ้อม การเตรียมตัวแสดง การแสดงและการควบคุมดูแลคุณภาพงานดนตรี มีพี่แดนเป็นผู้บริหารจัดการในฐานะหัวหน้าวง

ซอทซิลลี่ออกจากโรงแรมมณเฑียรย้ายไปเล่นประจำที่โรงแรมเอราวัณ (ตึกเก่า) แทนวง Stage Express ช่วงเวลานี้บ๊วก - คณิต เขียวอ้อมได้ลาออกจากวง การเล่นประจำที่โรงแรมเอราวัณวงได้ค่าตอบแทนคนละ 9,000 บาทต่อเดือน แต่เนื่องจากการเล่นดนตรีในสมัยนั้นวงดนตรีต้องเป็นผู้นำเครื่องดนตรีและอุปกรณ์ดนตรีมาเอง สมาชิกวงดนตรีซอทซิลลี่ทุกคนจึงได้รวบรวมเงินเดือนที่ได้รับส่วนหนึ่งไปผ่อนซื้อเครื่องดนตรีมาใช้ในการทำงาน ทำให้แต่ละคนเหลือเงินเดือนที่ได้รับ



เพียงคนละ 3,000 บาทต่อเดือนส่วนยังขาดเหลือก็ได้รับการช่วยเหลือจากพี่สาวของพี่แดน - เสกสิทธิ์ ฟูเกียรติสุทธิให้ยืมอีกจำนวนหนึ่ง

ออกจากโรงแรมเอราวัณแล้วกลับไปเล่นประจำที่โรงแรมมณเฑียร ถนนสุรวงศ์อีกครั้งที่คาสบังกาไนท์คลับ ชั้นใต้ดิน โดยเล่นสลับกับนักดนตรีและวงดนตรีที่มีชื่อเสียง เช่นวง โอเรียนเต็ล ฟังก์ที่เต๋อ-เรวัตติ พุทธินันท์และวินัย พันธุรักษ์ร่วมกันก่อตั้งหลังจากประกาศยุบวงดิอิมพอสซิเบิล วงบาราคุดัส (Baracudas) ที่นักดนตรีในวงมีความสามารถสูงและมีชื่อเสียงอย่างสมชาย สักดิ์กุล, กริช ทอมมัส, ศิริศักดิ์ ศิริโชตินันท์หรือหมูกาไล โสโศป ปู - อัญชลี จงคดีกิจเจ้าของบทเพลงหนึ่งเดียวคนนี้มีชื่อเสียงในเวลาต่อมาที่เคยเป็นนักร้องนำวงบาราคุดัส วงแป๊ปติก และวงเดอะทัช (The Touch) ก็มีชื่อเสียงมาก วงซอทซิลลี่เล่นดนตรีประจำที่คาสบังกาไนท์คลับได้ระยะหนึ่งทางโรงแรมมณเฑียรก็มีนโยบายให้วงดนตรีทุกวงที่เล่นประจำที่โรงแรมเล่นสลับระหว่างคาสบังกาไนท์คลับกับห้องอาหารมณเฑียรทอง ยกเว้นวง โอเรียนเต็ล ฟังก์วงเดียวเท่านั้นที่ได้เล่นประจำที่ห้องอาหารมณเฑียรทองเพียงแห่งเดียว ส่วนวงอื่นรวมทั้งซอทซิลลี่ด้วย นอกจากต้องเล่นสลับระหว่างคาสบังกาไนท์คลับกับห้องอาหารมณเฑียรทองแล้ว บางครั้งต้องเดินทางไปเล่นถึงโรงแรมมณเฑียรที่พญาตามนโยบายของโรงแรม

ประมาณปลายปีพ.ศ. 2526 ย้ายมาเล่นประจำที่คาบาเรต์คลับ ซึ่งเป็นดิสโก้เทคที่ชั้นใต้ดิน โรงแรมเอเชีย พร้อมกับถ่วง - ธวัชชัย ขำประสานักดนตรีตำแหน่งเบสของวงลาออกไปเล่นกับวงอื่น วงดนตรีซอทซิลลี่ก็ได้วิธาน ธวัชชัยปัจจุบันได้เปลี่ยนชื่อและนามสกุลเป็น พิธาน พงศ์พิธานมาเล่นเบสแทน เล่นประจำที่คาบาเรต์คลับไม่ถึงปีก็ออกไปเล่นที่โรงแรมแมนฮัตตัน สุขุมวิท 15 ช่วงที่เล่นประจำ 2 ที่นี้วงดนตรีซอทซิลลี่ได้เริ่มเป็นแบ็คอัปพิณเต็มตัวโดยเริ่มจากต้น - สุชาติ ชวางกูร ที่ออกผลงานชุดแรก ชื่อชุดสายธาร ในปีพ.ศ. 2526 ซึ่งเกือบทุกวันเสาร์และวันอาทิตย์จะต้องไปเล่นคอนเสิร์ตให้สุชาติตลอด ต่อมาปู้ อัญชลี จงคดีกิจออกผลงานชุดแรกหนึ่งเดียวคนนี้ในปี พ.ศ. 2527 วงดนตรีซอทซิลลี่ก็ได้เป็นวงแบ็คอัปให้อีก โดยมีต่าย - กัมพล ลิขิริยะมาเป็นมือกีตาร์รับเชิญในการเล่นคอนเสิร์ตที่จำเป็นต้องมีผู้เล่นกีตาร์ 2 คน

ต่อมาย้ายไปเล่นประจำที่บาร์ M.G.M. ชั้น 8 ห้างโรบินสันถนนราชดำริส่วนที่โรงแรมเอราวัณวง President ได้เข้าไปเล่นแทน ในช่วงเวลานี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงนักดนตรีภายในวงอีกครั้งโดยวี - วีรพงษ์ ศุภพรประเสริฐ มือกีตาร์และอ้วน - พิธาน พงศ์พิธานมือเบสได้ลาออกไปเล่นกับวง President ส่วนวงซอทซิลลี่ก็รับนักดนตรีใหม่เข้ามาแทนคือบูล - ไพบูลย์ อัจฉรากุลมาเล่นกีตาร์และดี๊ด - วินัย ยิ้มแย้มมาเล่นเบสแทน เกิดเหตุการณ์ดีๆ ขึ้นภายในวงกับสมาชิกวงเมื่อพี่ป้อม - ธนวัฒน์ บุรณธรรมได้ลาไปอุปสมบทตามจารีตประเพณีของชาวพุทธเป็นเวลาหนึ่งเดือน เมื่อลาสิกขาจากการเป็นพระสงฆ์แล้วก็กลับมาเล่นดนตรีกับวงซอทซิลลี่เหมือนเดิม ช่วงที่วงเล่นดนตรี

ประจำที่บาร์นี้คุณไพจิตร อักษรณรงค์นักร้องนักแสดงเจ้าของผลงานเพลงคิดถึงฉันบ้างคืนนี้มาเป็นนักร้องรับเชิญประจำวงเป็นระยะเวลา 6 เดือน

ไปเล่นที่โรงแรมรามาดา (Ramada Hotel) ย่านบางรัก สลับกับวง The Fox ของ ช.อันณ บางช้างมือกีตาร์หนึ่งในตำนานร็อกสตาร์ของเมืองไทย และวงเลเบอร์เจ้าของผลงานเพลงส่งรักส่งยิ้มเมื่อปีพ.ศ. 2526 และดีเจสาวมลฤดี ยามภักดารานักแสดงที่มีผลงานการแสดงทั้งละครและภาพยนตร์ที่มีชื่อเสียงมากตั้งแต่ก่อนปี พ.ศ.2512-2538

ย้ายไปเล่นประจำในบาร์วัยรุ่นที่โรงแรมวิทมสตัน บริเวณสามเหลี่ยมดินแดง สลับกับวง The Innocent ที่มีนักดนตรีมีชื่อเสียงอย่างพีรสันติ จวบสมัย, สายชล ระดมกิจ, ชาตรี คงสุวรรณ เจ้าของผลงานเพลงสอตก, มนต์ไพรโยก, เพียงกระซิบ, เห็นใจกันหน่อย ฯลฯ และวงฟอร์เอฟเวอร์ที่กำลังมีผลงานดังในขณะนั้น เล่นประจำที่โรงแรมวิทมสตันไม่นานก็ออกไปเล่นที่ใหม่แถวถนนชิดลม

เล่นประจำที่ร้านคาร์เทียมิลิเนียนคลับ ถนนชิดลม ตึกอรกานต์ ชั้น 8 สถานบันเทิงรูปแบบใหม่ในยุคดิสโก้เทคที่มีความหรูหรา โฉบเฉี่ยว มีชื่อเสียงมาก โดยนักธุรกิจหนุ่มรุ่นใหม่คุณเสกสรร สัตยาเป็นเจ้าของและบริหารงานเอง วงซอทซิลลี่เล่นประจำที่นี่ได้ไม่นานที่บูล-ไพบูลย์มือกีตาร์ได้ลาออกไปเล่นกับวงอื่น วงซอทซิลลี่จึงได้รับพี่ต่าย-กัมพล สิขิริยะจากวงดิโอเปี่ยมเพื่อนนักดนตรีที่รู้จักสนิทสนมกันดีเนื่องจากเคยร่วมงานในฐานะนักดนตรีรับเชิญของวงซอทซิลลี่เป็นประจำหลายครั้ง ในงานที่จำเป็นต้องมีผู้เล่นกีตาร์สองคนในการเล่นแบ็คอัพให้กับศิลปินหลายคน เช่น เบิร์ด-ธงไชย แมคอินไตย์, แหวน – จูติมา สุดตสุนทรเจ้าของผลงานเพลงเรามีเรา สัญญีสัญญา และเพลงดังอีกมาก, ปู – อัญชลี จงคดีกิจเจ้าของผลงานเพลงหนึ่งเดียวคนนี้ สะดุดครักและเพลงดังอีกมากเช่นกัน การเล่นดนตรีประจำที่นี้นอกจากการโชว์ของนักร้องนักดนตรีของวงซอทซิลลี่แล้ว มีน้องสาวของคุณจิตติมา เจือใจนักร้องแผ่นเสียงทองคำพระราชทานปีพ.ศ. 2522 ได้ให้เกียรติมาเป็นนักร้องรับเชิญร่วมร้องเพลงกับวงดนตรีซอทซิลลี่ด้วย วงดนตรีซอทซิลลี่เล่นประจำที่คาร์เทียมิลิเนียนคลับเวลามีกองคอนเสิร์ตก็ให้ลาหยุด บางครั้งก็นัดศิลปินนักร้องมาซ้อมที่ร้านก่อนที่จะเล่นดนตรีในแต่ละวัน โดยได้รับความกรุณาจากคุณเสกสรร สัตยาเจ้าของร้านผู้ใจดีให้โอกาสแก่วงดนตรีซอทซิลลี่ในการทำงานประจำที่ร้านและหยุดไปเล่นคอนเสิร์ตได้ ในช่วงเวลานี้ วงซอทซิลลี่ได้ปรับวงครั้งสำคัญที่สุด โดยการปรับลดเครื่องเป่าออกไปเกือบทั้งหมดทำให้จำนวนนักดนตรีในวงเหลือเพียง 6 คนและนักร้องเพียงคนเดียว คือ

- |                                   |                               |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1. เสกสิทธิ์ ฟูเกียรติสุทธิ (แดน) | Piano, Acoustic Guitar        |
| 2. ประทีป เพ็ชรสังศรี (ทีป)       | Drums                         |
| 3. ชนวัฒน์ บุณธรรม (ป้อม)         | Keyboard, Trumpet, Programmer |

- |  |                   |
|--|-------------------|
| 4. วัชชัย คำควร (วัช)                                      | Saxophones, Flute |
| 5. วินัย ยิ้มแย้ม (ดี๊ด)                                   | Bass              |
| 6. กัมพล สิขริยะ (ต่าย)                                    | Guitar            |
| 7. รุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์ (ครูโรจน์) ร้องนำ, ร้องประสานเสียง |                   |

พ.ศ. 2529 วงซอทซิลลี่ได้เป็นวงดนตรีแบ็คอัฟให้กับศิลปินและนักร้องประกวดประจำรายการประกวด Concert Contest ทางสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 โดยบริษัทเจเอสแอล ซึ่งมีคุณปัญญา นิรันดร์กุล และคุณสุสชา โทณะวณิก เป็นพิธีกรประจำรายการ รูปแบบรายการนี้เป็นการแข่งขันร้องเพลงของศิลปินเพลงต้นแบบในแต่ละสัปดาห์ ซึ่งศิลปินต้นแบบจะมาแสดงสดในรายการ มีการแข่งขันรอบแชมป์ประจำสัปดาห์ รอบแชมป์ออฟเดอะแชมป์ และ รอบบิกแชมป์ตามลำดับรายการนี้เป็นเวทีที่ทำให้ผู้ชนะเลิศ(แชมป์)จากรายการได้มีโอกาสเข้าสู่วงการนักร้องนักแสดงอาชีพในภายหลัง อาทิ แอนนา ไรจน์รุ่งฤกษ์ ตำแหน่งบิกแชมป์, อังศณา ช่างเสวด ตำแหน่งแชมป์ออฟเดอะแชมป์, มาโนช ฤทธิ์เต็ม ตำแหน่งบิกแชมป์, วิระ บำรุงศรี, นริศระจำง คันธมาศ, ยูยัญติเยอะ ตำแหน่งสมอลล์แชมป์ เป็นต้น จากการเล่นดนตรีประจำในรายการประกวด Concert Contest เมื่อบริษัทเจเอสแอลก่อตั้งบริษัท“คีตา” ขึ้น ทำให้วงซอทซิลลี่ได้รับเลือกให้เป็นวงแบ็คอัฟให้ศิลปินคนแรกของค่าย หนุ่มเสก-เสกสรร ชัยเจริญ ในอัลบั้มชุดแรก“ดนตรีออกเดิน” ปีพ.ศ. 2530 ที่มีเพลงเด่นคือ รักเป็นดั่งต้นไม้ โดยก่อนหน้านั้นวงซอทซิลลี่ก็ได้เป็นวงแบ็คอัฟให้ศิลปินต้น – สุชาติ ขวางกรู และได้เป็นวงดนตรีแบ็คอัฟศิลปินที่มีชื่อเสียงอีกมาก เช่น เบิร์ด-ธงไชย, ตู-นันทิดา, อ้วน – มณีนุช เสมรสุต, แหวน-จิตติมา, ปู่ – อัญชลี จงคดีกิจ ฯลฯ ในเวทีคอนเสิร์ตต่างๆ มากมายโดยเฉพาะคอนเสิร์ตที่มีการถ่ายทอดทางรายการทีวีที่สามารถชมได้ทั่วประเทศ เช่น รายการ Concert Contest, โลกดนตรี, 7 สีคอนเสิร์ต ฯลฯ ส่งผลให้วงดนตรีซอทซิลลี่มีชื่อเสียงโด่งดังเป็นที่รู้จักโดยทั่วไป เป็นวงที่ศิลปิน บริษัท ผู้จัดงานการแสดงดนตรีภาครัฐและเอกชนต้องการให้เป็นวงดนตรีแสดงในงานต่างๆ มากที่สุดในช่วงเวลานั้น ทำให้วงต้องลดการเล่นประจำในสถานบันเทิงลงให้เหมาะสมกับเวลา บางครั้งก็ไม่มีเวลาจนต้องหยุดการเล่นประจำเป็นระยะ

ประมาณปี พ.ศ. 2536 เล่นประจำที่ ซิลูเอทหรือบ้านหนังไทยพร้อมกับการรับนักร้องหญิงเพิ่มเข้ามาในวง 2 คน คือ ปาน- กศุมลย์ รุ่งเรือง ต่อมาเปลี่ยนเป็น พิณพนัช รุ่งเรืองและนิดา- นิตา เกิดสุทธิ นักร้องหญิงรุ่นน้องจากชมรมดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่เคยร่วมงานกันมาก่อนในฐานะนักร้องประสานเสียงรับเชิญในการเล่นแบ็คอัฟให้ศิลปิน ทำให้วงดนตรีซอทซิลลี่มีสมาชิกวงทั้งหมด 9 คนมาจนถึงปัจจุบัน ดังรายชื่อต่อไปนี้

- |                                    |                         |
|------------------------------------|-------------------------|
| 1. เสกสิทธิ์ ฟูเกียรติสุทธิ (แดน)  | Piano, Acoustic Guitar  |
| 2. รุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์ (ครูโรจน์) | ร้องนำ, ร้องประสานเสียง |

3. ชนวัฒน์ บุณธรรม (ป้อม)	Keyboard, Trumpet, Programmer
4. ชวัชชัย คำควร (วัช)	Saxophones, Flute
5. ประทีป เพ็ชรสังศรี (ทีป)	Drums
6. วินัย ยิ้มแย้ม (ดี๊ด)	Bass
7. กัมพล สีขริยะ (ต่าย)	Guitar
8. นิตา เกิดสุทธิ (นิต)	ร้องนำ, ร้องประสานเสียง
9. พิณพนัษ (กศุมลย์) รุ่งเรือง (ปาน)	ร้องนำ, ร้องประสานเสียง

นอกจากสมาชิกในวงดนตรีซอทซิลลี่แล้ว ในการแสดงบางครั้งทางวงได้เชิญนักดนตรีมีความสามารถและมากประสบการณ์มาร่วมงาน เพื่อความสมบูรณ์ของการแสดงและเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า นักดนตรีรับเชิญประจำ 3 ท่าน คือ

1. ยงยุทธ มีแสง (Trumpet)
2. สำรอง พูนทวี (Trumpet)
3. อรุณกร ชัยสุบรรณกนก (Trombone)

วงดนตรีซอทซิลลี่เล่นประจำในสถานบันเทิงที่สุดท้ายประมาณปี พ.ศ. 2538 ที่ Music Style ผับในซอยสุขุมวิท 24 โดยหนุ่มเสก - เสกสรร ชัยเจริญเป็นผู้บริหาร ด้วยค่าจ้างหลักแสนต่อวงต่อเดือน แต่ยังคงรับงานเล่นดนตรีแบ็คอัปให้กับศิลปิน งานอีเว้นท์ งานเลี้ยง งานรื่นเริงต่างๆที่เหมาะสมกับวงจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนตลอดมา

ปัจจุบันนอกจากหน้าที่ความรับผิดชอบในการเล่นดนตรีร่วมกันในวงดนตรีซอทซิลลี่แล้ว ด้วยความสามารถและประสบการณ์หลายๆด้านของสมาชิกวงแต่ละคน ทำให้สมาชิกวงแต่ละคนต่างก็มีงานอื่นๆทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานดนตรีและไม่เกี่ยวข้องกับงานดนตรีทำร่วมกัน หรือแยกกันทำบ้างตามความชอบ ความถนัดและความสามารถของแต่ละคน อาทิเช่น เป็นนักร้องนักดนตรีในท้องถิ่นทีกเสียง โปรดิิวเซอร์ เรียบเรียงเสียงประสาน แต่งเพลง สอนร้อง สอนดนตรี เล่นดนตรีกับวงอื่น เล่นดนตรีประจำในสถานบันเทิง ชาวค์เอ็นจิเนียร์ การดำเนินธุรกิจส่วนตัว เป็นต้น โดยวงดนตรีซอทซิลลี่ก็ยังคงรับงานการแสดงดนตรีที่เหมาะสมกับวงมาจนถึงปัจจุบัน เมื่อมีงานแสดงของวงสมาชิกทุกคนจะมาร่วมกันแสดงทุกคน ด้วยความเต็มใจ ความรัก ความผูกพันที่ดีต่อกัน เพื่อรักษาชื่อเสียง คุณภาพของวงดนตรีซอทซิลลี่ของทุกคนให้คงอยู่ต่อไป ด้วยความภาคภูมิใจของสมาชิกทุกคนของวงดนตรีซอทซิลลี่ วงดนตรีที่ดีที่สุด ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจรรยาบรรณที่ดีต่อวิชาชีพดนตรี

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523 จนถึงปัจจุบัน ทำให้วงดนตรีซอทซิลลี่เป็นวงดนตรีสตริงคอมโบที่มีอายุวงยืนยาวที่สุดวงหนึ่งของวงดนตรีในประเทศไทยพอๆกับวง “คาราบาว” วงดนตรีเพื่อชีวิตที่มีชื่อเสียงโด่งดังมากที่สุดในตำนานเพลงเพื่อชีวิตของประเทศไทยที่เริ่มก่อตั้งวงปีเดียวกันในปี พ.ศ. 2523 ที่ประเทศฟิลิปปินส์โดยยืนยง โอภากุล-แอ๊ดกับ กิรติ พรหมสาขา ณ สกลนคร - เขียว และ สานิตย์ ลิ่มศิลา-ไข่นักศึกษาไทยที่ฟิลิปปินส์ 3 คน วงคาราบาวมาเริ่มงานดนตรีในประเทศไทยอย่างเต็มตัวเมื่อปี พ.ศ. 2524 พร้อมการแยกตัวออกไปของสานิตย์ ลิ่มศิลา-ไข่นักศึกษาไทยและออกผลงานชุดแรกของวงในชุด “จีเม่า” และมีผลงานมาจนถึงปัจจุบันเช่นกัน ด้วยระยะเวลากว่า 3 ทศวรรษที่ผ่านมาถึงแม้ว่าวงดนตรีซอทซิลลี่จะไม่ได้นำเสนอผลงานเพลงของวงออกมาเหมือนวงคาราบาวหรือวงอื่นๆต่อสาธารณะชนก็ตาม แต่วงซอทซิลลี่ก็ได้ทำหน้าที่วงดนตรีวงหนึ่งที่มีผลงานรับใช้กิจกรรมดนตรีสากลต่างๆ ควบคู่กับสังคมไทยอย่างสม่ำเสมอ มากมายตามสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา สามารถจำแนกผลงานของวงดนตรีซอทซิลลี่ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งวงปี พ.ศ. 2523 จนถึงปัจจุบันได้ดังนี้

#### ผลงานของวงดนตรีซอทซิลลี่

##### 1. วงดนตรีเล่นประจำสถานบันเทิง

- บาร์ Mosquito บริเวณท่าเรือคลองเตย
- โรงแรมอิมพีเรียล (Imperial Hotel) ถนนวิฑู
- ห้องอาหารมณเฑียรทอง โรงแรมมณเฑียร ถนนสุรวงศ์
- โรงแรมเอราวัน(ตึกเก่า)
- คาซบังกาไนท์คลับ และห้องอาหารมณเฑียรทอง โรงแรมมณเฑียร ถนนสุรวงศ์
- คาบาร้คลับ โรงแรมเอเชีย
- แมนฮัตตัน สุขุมวิท 15
- MGM ชั้น 8 ห้างโรบินสัน ถนนราชดำริ
- โรงแรมรามาดา
- โรงแรมวิมสตัน สามเหลี่ยมดินแดง
- คาร์เทียร์มิลิเนียมคลับ ชั้น 8 ตึกอรรถารณ์ ถนนชิดลม
- ซิลูเอท หรือบ้านหนังไทย
- Music Style สุขุมวิท 24

## 2. วงดนตรีเบ็คอัฟศิลปิน

### 2.1 ศิลปินต่างประเทศที่มาทำการแสดงในประเทศไทย

- The Sophisticated
- The Drifters
- Johnny Tillotson

### 2.2 ศิลปินที่มีชื่อเสียงของประเทศไทย

2.2.1 วงดนตรีเบ็คอัฟศิลปินในคอนเสิร์ตของศิลปิน ตู - นันทิดา แก้วบัวสายวงดนตรีซอทูลี่เล่นดนตรีเบ็คอัฟให้นันทิดา แก้วบัวสายหลังจากที่ นันทิดาได้รางวัลนักร้องสมัครเล่น ยอดเยี่ยมแห่งเอเชีย ที่ฮ่องกง ปี พ.ศ. 2522

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| - ดัน - สุชาติ ชวางกูร            | ปี พ.ศ. 2526 สายธารฝันรัก                |
|                                   | ปี พ.ศ. 2527 ไกลรัก                      |
|                                   | ปี พ.ศ. 2528 ดั่งเม็ดทราย                |
| - ปู่ - อัญชลี จงคดีกิจ           | ปี พ.ศ. 2527 หนึ่งเดียวคนนี้             |
| - แหวน - จุติมา สุดตสุนทร         | ปี พ.ศ. 2527 ฉันเป็นฉันเอง               |
|                                   | ปี พ.ศ. 2529 เรามิเร                     |
|                                   | ปี พ.ศ. 2530 คนที่รู้ใจ                  |
| - เบิร์ด - ชงไชยแมคอินไตย์        | ปี พ.ศ. 2529 หาดทราย สายลม สองเรา        |
|                                   | ปี พ.ศ. 2530 สบาย สบาย                   |
|                                   | ปี พ.ศ. 2531 ส.ค.ส                       |
| - The Impossibles                 | The Legend of The Impossibles            |
| - ปั่น - ไพบุลย์เกียรติ เขียวแก้ว | ปี พ.ศ. 2534 พยัคฆ์ร้าย ศูนย์ ศูนย์ ปั่น |
|                                   | ปี พ.ศ. 2536 บอกรัก                      |
|                                   | ปี พ.ศ. 2540 ดอกไม้และก้อนหิน            |
| - หนุ่มเสก - เสกสรร ชัยเจริญ      | ปี พ.ศ. 2530 ดนตรีออกเดิน ฯลฯ            |

### 2.2.2. วงดนตรีเบ็คอัฟศิลปินรับเชิญในงานอีเวนต์ต่างๆ

- แอม- เสาวลักษณ์ ลีละบุตร
- มาช่าวัฒนพานิช
- มาลีวัลย์ เจมีน่า
- คริสตินา อะกีร์ล่า

- ชรัส เฟื่องอารมณ์
- นั้คดา วิยะกาญจน์
- วิยะดา โกมารกุล ณ นคร
- มณีนุช เสมรสุต
- กบ-ทรงสิทธิ์ รุ่งนพคุณศรี ฯลฯ

### 3. การเป็นตัวแทนแสดงดนตรีระดับประเทศ

#### 3.1 งานประชุม AFTA

- ปี 1996 ที่ประเทศอินโดนีเซีย
- ปี 1997 ที่ประเทศฟิลิปปินส์
- ปี 1998 ที่ประเทศมาเลเซีย
- ปี 1999 ที่ประเทศสิงคโปร์
- ปี 2000 ที่ประเทศบรูไน

#### 3.2 ตัวแทนภาคการแสดงดนตรีในงาน Amazing Thailand ในช่วงปี 1998 - 1999

- ที่กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น
- ที่เมืองซิดนีย์ ประเทศออสเตรเลีย
- กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ

### 4. การแสดงคอนเสิร์ต

- Green Concert #1 เบิร์ด กะ ฮาร์ท - 3 ธันวาคม 2538
- Green Concert #2 บั่น - ไพบูลย์เกียรติ เขียวแก้ว - 31 สิงหาคม 2539
- Green Concert #3 เบิร์ด - ธงไชย แมคอินไตย์ 28-29 มิถุนายน 2540
- The Legend of The Impossible The Impossible 16 พฤษภาคม 2544

### 5. การได้รับความไว้วางใจในงานสำคัญของบริษัทเอกชน

- Family Benz CDI - 16 พฤศจิกายน 2544
- งานเลี้ยงคณะผู้บริหารเครือปูนไทย - 23 พฤศจิกายน 2544
- AWC Party 2001 - 1 ธันวาคม 2544
- ฉลองครบรอบ 30 ปีเที่ยวบินกรุงเทพ - แฟรงค์เฟิร์ต – กรุงเทพบริษัทการบินไทย

จำกัด มหาชน

- 27 พฤศจิกายน 2546 โรงแรมเซอราตันแฟรงค์เฟิร์ต เมืองแฟรงค์เฟิร์ต ประเทศ

เยอรมัน

- IMV MidYear Conference & Party 2004 (TOYOTA) - 2 มิถุนายน 2547

- X Diamond Night (Birthday คุณสมศักดิ์ ชลาชล) - 8 มิถุนายน 2547
- Shrewsbury Inaugural Ball - 26 มิถุนายน 2547
- เปิดตัวบ้านใหม่ /ฉลองวันเกิดครอบครัวอรรถชัยกุล - 12 มิถุนายน 2547
- งานประชุมความร่วมมือทางด้านกีฬาและเลี้ยงอาหารค่ำ Impression of Thai Delicacy - 26 เมษายน 2548
- งาน “Swinging 60’s” 40th Anniversary McCann World Group
- งานยาคูลท์สังสรรค์ ครั้งที่ 35 และครบรอบ 70 ปีสำนักงานใหญ่ “ความสุขของสาวยาคูลท์อยู่ที่มาตรฐานและจตุลินทรี” - 11 มิถุนายน 2548
- งานครบรอบ 25 ปี นารายณ์แพค - 12 มิถุนายน 2548
- งานเปิดบริษัทรับทำสรวายน้ำเดโซโย - 13 มิถุนายน 2548
- งานครบรอบ 20 ปี บริษัท ปตท.สพ. - 20 มิถุนายน 2548
- ครบรอบ 70 ปีสงหวด - 7 กรกฎาคม 2548
- Patumwan Demonstration School Congratulatesthe EPTS Third Generation Graduates On the Occasion The University Acceptance - 9 กรกฎาคม 2548
- 20 ปี วิสวะไทย (TEP) - 25 กรกฎาคม 2548
- งานการกุศลช่วยเหลือผู้ประสบภัยจากคลื่นสึนามิ - 28 กรกฎาคม 2548
- Toyota Mid Year Dealer Conference 2005 การประชุมครึ่งปีของผู้แทนจำหน่ายรถโตโยต้า
- 5 สิงหาคม 2548
- ถักร้อย ถ้อยรักฝากไว้ “พล.อ.ชัยนันท์ เจริญศิริ” เลี้ยงอำลาเพื่อเข้ารับตำแหน่งรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม - 8 สิงหาคม 2548
- งานเลี้ยงพนักงาน Unocalปาร์ตี้สี่สี่สี่ Spirit of 76 - 9 กันยายน 2548
- งานเลี้ยงผู้แทนจำหน่ายไม้อัดเมอร์รา โดย มหัทธนท์ - 1 ตุลาคม 2548
- Proof 5th Happy Birthday - 27 ตุลาคม 2548
- JBP Thank You Party - 29 ตุลาคม 2548
- Grand Opening The Peak Restaurant - 30 พฤศจิกายน 2548
- 50 th Anniversary of Kuwait Airways งานครบรอบ 50 ปี สายการบินคูเวตแอร์เวย์
- 7 ธันวาคม 2548
- Christmas Eve Oriental Bangkok - 24 ธันวาคม 2548



- McCann Party British Club สีส้ม 18 - 13 มกราคม 2549
- 130 th Anniversary The Oriental Bangkok ครอบรอบ 130 ปี โรงแรม โอเรียลเต็ล  
กรุงเทพ - 16 มกราคม 2549
- ACER Thank You Party คีลปีนThe Impossibles - 20 มกราคม 2549
- งานเปิดตัวยุทธกรรมใหม่จากโตโยต้า“True Spirit, True Leader All New  
"CAMRY” 17 กรกฎาคม 2549
- งานพานาโซนิคทรี (Panasonic Tree) - 8 ธันวาคม 2549
- งาน 3 ปี เอสซีบี ไลฟ์พลัส(3rd Anniversary SCB Life+) - 9 ธันวาคม 2549
- งานเลี้ยงส่งและต้อนรับประธานบริหาร บริษัท ตรีเพชร อีซูซุ จำกัด - 12  
ธันวาคม 2549

สมาชิกวงดนตรีฮอทซิดลีปัจจุบัน เป็นการนำเสนอข้อมูลโดยทั่วไปที่แสดงให้ทราบเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวและความเป็นมาของสมาชิกวงดนตรีฮอทซิดลีทุกคน เพื่อใช้ประกอบการศึกษา โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจงจำนวน 9 คน เฉพาะสมาชิกปัจจุบันของวงดนตรีฮอทซิดลีเท่านั้น



ภาพที่ 3 เสกสิทธิ์ พุเกียรติสุทธิ – แตน

เศกสิทธิ์ ฟูเกียรติสุทธิ – แดน จบการศึกษาระดับชั้นประถมตอนต้นที่โรงเรียนสงเคราะห์  
 ประชา จังหวัดสงขลา ระดับชั้นประถมตอนปลายที่โรงเรียนวิเชียรชม จังหวัดสงขลา ระดับชั้น  
 มัธยมศึกษาตอนต้นที่โรงเรียนมหาชิราวุธ จังหวัดสงขลา และระดับ ปวช. วิทยาลัยเทคนิค ภาคใต้  
 (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช) แผนกช่างไฟฟ้ากำลัง จังหวัดสงขลาแล้ว จึงมาศึกษาต่อที่  
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง ในสาขานิติศาสตร์

หัดเล่นกีตาร์ด้วยตัวเองจากหนังสือ I.S. SONG HIT ฉบับ THE GUITAR ขณะศึกษาอยู่  
 ระดับประถมศึกษาตอนปลาย จบการศึกษาระดับ ปวช. มากรุงเทพ ได้เรียนอิเล็กทรอนิกส์ และเปียโนกับ  
 อาจารย์เกษร การิพูนผล และม.ร.ว. พรพุด วรรณ ที่โรงเรียน คุริยภาคย์การดนตรี (ลัทธิ มิวสิค)

เริ่มต้นอาชีพนักดนตรีขณะศึกษาระดับ ป.ว.ช. โดยเล่นกีตาร์กับวง Discovery ที่สงขลา  
 เมื่อมาศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้สมัครเป็นสมาชิกชมรมดนตรีสากลของมหาวิทยาลัย  
 ตำแหน่งนักดนตรี โดยเริ่มจากเล่นกีตาร์ แล้วไปเล่นออร์แกน และเปียโนตามลำดับ ประมาณเดือน  
 มีนาคมปี พ.ศ. 2523 ได้ร่วมกับเพื่อนๆ นักดนตรีสมัครเล่นในชมรมดนตรีสากลมหาวิทยาลัย  
 รามคำแหงก่อตั้งวงดนตรีฮอทซิติลลี่ขึ้น โดยวันชาติ เหล่างามเป็นผู้หัวหน้าวง แตนก็ได้เล่นดนตรี  
 อาชีพพร้อมกับวงดนตรีฮอทซิติลลี่มาจนถึงปัจจุบัน เมื่อวันชาติ เหล่างามลาออกวง สมาชิกวงจึงให้  
 แตนเป็นหัวหน้าวงมาจนถึงปัจจุบันแทน

เมื่อได้รับโอกาสที่ดีจากคุณชรัส เฟื่องอารมณ์และคุณพนเทพ สุวรรณบุญย์ให้แต่งทำนอง  
 และเรียบเรียงเสียงประสานให้กับศิลปินในค่าย Sound Scale เมื่อค่ายปิดตัวลงก็ย้ายทีมไปให้  
 Grammy ออกมาเปิดค่าย Oh My God แล้วย้ายกลับไป Grammy อีกครั้ง ปี พ.ศ. 2552 ออกจาก  
 Grammy มาร่วมกับพีตุน – พนเทพ รวบรวมกลุ่มนักแต่งเพลงมาก่อตั้งวงดนตรีชื่อวง นั่งเล่น ออก  
 ผลงานเพลงร่วมกันมาจนถึงปัจจุบัน



ภาพที่ 4 รุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์ - ครูโรจน์

รุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์เป็นชาวจังหวัดเชียงใหม่ ฝึกร้องเพลงไทยเดิมและเพลงลูกทุ่งกับครูเพลงท้องถิ่นตั้งแต่เด็กด้วยใจรักในการร้องเพลง เรียนจบระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายปี พ.ศ. 2521 เข้ามาศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยรามคำแหง และสมัครเป็นสมาชิกชมรมดนตรีสากล มหาวิทยาลัยรามคำแหงตำแหน่งนักร้อง

ปี พ.ศ. 2523 รุ่งโรจน์และเพื่อนๆนักดนตรีสมัครเล่นในชมรมดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้ร่วมกันก่อตั้งวงดนตรีซอทูลี่ขึ้น รุ่งโรจน์จึงได้เริ่มต้นอาชีพนักร้องอย่างเต็มตัวโดยการเป็นนักร้องนำวงดนตรีซอทูลี่ เมื่อวันชาติหัวหน้าวงลาออกจากวงสมาชิกวงต่างพร้อมใจกันให้เสกสิทธิ์ (แดน) เป็นหัวหน้าวงทำหน้าที่ติดต่อประสานงานด้านธุรกิจระหว่างวงกับบุคคลและองค์กรภายนอกแทนวันชาติหัวหน้าวงคนเก่า เพิ่มจากการเป็นผู้เล่นเปีย ผู้เรียบเรียงเสียงประสาน ผู้ควบคุม ดูแลการฝึกซ้อมและการแสดงของวง ด้วยภาระหน้าที่หลายๆด้านที่เสกสิทธิ์ต้องดำเนินการไปพร้อมๆกัน ทำให้รุ่งโรจน์ที่มีบุคลิกภาพส่วนตัวโดดเด่นด้านการติดต่อสื่อสาร สามารถติดต่อประสานงานได้อย่างคล่องแคล่วเหมาะสมเข้ามาช่วยเสกสิทธิ์แบ่งเบาภาระความรับผิดชอบของวงในส่วนที่วันชาติเป็นผู้ดำเนินการที่ละเอียด ที่ละน้อย เพื่อให้เสกสิทธิ์ได้มีเวลาในการดูแล รับผิดชอบงานดนตรีให้มีคุณภาพสมบูรณ์ที่สุด ทำให้วงมีความพร้อมทั้งด้านงานดนตรีและธุรกิจตามความต้องการของวงและลูกค้า ในที่สุดสมาชิกวงทุกคนก็ให้ความยอมรับโดยไม่มีข้อแม้ว่า “วงได้พัฒนาการบริหารจัดการใหม่จากเดิมที่วันชาติหัวหน้าวงทำหน้าที่การบริหารจัดการเพียงผู้เดียว ทั้งด้านธุรกิจและงานศิลปะดนตรี โดยมีเสกสิทธิ์เป็นผู้ช่วยควบคุมดูแลด้านงานดนตรี มาเป็นระบบ

การบริหารจัดการที่แบ่งการบริหารจัดการออกเป็น 2 ด้าน คือ 1.งานด้านธุรกิจที่ต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลและองค์กรภายนอกทั้งหมด เป็นผู้ให้นโยบายในการดำเนินงานแก่วงในแต่ ละงานที่ได้ตกลงรับงานการแสดง มีรุ่งโรจน์เป็นผู้บริหารจัดการในฐานะผู้จัดการวง 2.งานด้าน ศิลปะดนตรี การเตรียมตัวฝึกซ้อม การฝึกซ้อม การเตรียมตัวแสดง การแสดงและการควบคุมดูแล คุณภาพงานดนตรี มีเสกสิทธิ์เป็นผู้บริหารจัดการในฐานะหัวหน้าวงมาจนถึงปัจจุบัน

รุ่งโรจน์ร้องเพลงโดยอาศัยพรสวรรค์ ประกอบกับใจรักมาตลอดระยะเวลากว่า 10 ปี แต่ ด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะร้องเพลงให้ดีขึ้นจึงได้หาโอกาสศึกษาการร้องเพลงอย่างจริงจังเพื่อพัฒนา ความสามารถในการใช้เสียงไปสู่หนทางที่ถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพโดยผ่านการศึกษาจาก ผู้เชี่ยวชาญการใช้เสียงได้แก่ Seth Riggs (Technique) Los Angeles, CA. Bill Vincent (Repertoire and Technique) Toronto, Canada. Adrienne Angel (Repertoire and Technique) New York, NY. Evelyn Halus (Repertoire and Technique) Los Angeles, CA. John Fluker (Gospel Style Instructor) Los Angeles, CA. Greg Enriquez (Technique) Las Vegas, NV. ทำให้รุ่งโรจน์เป็นที่รู้จักและ ยอมรับของบุคคลทั่วไป ผู้สนใจการร้องเพลงทั้งนักเรียน นักร้องสมัครเล่น นักร้องอาชีพ ครูสอน ร้องเพลง องค์กรผลิตศิลปินนักร้องในนามของ“ครูโรจน์” ครูผู้สอนการร้องเพลงที่ดีที่สุดมีชื่อเสียง ที่สุดในประเทศไทยมากกว่าทศวรรษมาจนถึงปัจจุบัน

ครูโรจน์เป็นคนไทยเพียงคนเดียวที่ได้รับอนุญาตจาก Seth Riggs ผู้เขียนหนังสือ "Singing For The Stars" ครูฝึกการใช้เสียงที่ประสบความสำเร็จสูงสุดในอเมริกา เป็นครูฝึกการใช้เสียงเพียง คนเดียวที่ Michael Jackson, Natalie Cole, Quincy Jones, Stevie Wonder และอีกกว่า 100 นักร้อง รางวัลแกรมมี่อวอร์ดยอมรับในเทคนิคการสอนของเขา ให้เปิดสอนเทคนิคการใช้เสียงและร้อง เพลงหลักสูตร “Speech Level Singing Technique” ตั้งแต่ปี พ.ศ.2539 กว่า 10 ปีที่เปิดสอนร้องเพลง ครูโรจน์ยังคงเดินทางไปศึกษาต่อที่ประเทศสหรัฐอเมริกา กับ Seth Riggs และครูในเครือข่าย ระดับสูงเพื่อพัฒนาตัวเองและพัฒนาวิธีการสอน สำหรับแก้ไขปัญหาของนักเรียนอย่างรวดเร็วและ ถูกต้อง

ปัจจุบันครูโรจน์ - รุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์ ยังคงร่วมงานอยู่กับวงดนตรีฮอทชิลลี่ ในฐานะ นักร้องนำ นักร้องประสานเสียง และผู้จัดการวง

เป็นผู้ควบคุมและดูแลการสอนร้องเพลง

- ทีมครูมืออาชีพ / The Professional by ครูโรจน์ สถาบัน KruRodj Vocal Studio /KRVS

- โรงเรียนสอนเทคนิคการใช้เสียงและร้องเพลง บ้านครูโรจน์ชั้น 5 ทาวเวอร์ บี เซ็นทรัล

พลาซ่า ปิ่นเกล้า

- สถาบันพัฒนาศิลปิน GRVS by GMM Grammy ฯลฯ



ภาพที่ 5 ประทีป เพ็ชรสังศรี - ทิป

ประทีป เพ็ชรสังศรี เกิดเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2500 ที่อำเภอพนมพิณ จังหวัดสุราษฎร์ธานี เริ่มเข้ารับการศึกษาจนจบระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ที่อำเภอฉวาง จังหวัดนครศรีธรรมราช แล้วไปศึกษาต่อระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 และ 5 ที่อำเภอสุโขทัย-ลพบุรี จังหวัดนครราชสีมาแล้วย้ายไปศึกษาต่อระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และ 7 ที่อำเภอหาดใหญ่จังหวัดสงขลา เข้าเรียนต่อระดับมัธยมศึกษาที่โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏจังหวัดสงขลาจนจบระดับชั้นสูงสุด เริ่มการศึกษาด้านดนตรีและเล่นดนตรีที่โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากการติกลงในวงดุริยางค์ของโรงเรียน เปลี่ยนมาเป่าทรอมโบน แล้วย้ายมาเล่นในวงคอมโบของโรงเรียน ขณะศึกษาอยู่ที่โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏได้รู้จักกับแดน - เสกสิทธิ์ พุเกียรติสุทธิจึงชวนกันตั้งวงสตริงร่วมกับนักศึกษาหลายสถาบันในสงขลา ใช้ชื่อวง Discovery รับงานเล่นดนตรีเป็นอาชีพ โดยประทีปเป็นผู้เล่นตำแหน่งกลองในวง เมื่อเรียนจบระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายมาศึกษาต่อในคณะนิติศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยรามคำแหงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2520 จนจบหลักสูตรปริญญาตรีสาขานิติศาสตร์เมื่อ ปีพ.ศ. 2526

การเข้ามาศึกษาที่มหาวิทยาลัยรามคำแหงทำให้มีโอกาสเข้าเป็นสมาชิกชมรมดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหง (RU BAND) เริ่มจากตำแหน่งทรอมโบนของวงแล้วเปลี่ยนไปตีกลองเมื่อมือกลองคนเก่าลาออกไป การเป็นสมาชิกชมรมดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหงทำให้ประทีปมีโอกาสได้ศึกษาวิชาความรู้ด้านดนตรีควบคู่ไปกับการศึกษาในสาขาวิชาที่เรียนอย่างมีคุณภาพเทียบได้กับการศึกษาในสถาบันดนตรีมาตรฐาน เนื่องจากมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้เชิญอาจารย์ปราชญ์ทรงเผ่า และอาจารย์วิชัย อึ้งอัมพรปรมจารย์ทางดนตรีสากลที่ความรู้ ความสามารถ มีชื่อเสียงและ

ประสบการณ์ระดับแนวหน้าของประเทศไทยมาเป็นวิทยากรและอาจารย์ที่ปรึกษา มาเป็นผู้ควบคุมดูแล กิจกรรมของชมรมดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหงทุกชั้นตอนตั้งแต่การคัดเลือกนักร้อง นักดนตรี การฝึกซ้อมไปจนถึงการแสดง

เดือนมีนาคม พ.ศ.2523 ประทีปได้ร่วมกับเพื่อนๆนักดนตรีสมัครเล่นในชมรมดนตรีสากล มหาวิทยาลัยรามคำแหงก่อตั้งวงดนตรีซอทซิลลี่ขึ้น ประทีปจึงได้เริ่มต้นอาชีพนักดนตรีอย่างจริงจังกับวงซอทซิลลี่ในตำแหน่งมือกลองของวง ประทีปประกอบอาชีพนักดนตรีเล่นดนตรีร่วมกับวงดนตรีซอทซิลลี่จนถึงปัจจุบัน มีผลงานการแสดงคอนเสิร์ตร่วมกับวงดนตรีซอทซิลลี่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ งานอดิเรกของประทีปคือเป็นครูฝึกสอนรำพัดและไทเก๊ก



ภาพที่ 6 ชนวัฒน์ บูรณธรรม - ป้อม

ชนวัฒน์ บูรณธรรม - ป้อม เกิดเมื่อวันที่ 18 ตุลาคมปี พ.ศ. 2503 ที่อำเภอหาดใหญ่จังหวัดสงขลา อายุได้เพียง 6 ขวบ ก็ย้ายติดตามบิดาที่รับราชการครูไปสอนที่โรงเรียนบ้านนุเกะสูดอ อำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาสซึ่งอยู่ห่างจากอำเภอบาเจาะประมาณ 7 กิโลเมตร โดยมีบิดาเป็นครูสอนเพียงคนเดียวทุกวิชาตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึง 4 ป้อมจึงเริ่มเข้ารับการศึกษาที่โรงเรียนบ้านนุเกะสูดอ เมื่อจบระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 ครอบครัวย้ายไปอยู่บ้านย่านในอำเภอบาเจาะจึงไปศึกษาต่อที่โรงเรียนบ้านแป๊ะบุญในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และ 4 แล้วได้ไปศึกษาต่อระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ที่โรงเรียนบ้านน้ำตกปาโจในเขตวนอุทยานแห่งชาติห่างจากอำเภอบาเจาะประมาณ 3 กิโลเมตร ต่อมาบิดาได้ส่งให้ไปศึกษาต่อระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และ 7 ที่

โรงเรียนเทศบาล1 (เอ็งเสียงสามัคคี) ใกล้โรงพยาบาลหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่โดยไปอาศัยอยู่กับญาติชื่อป้าจิดจนเรียนจบระดับประถมศึกษา

ป้อมเริ่มเรียนรู้พื้นฐานดนตรีทั้งไทยและสากลโดยสมัครเข้ากองดุริยางค์ลูกเสือ ตั้งแต่เข้าเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ที่โรงเรียนมหาวชิราวุธ จังหวัดสงขลา แต่ในขณะนั้นตำแหน่งนักดนตรีในกองดุริยางค์เต็มทุกตำแหน่ง จึงต้องไปเล่นดนตรีในวงดนตรีไทยก่อนโดยฝึกเล่นซออยู่เป็นเครื่องดนตรีแรกทั้งที่อยากจะเล่นทรัมเป็ต ด้วยความรัก ความชอบและความสนใจดนตรีอย่างจริงจัง ขามว่างเมื่อมีโอกาสป้อมก็ฝึกเล่นเครื่องดนตรีไทยอื่นอีกหลายประเภท เช่น ระนาด ฉิ่งวง ขลุ่ยเมื่อเรียนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ก็มีโอกาสดูแลนกลองแต่ก็ในวงดุริยางค์ แต่ช่วงปลายปีของการเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ครูสายครูผู้ฝึกสอนและควบคุมวงดนตรีไทยก็เรียกตัวให้ไปตีระนาดเอกแทนคนเดิมที่มีปัญหากับเพื่อนร่วมวง ป้อมมีความสุขและสนุกกับประสบการณ์ในการเล่นดนตรีในวงดนตรีไทยตั้งแต่เริ่มเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 เรื่อยมาด้วยความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น และมีความเชื่อว่าได้บุญเนื่องจากการเล่นดนตรีไทยส่วนมากจะเล่นในงานพิธีการทางศาสนาเป็นส่วนมาก เมื่อเรียนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ก็มีโอกาสดูแลนทรัมเป็ตตามความต้องการตั้งแต่แรก ทำให้ต้องเล่นทั้งดนตรีไทยและดนตรีสากลทั้งสองวง แต่ก็ไม่มีปัญหาใดๆเนื่องจากวงดนตรีไทยจะมีงานบรรเลงในช่วงเวลากลางวันเป็นส่วนมาก ส่วนวงดนตรีสากลจะมีงานแสดงเฉพาะเวลากลางวัน เมื่อเรียนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ก็เริ่มให้ความสำคัญในการเล่นดนตรีสากลมากกว่าดนตรีไทย ต่อมาได้เข้าไปเล่นกับวงดนตรีคอมโบของโรงเรียนจึงได้ให้ความสนใจ ความสำคัญและทุ่มเทให้กับดนตรีสากลมากขึ้นจนเลิกเล่นดนตรีไทยไปโดยปริยาย ป้อมมีความสุข ความภาคภูมิใจในการเล่นดนตรีไทยและดนตรีสากลมากและมากที่สุดเมื่อได้มีโอกาสเล่นดนตรีถ่ายทอดออกอากาศทางรายทีวีช่อง 10 ที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา และการไปแสดงดนตรีต่างประเทศที่รัฐปีนังประเทศมาเลเซีย

เมื่อจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่สงขลาได้มาศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยรามคำแหง ในคณะนิติศาสตร์ เมื่อปี พ.ศ.2521ภายหลังได้เปลี่ยนไปเรียนคณะรัฐศาสตร์ ด้วยความรัก ความชื่นชอบ ความสนใจด้านดนตรีมาตั้งแต่วัยเยาว์แล้ว ป้อมจึงไปสมัครเป็นสมาชิกชมรมดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหง (R.U. Band) วงดนตรีบี๊กแบนด์ของมหาวิทยาลัย โดยผ่านการคัดเลือกที่ป้อมมีความภาคภูมิใจมากที่สุด เพราะอาจารย์วิชัย อึ้งอัมพรเป็นผู้คัดเลือกให้เป็นนักดนตรีของวง R.U. Band ทำให้ได้รับโอกาสฝึกเล่นดนตรีสะสมประสบการณ์ร่วมกับเพื่อนๆ ในชมรมดนตรีสากล มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยมีอาจารย์ปราจีน ทรงเผ่า และอาจารย์วิชัย อึ้งอัมพร เป็นผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทางดนตรีให้ จนถึงปี พ.ศ.2523 ได้ร่วมกับเพื่อนๆ นักดนตรีสมัครเล่นในชมรมดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยมีวันชาติเป็นผู้รวบรวมสมาชิกก่อตั้งวง

ดนตรีฮอชิลลีขึ้น ป้อมจึงได้เริ่มเล่นดนตรีเป็นอาชีพร่วมกับวงดนตรีฮอชิลลีมาจนถึงปัจจุบัน มีผลงานการเล่นดนตรีร่วมกับวงดนตรีฮอชิลลีมากมาย ตั้งแต่การเล่นดนตรีเป็นวงดนตรีประจำสถานบันเทิงต่างๆ การแสดงคอนเสิร์ต เป็นวงดนตรีแบ็คอัปศิลปินที่มีชื่อเสียง เล่นดนตรีในงานเลี้ยง งานรื่นเริงต่างๆ ฯลฯ

#### ผลงานด้านดนตรี

- ร่วมกับวงฮอชิลลีแสดงคอนเสิร์ตทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- Producer ในอัลบั้ม ใจใหม่ไฟ ให้กับศิลปินดอน – อูธร ทับทิมโต ค่าย เสียงสยาม
- Producer ในอัลบั้ม ใจน้ำกับตะวัน ให้กับศิลปินต้น อากาศรณ์
- เรียบเรียงเสียงประสานบางเพลงของบั้น - ไพบุลย์เกียรติ เขียวแก้ว
- เป็นนักดนตรีบันทึกเสียงในห้องบันทึกเสียง
- เล่นเปียโนตามสถานบันเทิงและในงานต่างๆ



ภาพที่ 7 ชัชชัย คำควร – วัช

ชัชชัย คำควร – วัช เกิดเมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม พ.ศ. 2504 ที่บ้านเลขที่ 187 ถนนแสงสวรรค์ เนื้ออำเภอลำปางจังหวัดนครสวรรค์จบการศึกษาระดับชั้นประถมที่โรงเรียนเทศบาล ๑ (บ้านชุมแสง)ระดับชั้นมัธยมศึกษาที่โรงเรียนชุมแสงชนูทิศระดับปริญญาตรีสาขานิติศาสตร์บัณฑิตที่มหาวิทยาลัยรามคำแหง

เริ่มเล่นดนตรีขณะศึกษาในระดับชั้นประถมศึกษาโดยหัดเล่นTrumpet เป็นเครื่องดนตรีชิ้นแรกกับครูประยูร จิตบุตร ต่อมาได้ฝึกเล่น Saxophone กับครูพุง ทองคีน้อย และได้เล่นดนตรีกับ



วงโยธวาทิตที่โรงเรียนชุมแสงชนูทิศ โดยมีครูธงชัย พุ่มจันทร์ นำชายเป็นผู้ควบคุมวงในวัยเด็กมีความภาคภูมิใจมากที่มีโอกาสได้เล่นดนตรีในงานแห่เจ้าพ่อเจ้าแม่ชุมแสงทุกปีตั้งแต่เริ่มเข้ารับการศึกษาระดับชั้นประถมศึกษา จนจบระดับชั้นมัธยมศึกษา เมื่อมาศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ปี พ.ศ. 2522 ได้สมัครเข้าเป็นสมาชิกชมรมดนตรีสากล มหาวิทยาลัยรามคำแหง เล่นดนตรีเป็นนักดนตรีสมัครเล่นในวงดนตรีบิกแบนด์ของชมรม

ปี พ.ศ. 2524 เริ่มเล่นดนตรีอาชีพกับวงดนตรี Dynamite

ปี พ.ศ. 2525 ย้ายไปร่วมงานกับวงดนตรีฮอทซิติลลี่ โดยการชักชวนของครูโรจน์ที่เคยร่วมงานดนตรีกันขณะที่เล่นดนตรีสมัครเล่นในวง RU BAND

เมื่อจบการศึกษานิติศาสตร์บัณฑิตที่มหาวิทยาลัยรามคำแหง และผ่านการอบรมวิชาว่าความจากสภานายความรุ่น 5 หลังจากเล่นดนตรีมาหลายปีได้ประกอบอาชีพเป็นทนายความรับว่าความและเป็นที่ปรึกษาด้านกฎหมายทั่วประเทศ แต่ด้วยความรัก ความชอบ และความผูกพันต่อการเล่นดนตรีมาตั้งแต่วัยเด็กจนถึงปัจจุบันจึงมีความสุขกับงานด้านดนตรีมากกว่าการทำงานด้านกฎหมาย จึงประกอบอาชีพด้านดนตรีมากกว่างานด้านกฎหมาย โดยเล่นดนตรีกับวงฮอทซิติลลี่ในตำแหน่ง Saxophone และ Flute มีผลงานการแสดงดนตรีร่วมกับวงฮอทซิติลลี่มากมายในการแสดงคอนเสิร์ตต่างๆทั้งในประเทศและต่างประเทศ



ภาพที่ 8 กัมพล สิทธิริยะ - ต่าย

กัมพล สิทธิริยะ - ต่าย เป็นลูกคนสุดท้องในครอบครัวนักดนตรี พ่อเป็นนักดนตรีในวงดุริยางค์กองทัพบก แม่เป็นนักร้อง มีพี่น้อง 4 คนเล่นดนตรีทุกคน จบการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาจากโรงเรียน อัสสัมชัญ ศรีราชา ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพการศึกษาศึกษา (ป.กศ.) วิชาชีพครูจากวิทยาลัยครูจันทระเกษม

#### ประสบการณ์ด้านดนตรี

ต่ายฝึกเล่นดนตรีตั้งแต่อายุ 14 ปี เล่นดนตรีสมัครเล่นในวงดนตรีตั้งแต่อายุ 16 ปี เมื่ออายุ 20 ปีได้ร่วมกับเพื่อนๆก่อตั้งวง Funky Road ขึ้นเริ่มต้นอาชีพนักดนตรีโดยการรับเล่นดนตรีในงาน Party งานเล่นดนตรีแทนวงดนตรีรุ่นพี่ที่เล่นประจำในสถานบันเทิงต่างๆ ในที่สุดก็ได้เล่นดนตรีประจำทุกวันเสาร์ที่โคลิเซียม สเตท ต่ายเล่นดนตรีกับวง Funky Road ผ่านไปหลายปีก็มีพี่อื่น - ช. อ้น ณ บางช้าง จากวง The Fox นักดนตรีรุ่นพี่มาร่วมเล่นกับวง Funky Road จึงเปลี่ยนชื่อวงเป็น Made in Thailand ต่อมาพี่อื่นได้แยกตัวออกจากวงไปพร้อมกับผู้เล่นทรมเป็ตและทอมโบนของวง ไปตั้งวงเพรสซิเด้นท์ สมาชิกที่เหลือก็รวมตัวกันไปตั้งวงคอฟฟีเมตไปเล่นประจำที่ Bunny Club บริเวณสี่แยกราชประสงค์ หลังจากนั้นต่ายก็ย้ายไปเล่นกับวง M7 ไปเล่นที่จันทบุรี พัทยา (พัทยา พาเลส) หาดใหญ่ (โรงแรมโนรา) กลับมาเล่นในกรุงเทพฯอีกครั้งที่วิลล่าคาเฟ่ ต่อมาได้ลาออกจากวง M7 ไปเล่นกับวง Tara 8 ที่โรงแรมเชอราตัน ไปต่อที่มาเก๊า กลับมาเล่นในไทยที่บาร์ Fox ใต้ถนนเพลินจิต เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสมาชิกวง Tara 8 ต่ายกับพี่ชายก็ออกจากวง Tara8 มาตั้งวง Opium เล่นที่บาร์ Fox ร่วมกับลูกเจ้าของบาร์ เมื่อบาร์ Fox เปลี่ยนจากบาร์ไปเป็นดีส์โก้เทค วง Opium จึงออกไปเล่นที่ The Bank พัทยา แล้วไปเล่นที่มาเก๊า กลับจากมาเก๊าขณะที่ยังว่างงานอยู่ ดี๊ดมือเบสที่

เคยร่วมงานกันที่วง Opium แต่ไม่ได้ไปมาแก้ด้วย มาชวนให้ไปช่วยเล่นในฐานะนักดนตรีรับเชิญ ให้กับวงดนตรีฮอทซิติ์ในงานแบ็คอัฟฟิลิปินที่จำเป็นต้องมีผู้เล่นกีตาร์ 2 คนหลายครั้ง ในที่สุดก็ได้เป็นสมาชิกวงดนตรีฮอทซิติ์ในฐานะผู้เล่นกีตาร์แทนไพบูลย์ที่ลาออกจากวง ต่ายได้ร่วมงานกับวงดนตรีฮอทซิติ์จนถึงปัจจุบัน มีผลงานร่วมกับวงดนตรีฮอทซิติ์ในการแสดงคอนเสิร์ตต่างๆทั้งในประเทศและต่างประเทศ มากมาย เช่น Green Concert #1-3 (เบิร์ต กะ ฮาร์ท / ปั้น / ปู่-อัญชลิ) The Legend of The Impossible ฯลฯ

อาชีพนักดนตรีของต่ายเป็นประสบการณ์ชีวิตที่คาดไม่ถึง ที่มีทั้งความสุข ความสนุก ความสมหวัง ความผิดหวัง ความเศร้า การพบ การจากลา เพื่อน มิตรภาพ ความขัดแย้ง ผู้หญิงและการเดินทาง ต่ายภาคภูมิใจในอาชีพนักดนตรีจึงมีความมุ่งมั่น ทุมเทที่จะทำงานดนตรีที่ชื่นชอบให้ดีที่สุด ด้วยความตั้งใจเกินร้อย ถึงจะไม่ใช่คนเก่งและมีชื่อเสียง แต่คนตรีมันอยู่ในสายเลือด



ภาพที่ 9 วินัย ยิ้มแย้ม – คีต

วินัย ยิ้มแย้ม – คีต เกิดเมื่อปี พ.ศ. 2505 ที่ห้วยขวาง – ดินแดง กรุงเทพมหานคร จบการศึกษาที่โรงเรียนสามเสนนอก ด้วยเป็นคนที่ไม่ชอบเรียนและพี่ชายก็มีวงดนตรีลูกทุ่งจึงไปเล่นดนตรีกับวงพี่ชายตั้งแต่เด็ก เล่นดนตรีทุกรูปแบบตั้งแต่วงโฟล์คซอง วงลูกทุ่ง วงดนตรีประจำบาร์ คลับ สถานบันเทิงต่างๆทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด

การศึกษาด้านดนตรี

เรียนดนตรีกับอาจารย์เล็ก ชุ่มงาน ผู้ควบคุมวงดนตรีธนาคารออมสินร่วมกับครูสมาน

กาญจนะผลิน ศิลปินแห่งชาติปี พ.ศ. 2531 และศาสตราจารย์ พันเอกพิเศษชูชาติ พิทักษากร  
ศิลปินแห่งชาติ สาขาศิลปะการแสดง ประเภทดนตรีสากล ปี พ.ศ. 2553

#### ประสบการณ์ด้านดนตรี

เป็นนักดนตรีอาชีพเล่นกับวงดนตรีหลายๆวง ในงานประจำตามสถานบันเทิงต่างๆ งานคอนเสิร์ต งานในห้องบันทึกเสียง เป็นชาวด์เอ็นจีเนียร์ โปรแกรมเมอร์ ควบคุมระบบเสียงและระบบคอมพิวเตอร์ในห้องบันทึกเสียงและงานแสดงดนตรี แต่งเพลง ทำเพลง ผู้ควบคุมการผลิตผลงานเพลง ก่อนจะมาเล่นเบสกับวงดนตรีฮอทชิลลี่ เล่นอยู่กับวงดิโอเปี่ยม เจ้าของผลงานเพลงฉันรักเธอ

#### ผลงาน

ควบคุมดูแลการบันทึกเสียงในคอนเสิร์ตต่างๆ ของแกรมมี่ เช่น อាំพล ลำพูน (เรือมือขวา) / Butterfly / นันทิดา และ ร่วมกับ ฮอทชิลลี่แสดงคอนเสิร์ตต่างๆ มากมาย เช่น Green Concert #1-3 (เบิร์ต กะ ฮาร์ท / บ๊อง / ปู่-อัญชลี) The Legend of The Impossible ฯลฯ ดูแลห้องบันทึกเสียงของแกรมมี่



ภาพที่ 10 พิณพนัช (กศุมลย์) รุ่งเรือง – ป่าน

พิณพนัช รุ่งเรือง - ป่านเดิมชื่อกศุมลย์ รุ่งเรือง จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะมนุษยศาสตร์ เอกภาษาอังกฤษ ที่มหาวิทยาลัยรามคำแหง ขณะที่ยังเรียนอยู่ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้ร่วมเข้ากิจกรรมด้านดนตรีของมหาวิทยาลัยในฐานะนักร้องสมัครเล่นวง RU BAND ของชมรมดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหงโดยตลอด หลังจากนั้นก็เริ่มดำเนินการเป็นนักร้องอาชีพโดยการเป็นนักร้องในสถานบันเทิงทั่วไป ต่อมาได้เข้ามาร่วมงานกับวงดนตรีฮอทชิลลี่ในฐานะนักร้องนำ

และนักร้องประสานเสียงพร้อมกับนิตยาจนถึงปัจจุบัน โดยการชักชวนของครูโรจน์เมื่อ 20 ปีที่ผ่านมา โดยประมาณ ด้วยความสัมพันธ์ที่เป็นรุ่นน้องในวงดนตรีฮอทชิลลี่ รุ่นน้องจากวง R.U. Band และรุ่นน้องจากมหาวิทยาลัยรามคำแหงป่านจึงได้รับการแนะนำ การสนับสนุนจากครูโรจน์ในการพัฒนาศักยภาพการเป็นนักร้องอาชีพที่ดี ไปจนถึงการเป็นครูสอนร้องเพลงที่มีคุณภาพ จนสามารถประกอบอาชีพนักร้องและเป็นครูสอนร้องเพลงมาจนถึงปัจจุบัน

#### การศึกษาด้านดนตรี

- หลักสูตร SLS โดยรุ่งโรจน์ ดุลลาพันธ์
- หลักสูตร SLS โดย Seth Riggs เจ้าของหลักสูตร
- ศึกษาเพิ่มเติมกับ Jeffrey Skouson (IMT Level 5)
- ศึกษาเพิ่มเติมกับ Spencer Welch (IMT Level 5, Vancouver, Canada)
- ศึกษาเพิ่มเติมกับ Greg Enriquez (IMT Level 5)
- SLS CERTIFIED TEACHER LEVEL 1

#### ผลงานการร้องเพลง

- นักร้องนำและนักร้องประสานเสียงวงดนตรีฮอทชิลลี่ 20 ปี
- ผลงานเพลง อัลบั้ม Chorus Love
- ร้องเพลงประกอบละคร ให้รักนำทาง
- ร้องเพลงข้าราชการ ก.พ. จำขึ้นใจ
- ร้องเพลงประกอบโฆษณา
- Back up vocalist คอนเสิร์ต ให้กับศิลปินชื่อดังมากมาย อาทิเช่น
- The Impossible
- Nantida This is my life concert
- Jennifer Kim (My name is Kim)
- The Memory Night Concert II
- Debutant AF6 Concert
- 20 ปี คริสติน่า อาร์กิต้า
- Da and The Idols – Un break my heart
- Green Concert 25 ปี เจ เจตริน
- สามแยกปากหวาน
- 6-2-13concert ฯลฯ

#### ผลงานการสอนร้องเพลง

- ประสบการณ์ การสอนร้องเพลงมากกว่า20 ปี
- ร่วมสอนกับครูโรจน์ในโครงการ Singing for the star และ Singing voice project ของ Gmm Grammy
- สอนเทคนิคการใช้เสียงและร้องเพลงที่ ครูนิค & ครูป่าน The Studio ถนนสุขุมวิท 3 และครูนิค & ครูป่าน The Studio ถนนลาดพร้าว 60



ภาพที่ 11 นิดา เกิดสุทธิ – นิด

นิดา เกิดสุทธิ - นิด จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะมนุษยศาสตร์จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ขณะที่เรียนอยู่ในมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้ร่วมเข้ากิจกรรมด้านดนตรีของมหาวิทยาลัยในฐานะนักร้องสมัครเล่นวง R.U.Band ของชมรมดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยตลอด เริ่มอาชีพนักร้องโดยการเข้ามาร่วมงานกับวงดนตรีซอทซิลลี่ในฐานะนักร้องนำและนักร้องประสานเสียงพร้อมกับป่านจนถึงปัจจุบัน โดยการชักชวนของครูโรจน์เมื่อ 18 ปีที่ผ่านมา โดยประมาณ ด้วยความสัมพันธ์ที่เป็นรุ่นน้องในวงดนตรีซอทซิลลี่ รุ่นน้องจากวง R.U. Band และรุ่นน้องจากมหาวิทยาลัยรามคำแหงป่านจึงได้รับการแนะนำ การสนับสนุนจากครูโรจน์ในการพัฒนาศักยภาพการเป็นนักร้องอาชีพที่ดี ไปจนถึงการเป็นครูสอนร้องเพลงที่มีคุณภาพ จนสามารถประกอบอาชีพนักร้องและเป็นครูสอนร้องเพลงมาจนถึงปัจจุบัน

การศึกษาด้านดนตรี

- หลักสูตร SLS โดยครูโรจน์
- หลักสูตร SLS (Certified Level 2)

ผลงานการร้องเพลง

- นักร้องนำและนักร้องประสานเสียงวงดนตรีสหศิลป์ 20 ปี

- ผลงานเพลง อัลบั้ม Chorus Love

- การร่วมงานกับศิลปินทั้งในท้องถิ่นที่กึ่งเสียงและในคอนเสิร์ตต่างๆ อาทิ เช่น

ป๋น - ไพบูลย์ เกียรติเชียวแก้ว

มาลีวัลย์ เจมีน่า

ระวีวรรณ จินดา

วิยะดา โกมารกุล ณ นคร

นันทิดา แก้วบัวสาย ฯลฯ

- การร้องประสานเสียงให้กับศิลปินเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 คอนเสิร์ตอัญชลี จงคดีกิจ –  
เพราะคิดถึง จึงมีเธอ

Mister Team Shock n' Show

Green Concert no.1-2

Club Friday base on true story

Tata Young Temperature rising

Dhoom dhoom concert

The impossible the Legend concert

เจนิเฟอร์ คิม My name is Kim

นันทิดา This is my life concert

Dreamgirls

Three men & the big band

Af Concerto 6 - 7

20 years, Christina Aguilar

I amp what I am conert

Dee Seefah concert

J 20<sup>th</sup> anniversary concert

3 แยกปากหวานเฟซ 2 ฯลฯ

ผลงานการสอนร้องเพลงเส้นทางการเป็นครู The Professional ความคิดแรกของการอยากที่จะเป็นครูสอนร้องเพลง คือความรู้สึกไม่มั่นคงในการประกอบอาชีพนักร้องว่าคงทำได้อีกไม่นาน จึงไปบอกครูโรจน์ว่า อยากเป็นครูสอนร้องเพลง ก็ได้รับโอกาสจากครูโรจน์ให้ได้สอนร้องเพลง

ร่วมกับครูโรจน์ ระยะเวลาที่สอนจากประสบการณ์การร้องเพลง พร้อมทั้ง observe การสอนของครูโรจน์ไปด้วย แต่ก็ยังมีปัญหาบางอย่างที่ไม่สามารถแก้ไขให้ผู้เรียนได้ จึงเริ่มเรียนรู้หลักสูตร SLS อย่างจริงจัง ครูโรจน์ก็ทุ่มเทสอนทุกอย่างที่ไปเรียนจากอเมริกาให้ ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาในการสอนร้องเพลงให้หมดไปได้โดยไม่น่าเชื่อ ทำให้ทราบว่า การได้เรียนรู้หลักสูตร SLS เป็นสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับผู้สอนและผู้เรียนร้องเพลง นับว่าเป็นความโชคดีของเราที่มีโอกาสได้ศึกษากับครูที่เป็นผู้รู้จริงในศาสตร์แขนงนี้อย่างใกล้ชิด สิ่งที่ครูโรจน์บอกเสมอคือ อย่าหยุดที่จะเรียนรู้ (Teacher always student always learning) เพราะทุกวันนี้ครูโรจน์ก็ยังเรียน ข้อสงสัยว่าทำไมเราต้องเรียนมากขนาดนี้ หมดไปเมื่อผลลัพธ์ที่ได้ในวันนี้มันคุ้มค่ามาก จากการอดทน ฝึกฝน และสังเกต ซึ่งมีครูโรจน์เป็นแรงผลักดัน เกี่ยวกร่ำ ครูโรจน์ไม่เคยบอกว่าใครต้องทำอะไร แต่จะทำให้คุณเป็นตัวอย่างจากการใช้ชีวิต การปฏิบัติตัว มุมมอง ทักษะคติ ทุกอย่างที่คุณครูโรจน์เป็น ได้รับการถ่ายทอดจนมาเป็นทีมครู The Professional ในวันนี้

- สอนเทคนิคการใช้เสียงและร้องเพลงในทีม The Professional by Krudodj
- สอนเทคนิคการใช้เสียงและร้องเพลงที่ ครูนิค & ครูป่าน The Studio ถนนสุขุมวิท 3

และครูนิค & ครูป่าน The Studio ถนนลาดพร้าว 60

- ได้รับรางวัลตุ๊กตาทองจากการแต่งเพลงประกอบภาพยนตร์ เรื่อง ข้างหลังภาพ ในเพลง กิรติ
- แต่งเพลงคนเดียวจริงๆ - โหน่ง - พิมพ์ลักษณ์
- แต่งเพลงรักครั้งสุดท้าย - มาลีวัลย์ เจมีน่า

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ราชนนทร์ เหมือนชอบ (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง นักดนตรี : ชีวิตบนวิถีการพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า นักดนตรีนั้น ไม่ได้มาจากครอบครัวที่ยากจนเข้าสู่อาชีพเพราะมีใจรักดนตรีเป็นพื้นฐาน ช่วงก่อน พ.ศ.2525 จำนวนนักดนตรีก็ยังมีไม่มาก การแข่งขันในอาชีพมีน้อย หลังจาก พ.ศ.2525 เป็นต้นมา แม้ว่าแหล่งประกอบอาชีพจะมีมากขึ้น แต่อัตราการเพิ่มของจำนวนนักดนตรีนั้นสูงกว่า การแข่งขันในอาชีพจึงมีมากกว่า การทำงานของนักดนตรีแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มที่เล่นแบ็คอัพกับกลุ่มที่เล่นวงโซว์ นักดนตรีรุ่นเก่ามักจะได้รับการว่าจ้างให้เล่นทุกวันและรับค่าจ้างเป็นรายเดือน โอกาสในการเปลี่ยนงานไม่บ่อยครั้ง ส่วนนักดนตรีรุ่นใหม่มักจะได้รับการว่าจ้างเป็นรายวันโดยทำงานวันละ 1 ชั่วโมง การเปลี่ยนงานหรือถูกเลิกจ้างเกิดขึ้นได้เสมอ จากการศึกษาครั้งนี้ได้ข้อค้นพบว่า อาชีพนักดนตรีเป็นอาชีพที่รายได้ดี แต่ขาดความมั่นคงและก้าวหน้าไม่มีเกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานรายได้ที่เป็นธรรมแก่นักดนตรี เป็นอาชีพที่นับวันการแข่งขันจะสูง ขึ้นเรื่อยๆ



นักดนตรีจะอยู่ในอาชีพได้ในระยะเวลาสั้นลง การที่ดนตรีเข้าสู่ความเป็นธุรกิจทำให้นักดนตรีต้องปรับตัวทั้งในด้านเทคโนโลยีและด้านเพลง ซึ่งนักดนตรีรุ่นใหม่จะปรับตัวได้ดีกว่า ธุรกิจดนตรีทำให้นักดนตรีขาดเสรีภาพในการสร้างสรรค์ผลงาน นายทุนจะให้ความสำคัญกับมูลค่าในการจำหน่ายสินค้าดนตรีมากกว่าคุณค่าทางศิลปะ

สุพจน์ เจนณะสมบัติ (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารกิจกรรมนักเรียน ด้านการจัดการวงโยชวาทิต ของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลชนะเลิศ แห่งประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ.2539-2542 ผลการวิจัยพบว่า

การบริหารกิจกรรมนักเรียน ด้านการจัดการวงโยชวาทิตได้วิเคราะห์ตามกรอบแนวคิด 4 ด้าน ได้แก่

1. การวางแผน ทุกโรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการวางแผนปฏิบัติการเป็นรายปีโดยมอบให้ครู อาจารย์ผู้ควบคุมวง โยชวาทิต คณะกรรมการบริหาร โรงเรียน และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผน สำหรับการเตรียมการวางแผนต้องคำนึงถึงความพร้อมด้านบุคลากร งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์

2. งบประมาณ โรงเรียนส่วนใหญ่ได้งบประมาณในการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตจากเงินบำรุงการศึกษา มีบางโรงเรียนที่ได้งบประมาณสนับสนุนกิจกรรมวงโยชวาทิต จากสมาคมผู้ปกครองและครู เงินบริจาคจากผู้มีอุปการะคุณ และเงินบริจาคจากผู้ปกครองนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมวงโยชวาทิต

3. การดำเนินงาน ทุกโรงเรียนได้มอบหมายให้อาจารย์ผู้ควบคุมวง โยชวาทิตรับผิดชอบในการดำเนินงานกิจกรรมวงโยชวาทิต จะมีบางโรงเรียนที่จะมีคณะกรรมการเฉพาะกิจเป็นครั้งคราวเข้าไปร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานร่วมกับอาจารย์ผู้ควบคุมวง โยชวาทิต

4. การติดตามประเมินผล ทุกโรงเรียนต่างก็มีการประเมินผลการดำเนินงานกิจกรรมวงโยชวาทิต โดยอาจารย์ผู้ควบคุมวง โยชวาทิต จะใช้วิธีสัมภาษณ์ความคิดเห็นของนักเรียน และใช้การสังเกตการเข้าร่วมกิจกรรมของนักเรียนและทำบันทึก มีบางโรงเรียนที่ใช้วิธีสัมภาษณ์ครู อาจารย์ที่เข้าร่วมกิจกรรม และสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ปกครองนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมวงโยชวาทิต และตอบแบบสอบถาม

สิทธิ สิทธิการุณย์ (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิต : กรณีศึกษาโรงเรียนวัดสุทธิวารามและโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่าการศึกษา การวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ได้รู้ถึงสภาพและปัญหาในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการ

จัดการวงโยชวาทิตของโรงเรียนวัดสุทธินารามและโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

การบริหารจัดการวงโยชวาทิตของทั้งสองโรงเรียนพบว่า การบริหารกิจกรรมวงโยชวาทิตของโรงเรียนทั้งสองมีลักษณะคล้ายคลึงกัน แยกได้เป็นสองส่วนคือ ส่วนแรกเป็นการบริหารกิจกรรมวงโยชวาทิตในระดับโรงเรียนซึ่งเป็นระดับนโยบาย และระดับอำนาจการและส่วนที่สองเป็นการบริหารกิจกรรมวงโยชวาทิตที่เป็นการดำเนินการในระดับคณะกรรมการนักเรียนวงโยชวาทิต

จากการศึกษาการบริหารกิจการนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิตของทั้งสองโรงเรียนจะพบว่าทั้งสองโรงเรียนผู้บริหารได้ใช้นโยบายของโรงเรียนเป็นหลักสำหรับการกำกับในการดำเนินกิจกรรมวงโยชวาทิต

การดำเนินกิจกรรมโรงเรียนส่วนใหญ่ได้กำหนดนโยบายการจัดกิจกรรมทุกประเภทให้มีความสอดคล้องกับจุดหมายของหลักสูตร จัดตามเกณฑ์การจัดกิจกรรมในสถานศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และประการสุดท้าย แต่เป็นสิ่งที่สำคัญมากคือ การจัดกิจกรรมที่สนองความสนใจและความถนัดของนักเรียนแต่เป็นที่น่าสังเกตว่า ในยุทธศาสตร์ของโรงเรียนไม่มีการกล่าวถึงการจัดการวงโยชวาทิตไว้อย่างชัดเจน ทั้งๆที่ในแต่ละปีทางโรงเรียนได้ใช้งบประมาณในการจัดกิจกรรมค่อนข้างมาก เช่น ในโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัยฝ่ายวิชาการใช้งบประมาณทั้งสิ้นในปีการศึกษา 2545 เป็นจำนวนเงิน 3,777,040 บาท แต่ทางวงโยชวาทิตใช้งบประมาณ ในปีการศึกษา 2545 เป็นจำนวนเงินถึง 1,700,000 บาท ซึ่งใช้ในการดำเนินการเฉพาะของวงโยชวาทิตเท่านั้นแต่ทางฝ่ายวิชาการได้ให้บริการแก่เด็กนักเรียนในโรงเรียนทุกคน

ส่วนวงโยชวาทิตของโรงเรียนวัดสุทธินารามใช้งบประมาณในโครงการของปีการศึกษา 2545 เป็นจำนวนเงินถึง 2,640,500 บาท

ส่วนทางด้านโครงสร้างของหน่วยงานวงโยชวาทิตของทั้งสองโรงเรียนจะพบว่าผู้อำนวยการของทั้งสองโรงเรียนได้มอบให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการเป็นผู้ดูแลและรับผิดชอบวงโยชวาทิต โดยวงโยชวาทิตได้แยกมาเป็นงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับหมวดวิชาใดของโรงเรียน การปฏิบัติงานขึ้นตรงกับผู้บริหาร มีการแบ่งงานที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนในแต่ละส่วน ทำให้เกิดการบริหารงานได้คล่องตัว

การวางแผนการดำเนินการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตพบว่าทั้งสองโรงเรียนมีการวางแผนล่วงหน้าโดยทางอาจารย์ผู้ฝึกสอนเป็นผู้จัดทำโครงการและนักเรียนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น โรงเรียนวัดสุทธินารามได้จัดทำเป็นโครงการประจำปี ส่วนทางโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัยใช้แผนระยะกลางห้าปี และจัดทำเป็นโครงการรายปี

ด้านการจัดการบุคลากรซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากอย่างหนึ่งของการดำเนินการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตให้ประสบความสำเร็จ มีประเด็นที่น่าสนใจว่าทั้งสองโรงเรียนมีอาจารย์ผู้ฝึกสอนหนึ่งคน และมีผู้ช่วยผู้ฝึกสอนสามคนเท่านั้น ทั้งหมดเป็นศิษย์เก่าเหมือนกัน โดยอาจารย์ผู้ฝึกสองส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีทางด้านดนตรี และทั้งหมดมีประสบการณ์ในการเป็นนักเรียนวงโยชวาทิตของโรงเรียนทำให้เข้าใจระบบของการบริหารวง เข้าใจวิธีการฝึกซ้อมในวง และทำงานด้วยความเต็มใจอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นศิษย์เก่า

ด้านสถานที่สำหรับการดำเนินงานกิจกรรมวงโยชวาทิตของทั้งสองโรงเรียนได้พบว่าทั้งสองโรงเรียนให้ความสำคัญกับการจัดสถานที่สำหรับวงโยชวาทิตเป็นอย่างมาก เช่น การมีห้องซ้อมที่ดี ทำให้การฝึกซ้อมเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นระบบเสียงในห้องซ้อมเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากจะทำให้ผู้ฝึกซ้อมได้ยินเสียงของเครื่องดนตรี ทำให้สามารถแก้ไขจุดบกพร่องต่างๆ ในการเล่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง ที่ทำให้ทั้งสองวงสามารถบรรเลงได้อย่างมีคุณภาพ

วงโยชวาทิตของทั้งสองโรงเรียนให้ความสำคัญกับการประเมินผล เพราะถือว่าหลักการเล่นดนตรีต้องมีประเมินผลตลอดเวลาโดยมีการติดตามประเมินผลเป็นภาคการศึกษาเป็นรายโครงการโดยใช้การประเมินแบบสอบถาม จากการสังเกต และการแสดงของวง

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่องการบริหารจัดการวงดนตรีซอซอซอซอตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง ปี พ.ศ.2523 จนถึงปี พ.ศ.2555 เป็นการวิจัยแบบบรรยาย (Descriptive) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง โดยเก็บข้อมูลภาคสนามเป็นหลักและรวบรวมข้อมูลเอกสารเป็นส่วนประกอบ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดจำนวน 9 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

ผู้บริหารจัดการวงดนตรีซอซอซอซอได้แก่ ผู้จัดการวงดนตรีซอซอซอซอและหัวหน้าวงดนตรีซอซอซอซอ ดังนี้

1. รุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์ ผู้จัดการวง / ร้องนำ / นักร้องประสานเสียง
2. เสกสิทธิ์ ฟูเกียรติสุขธิ์ หัวหน้าวง/เปียโน/อะคูสติคกีตาร์ / เรียบเรียงเสียงประสานสมาชิกวงดนตรีซอซอซอซอปัจจุบันทั้งหมดจำนวน 7 คน ดังนี้

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| 1. ธนวัฒน์ บุณธรรม (ป้อม)              | ทรมเปิด / คีย์บอร์ด / โปรแกรมเมอร์ |
| 2. ธวัชชัย คำควร (วัช)                 | แซกโซโฟน / เครื่องเป่าลมไม้        |
| 3. ประทีป เพ็ชรสงศรี (ทีป)             | กลอง                               |
| 4. วินัย ยิ้มยิ้ม (ดีด)                | เบส                                |
| 5. กัมพล สีขริยะ (ต่าย)                | กีตาร์                             |
| 6. นิตา เกิดสุทธิ (นิต)                | ร้องนำและร้องประสานเสียง           |
| 7. พิณพนัช (กุสุมาลย์) รุ่งเรือง (ปาน) | ร้องนำและร้องประสานเสียง           |

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. ประเภทบุคคล ได้แก่ ตัวผู้วิจัย การวิจัยครั้งนี้ตัวผู้วิจัยเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพราะการวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการสัมผัสกับคนโดยตรง ดังนั้นการได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นความจริงมากที่สุดนั้นขึ้นอยู่กับการวางตัว การกำหนดบทบาท การสร้างความคุ้นเคย และความไว้วางใจให้เกิดแก่ผู้ถูกวิจัยให้ได้มากที่สุด ประกอบกับทักษะในการสังเกต (Observation) และสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) จะช่วยให้ได้ข้อมูลตรงตามกรอบการวิจัย

2. ประเภทเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง กำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ไว้กว้างๆเพียง 2 ประเด็นคือประวัติความเป็นมาของดนตรีฮอทชิลล์ และการบริหารจัดการวงดนตรีฮอทชิลล์

3. ประเภทอุปกรณ์ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยสมุดบันทึก แฟ้มเก็บข้อมูล เครื่องบันทึกเสียงและภาพเคลื่อนไหว กล้องถ่ายรูป

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างตามขั้นตอนดังนี้

แนวคำถาม (Interview guide) เพื่อใช้เป็นแนวทางการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการจากหนังสือ ตำรา เอกสารและงานวิจัย ตลอดจนสอบถามบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง

2. กำหนดหัวข้อประเด็นหลัก ประเด็นรองและประเด็นย่อยของแนวคำถาม เพื่อช่วยในการสร้างให้ครอบคลุม มีรายละเอียดของเนื้อหาที่ต้องการศึกษาให้ครบถ้วน

3. สร้างแนวคำถามนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์บรรจง ชลวิโรจน์ และอาจารย์อนุรักษ์ บุญแจ่ม อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง ชัดเจนและมีความครอบคลุมตรงตามเนื้อหา (Content Validity)

4. นำแนวคำถามมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง ชัดเจนอีกครั้ง ดังภาคผนวก ข จึงนำไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.การศึกษาเอกสาร เพื่อให้ทราบข้อมูลเกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการ ทฤษฎีองค์การ การจูงใจ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พัฒนาการวงดนตรีสตริงคอมโบในประเทศไทยและประวัติความเป็นมาของวงดนตรีฮอทชิลล์ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน (Household Census) เป็นการสำรวจข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับรายชื่อผู้ให้ข้อมูล สถานที่ติดต่อ วิธีการติดต่อ และการแนะนำตัวผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูล ได้รู้จัก ค้นเคยกันในระดับที่สามารถติดต่อสื่อสารกัน โดยตรงได้ตามสมควร

3. การสัมภาษณ์ (Interview) ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกโดยผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล โดยการสร้างแนวคำถามแบบกว้างๆ เพื่อเป็นแนวทางการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า ซึ่งข้อคำถามต่างๆ สามารถยืดหยุ่นได้ไม่กำหนดตายตัวโดยการสัมภาษณ์ผู้วิจัยใช้การซักถามพูดคุยสนทนาแบบเป็นกันเองมากที่สุด เพื่อป้องกันมิให้บุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลเกิดความกังวลใจในการให้คำตอบซึ่งอาจมีผลต่อความเชื่อถือของข้อมูล การซักถามในประเด็นและข้อคำถามต่างๆจะมีการปรับเปลี่ยนลำดับไปได้ตลอดเวลาตามสถานการณ์หรือความเหมาะสมตลอดจนใช้ศิลปะในการทะลอมกล่อมเกล่าในการซักถามพูดคุยเพื่อให้ได้ข้อมูลระดับลึกที่เข้าถึงความเป็นจริงมากที่สุดซึ่งก่อนหน้าที่ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้ข้อมูลในระดับ

4. การสังเกต (Observation) ผู้วิจัยใช้วิธีการสังเกต 2 วิธี คือ

4.1 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) โดยผู้วิจัยเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆที่ผู้ถูกสังเกตกำลังกระทำอยู่

4.2 การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non - Participant Observation) เป็นการสังเกตโดยผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัว การแสดงพฤติกรรมของผู้ถูกสังเกตเป็นไปอย่างธรรมชาติทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง

#### การบันทึกข้อมูลภาคสนาม

การศึกษาภาคสนาม การบันทึกข้อมูลทั้งการจดบันทึก การบันทึกเสียงและภาพจะช่วยทำให้การศึกษาภาคสนามในการวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์หรือมีคุณภาพ เพราะหากใช้การจำเพียงอย่างเดียวอาจจะทำให้ข้อมูลขาดหายหรือคลาดเคลื่อนได้ ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกข้อมูลภาคสนามดังนี้

1. ข้อมูลจากการสนทนาพูดคุยหรือการสัมภาษณ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่เป็นกันเองมากที่สุดและไม่ให้เกิดความระแวงระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยจะเริ่มการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง โดยการพูดคุยในเรื่องที่ผู้ให้ข้อมูลมีความสนใจต้องการจะนำเสนอให้ผู้วิจัยก่อน เพื่อสร้างความสนิทสนมไว้วางใจและเป็นกันเองให้ได้มากที่สุด หลังจากนั้นผู้วิจัยจะเริ่มใช้ประเด็นคำถามที่เตรียมมาเพื่อการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างให้ได้ข้อมูลที่ตรงตามกรอบการวิจัย ในการสัมภาษณ์แต่ละครั้งผู้วิจัยจะขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลจดบันทึกข้อมูล บันทึกเสียงและภาพในการสัมภาษณ์เพื่อให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้มากที่สุดโดยไม่ตกหล่นและข้อมูลที่ได้เป็นจริงที่สุด หลังจากเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ผู้วิจัยจะรวบรวมสรุปข้อมูลทั้งหมดจากการจดบันทึก

การบันทึกเสียงและภาพ ทำการจัดเรียง จัดหมวดหมู่ให้เหมาะสมตรงตามกรอบการวิจัย หากมีข้อสงสัยหรือปัญหาใดๆจะได้รับกลับไปซักถามใหม่

2. ข้อมูลจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกหลังจากการสังเกตนั้นสิ้นสุดลงในเวลาที่เหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจากขณะทำการสังเกตต้องทำกิจกรรมร่วมไปด้วยจึงไม่อาจจดบันทึกได้ทันที แต่เมื่อเสร็จภารกิจแล้วต้องเร่งทำการจดบันทึกโดยเร็วเพื่อป้องกันการลืมข้อมูล

3. ข้อมูลจากการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมจะสามารถทำการบันทึกในขณะที่ทำการสังเกตได้ทันที หรือทำการบันทึกหลังจากการสังเกตก็ได้ โดยผู้วิจัยจะยึดหยุ่นตามความเหมาะสม

4. ข้อมูลจากการจัดสนทนากลุ่มย่อย ผู้วิจัยเสนอประเด็นหัวข้อในการสนทนากลุ่มเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของวง กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานของวงและการบริหารจัดการวง

#### ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล แบ่งเป็น 3 ระยะคือ

ระยะที่ 1 เตรียมข้อมูลเพื่อการเสนอโครงสร้างวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานโดยการสัมภาษณ์ นายชนวัฒน์ บุรณธรรม สมาชิกวงดนตรีซอทซิลลีตั้งแต่ก่อตั้งวงจนถึงปัจจุบัน เพื่อนำมาประกอบการเขียนโครงการวิทยานิพนธ์โดยใช้เวลาประมาณ 9 เดือน ตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2553 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 ซึ่งผู้วิจัยได้นัดสัมภาษณ์นายชนวัฒน์ บุรณธรรมเป็นครั้งคราว เพื่อรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับประวัติวงดนตรีซอทซิลลี รายชื่อผู้ให้ข้อมูล สถานที่ติดต่อ วิธีการติดต่อ และขอความอนุเคราะห์ให้เป็นผู้ประสานงานเบื้องต้นในการแนะนำให้ผู้วิจัยได้รู้จักคุ้นเคยกับผู้ให้ข้อมูลในระดับที่สามารถติดต่อสื่อสารกันโดยตรงได้ตามสมควร และดำเนินการเสนอโครงสร้างวิทยานิพนธ์ตามระเบียบมหาวิทยาลัย

ระยะที่ 2 การปรับปรุงโครงสร้างวิทยานิพนธ์ หลังการเสนอโครงสร้างวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยทำการเก็บ รวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมตามคำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษา โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนัดสัมภาษณ์นายชนวัฒน์ บุรณธรรมเพิ่มเติมให้ได้ข้อมูลตามกรอบการวิจัย แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างวิทยานิพนธ์ นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาให้ตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม และนำไปปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ระยะที่ 3 การเก็บข้อมูลภาคสนาม ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนตามกรอบงานวิจัย ได้ข้อมูลแล้วรวบรวมนำไปทำการสรุปจัดเรียง จัดหมวดหมู่ จำแนกประเภทหมวดหมู่ให้เหมาะสมตรงตามกรอบการวิจัย หากมีข้อมูลใดขาดความสมบูรณ์หรือข้อมูลมีความขัดแย้งกัน ผู้วิจัยจะดำเนินการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม โดยการกลับไปสัมภาษณ์เพิ่มเติม จนกว่าจะได้ข้อมูลที่ชัดเจนสมบูรณ์สามารถตอบคำถามได้ตรงประเด็น เพื่อเขียนรายงานผลการวิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ข้อมูลที่ได้จากการสังเกต การสัมภาษณ์ จะทำการวิเคราะห์ไปพร้อมๆกับการเก็บข้อมูล โดยแต่ละครั้งที่ไปเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้ออกมาทุกประเภท มาจัดเรียง แยกหมวดหมู่ จำแนกข้อมูลออกเป็นประเภทตามประเด็นต่างๆ ตรวจสอบข้อมูลที่แต่ละครั้งว่ามีความสมบูรณ์เพียงพอหรือไม่ และหาข้อมูลเพิ่มเติมต่อไป เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด

2. การตรวจสอบข้อมูลทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) เพื่อตรวจสอบข้อมูลที่เก็บรวบรวมมานั้นว่าถูกต้องหรือไม่ กรณีข้อมูลที่ได้ออกมาจากการสัมภาษณ์มีความขัดแย้งไม่ตรงกัน ผู้วิจัยจะนำคำถามเดิมไปสอบถามไปสอบถามผู้ให้ข้อมูลอีกครั้ง เพื่อยืนยันและหาข้อสรุปของข้อมูลนั้นให้เกิดความชัดเจน กรณีข้อมูลที่เป็นที่สงสัยและไม่สามารถพิสูจน์ได้หรือขาดความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยจะไม่นำข้อมูลนั้นมาใช้ และถ้าได้ข้อมูลไม่เพียงพอที่จะศึกษาก็จะดำเนินการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมให้สมบูรณ์

3. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ของข้อมูลที่ได้จากการสังเกตและการสัมภาษณ์ ให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนเป็นภาพรวมที่สามารถตอบคำถามได้ จึงเขียนบรรยายเพื่อนำเสนอรายงานต่อไป

4. นำข้อสรุปไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง แล้วนำกลับมาดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนอีกครั้ง แล้วจึงดำเนินการจัดทำเป็นรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อไป



## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่องการบริหารจัดการวงดนตรีฮอทชิลลี่ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งวง ปี พ.ศ.2523 จนถึงปี พ.ศ.2555 เป็นการวิจัยแบบบรรยาย (Descriptive) โดยใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการศึกษาออกเป็น 2 ประเด็นหลัก โดยแต่ละประเด็นหลักจะแบ่งเป็นประเด็นย่อยตามความเหมาะสมเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### 1. ประวัติความเป็นมาของวงดนตรีฮอทชิลลี่

- 1.1 พัฒนาการวงดนตรีฮอทชิลลี่
- 1.2 สมาชิกวงดนตรีฮอทชิลลี่ปัจจุบัน

#### 2. การบริหารจัดการวงดนตรีฮอทชิลลี่

- 2.1 การบริหารจัดการวงดนตรีฮอทชิลลี่โดยใช้ทฤษฎีการบริหารจัดการมาบูรณาการปรับใช้
- 2.2 แรงจูงใจที่มีผลต่อวงดนตรีฮอทชิลลี่
- 2.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารวงดนตรีฮอทชิลลี่
- 2.4 SWOT Analysis ของวงดนตรีฮอทชิลลี่

#### 1. ประวัติความเป็นมาของวงดนตรีฮอทชิลลี่

การศึกษาประวัติของวงดนตรีฮอทชิลลี่เป็นการศึกษาเพื่อให้รู้ถึงสถานการณ์แวดล้อมของสังคมทุกๆด้านที่มีผลต่อการบริหารจัดการวงดนตรีฮอทชิลลี่

**1.1 พัฒนาการวงดนตรีฮอทชิลลี่** วงดนตรีฮอทชิลลี่พัฒนาการมาจากกลุ่มนักดนตรีสมัครเล่น ชมรมดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหง (R.U. BAND) โดยคุณวันชาติ เหล่างามเป็นผู้ก่อตั้งขึ้นเมื่อเดือนมีนาคม พ.ศ.2523 มีวัตถุประสงค์ส่วนตัวเพื่อสร้างวงดนตรีอาชีพออกไปเล่นดนตรีเป็นอาชีพ มีสมาชิกร่วมก่อตั้งทั้งหมด 12 คน ดังนี้

- |                                   |                                   |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 1. วันชาติ เหล่างาม (ชาติ)        | ตำแหน่งหัวหน้าวงและPercussion     |
| 2. เสกสิทธิ์ ฟูเกียรติสุทธิ์(แดน) | ตำแหน่ง Piano และ Acoustic Guitar |
| 3. สิงห์ชัย โสภณศิริ(โต้ง)        | ตำแหน่ง Keyboard และ String       |
| 4. วิเชียร บุญมี (เชียร)          | ตำแหน่ง Bass                      |

5. มานิตย์ (นิต) (ไม่มีชื่อภูมิลานามสกุล)	ตำแหน่ง Guitar
6. ประทีป เพ็ชรสังศรี (ทีป)	ตำแหน่ง Drum
7. ธนวัฒน์ บุณธรรม (ป้อม)	ตำแหน่ง Trumpet
8. สมยศ โพธิ์งาม (ยศ)	ตำแหน่ง Trombone
9. คณิต เขียวอิม (บีก)	ตำแหน่ง Alto Saxophone
10. อติศัย เอี่ยมตาล (ต๋อง)	ตำแหน่ง Tenor Saxophone
11. รุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์ (โรจน์)	ตำแหน่งร้องนำและร้องประสานเสียง
12. สาวพรจันทร์ สายกระสินธุ์	ตำแหน่งร้องนำและร้องประสานเสียง

ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งวงจนถึงปัจจุบัน สามารถวิเคราะห์พัฒนาการของวงดนตรีฮอทซิลลี่ แบ่งออกเป็นช่วงเวลาตามปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องและส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับวง ดังนี้

1. ยุคแห่งการค้นหา (The Discovery Period) ประมาณปี พ.ศ.2523-2524 เริ่มตั้งแต่ก่อตั้งวง รับประทานอาหารดนตรีทั่วไป จนได้เล่นประจำครั้งแรกที่บาร์ Mosquito แล้วลาออกมารับประทานอาหารดนตรีแทนวงดนตรีรุ่นพี่ที่เล่นประจำตามสถานบันเทิงต่างๆ เป็นช่วงเวลาแห่งการเริ่มต้นในการค้นหาความต้องการที่แท้จริงของวง สมาชิกวงต่างมีความสุขและความสนุกสนานที่ได้เล่นดนตรีตามความชื่นชอบในวัยรุ่น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ภายในปีพ.ศ.2523 ที่เริ่มก่อตั้งวงก็ได้เล่นประจำครั้งแรกที่บาร์ Mosquito บริเวณท่าเรือคลองเตยเพียง 2 เดือนก็ลาออก

ก่อตั้งวงได้ประมาณ 3-4 เดือนก็มีสมาชิกวงลาออกในเวลาไล่เลี่ยกันถึง 2 คน เริ่มจากสิงห์ชัย โสภณศิริ (โต้ง) และวิเชียร บุญมี (เชียร) ตามลำดับ วงได้เลือกธวัชชัย ขำประสาท (ถ่วง) เพื่อนนักดนตรีที่คุ้นเคยกันมาเล่นเบสแทน ก่อนที่วงจะได้งานเล่นดนตรีที่ใหม่มานิตย์ (นิต) ผู้เล่นกีตาร์คนแรกของวงก็ลาออกไปเล่นกับวงอื่น วีระพงษ์ (วี) จึงได้เข้ามาทำหน้าที่เล่นกีตาร์แทน

ช่วงที่ไม่มีงานเล่นประจำวงได้ตระเวนรับประทานอาหารดนตรีแทนวงรุ่นพี่ที่เล่นประจำตามสถานบันเทิงต่างๆ ทำให้วงมีรายได้อย่างสม่ำเสมอ แต่ช่วงเวลาที่ไปเล่นแทนวงประจำที่บาร์ฟอกซ์ (Fox Bar) พรจันทร์ (เอียด) นักร้องหญิงรู้ตัวว่าไม่เหมาะกับอาชีพนักร้องจึงได้ลาออกจากวงเพื่อไปประกอบอาชีพอื่น วงได้รับบงนุช มะสะอะนักร้องหญิงมาร้องแทน

2. ยุควงดนตรีประจำ (The House Band Period) ประมาณ ปี พ.ศ. 2524-2526 เริ่มตั้งแต่การเล่นดนตรีเป็นวงดนตรีประจำที่โรงแรมอิมพีเรียล (Imperial Hotel) ถนนวิทญ์แล้วย้ายไปตามสถานบันเทิงต่างๆ เป็นช่วงเวลาที่สมาชิกทุกคนทุ่มเทให้กับวงด้วยความเป็นนักดนตรีอาชีพอย่างเต็มตัว ดังรายละเอียดต่อไปนี้

วงได้งานเล่นดนตรีประจำอีกครั้งที่โรงแรมอิมพีเรียล (Imperial Hotel) ถนนวิทย์ โดยเล่นประจำทุกวันที ปี่ปอโนบริเวณสระน้ำของโรงแรม และเล่นที่ห้องจัดเลี้ยงของโรงแรมบางวันที่มีงานเลี้ยง

ต่อมาวงได้รับงานแบ็คอัพศิลปินเริ่มจากคู่ - นันทิดา แก้วบัวสาย เจ้าของรางวัลนักร้องสมัครเล่นยอดเยี่ยมแห่งเอเชียที่ฮ่องกง เมื่อปี พ.ศ. 2522 ต่อจากนั้นก็มิโอกาสได้แบ็คอัพให้ศิลปินอื่นๆอีกหลายคน เช่น หุยิง - ทิพวัลย์ ปิ่นภิบาล อ้วน - มณี นุช เสมรสุด เป็นต้น เล่นประจำที่โรงแรมอิมพีเรียลไม่ถึงปีก็ลาออกไปเล่นประจำที่โรงแรมมณเฑียร พร้อมกับการลาออกของนักร้องหญิงคุณนงนุชทำให้วงเหลือนักร้องชายเพียงคนเดียว

ประมาณ ปี พ.ศ. 2524 ได้เล่นประจำที่ห้องอาหารมณเฑียรทอง โรงแรมมณเฑียร ถนนสุรวงศ์สลับกับวงดนตรีต่างๆหลายวง และได้เป็นวงแบ็คอัพให้นักร้องที่เข้าประกวดร้องเพลงมณเฑียรทองทุกคนรวมทั้งแหวน - จุติมา สุตสุนทรผู้ได้ตำแหน่งชนะเลิศในรายการประมาณกลางปี พ.ศ. 2524 ก่อนที่จะออกจากห้องอาหารมณเฑียรทองประมาณ ปี พ.ศ. 2525 วันชาติ (พีชาติ) หัวหน้าวงได้ลาออก สมาชิกวงต่างพร้อมใจกันให้เศกสิทธิ์ (แตง) เป็นหัวหน้าวงทำหน้าที่การบริหารจัดการวงแทนวันชาติ หลังจากนั้นอีกไม่นานวงก็ได้ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการวงใหม่ จากการบริหารจัดการวงยุคแรกที่วันชาติหัวหน้าวงทำหน้าที่ในการบริหารจัดการวงเพียงผู้เดียวทั้งด้านงานธุรกิจและงานศิลปะดนตรี มาเป็นการบริหารจัดการวงยุคปัจจุบันที่แบ่งการบริหารจัดการวงออกเป็น 2 ด้านอย่างชัดเจน ดังนี้ 1.งานด้านธุรกิจที่ต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลากรและองค์กรภายนอกทั้งหมด เป็นผู้ให้นโยบายในการดำเนินงานแก่วงในแต่ละงานที่ตกลงกับลูกค้าไว้ มีคุณรุ่งโรจน์ (โรจน์) เป็นผู้บริหารจัดการในฐานะผู้จัดการวง 2.งานด้านศิลปะดนตรี การเตรียมตัวฝึกซ้อม การฝึกซ้อม การเตรียมตัวแสดง การแสดงและการควบคุมดูแลคุณภาพงานดนตรีมีเศกสิทธิ์เป็นผู้บริหารจัดการวงในฐานะหัวหน้าวง

ออกจากโรงแรมมณเฑียรแล้วย้ายมาเล่นประจำที่โรงแรมเอราวัณ (ตึกเก่า) คณิต เขียวอิม (บ๊ิก) ได้ลาออก รุ่งโรจน์ได้ชวนธวัชชัย คำควร (วัช) เพื่อนนักดนตรีที่เคยเล่นดนตรีด้วยกันในวง R.U.BAND จากวง Dynamite มาเล่นแทน ไปเล่นประจำต่อที่โรงแรมเอราวัณวงต้องซื้อเครื่องดนตรีและอุปกรณ์ดนตรีมาเองโดยรวบรวมเงินเดือนที่ได้รับส่วนหนึ่งไปผ่อนซื้อเครื่องดนตรีและอุปกรณ์มาใช้ในการทำงาน ส่วนเงินสดที่ต้องจ่ายก่อนบางส่วนก็ได้รับการช่วยเหลือจากพี่สาวของเศกสิทธิ์ (แตง) ออกให้ก่อน

กลับไปเล่นประจำที่โรงแรมมณเฑียร ถนนสุรวงศ์อีกครั้งที่คาสบังกาไนต์คลับสลับกับวงดนตรีที่มีชื่อเสียงเช่นวง โอเรียนเต็ลฟังก์ บาราคูดัส (Baracudas) เป๊ปติกและเดอะทัช (The Touch) ต่อมาโรงแรมมณเฑียรมีนโยบายให้วงดนตรีทุกวงที่เล่นประจำที่โรงแรมเล่นสลับระหว่าง

คาสบังกาในคืนกลับกับห้องอาหารมณเฑียรทอง บางครั้งวงต้องเดินทางไปเล่นถึงโรงแรมมณเฑียรที่พัทยา

ประมาณปลายปี พ.ศ.2526 ย้ายมาเล่นประจำที่คาบาเรต์คลับ ดิสโก้เชคบริเวณชั้นใต้ดิน โรงแรมเอเชีย รัชชชัย ขำประสาท (ถ่วง) ผู้เล่นเบสของวงลาออก วงได้เลือกวิธาน รัชชชัย (อ้วน) ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อและนามสกุลเป็นพิธาน พงศ์พิธานมาเล่นเบสแทน ได้เริ่มงานเป็นวงแบ็คอัพ ศิลปินอย่างเต็มตัวเริ่มจากต้น - สุชาติ ชวางกู ทำให้เกือบทุกวันเสาร์และอาทิตย์วงต้องไปเล่นคอนเสิร์ตให้สุชาติตลอด

เล่นประจำที่คาบาเรต์คลับไม่ถึงปีก็ย้ายไปเล่นประจำที่โรงแรมแมนฮัตตันเมื่อประมาณปี พ.ศ.2527 มาเล่นประจำที่นี่มีนักร้องฟิลิปปินส์มาร่วมร้องกับวง 2 คนและวงได้เป็นวงแบ็คอัพให้กับแหวน - จุติมา สุดสุนทร, ปู - อัญชลี จงคดีกิจ วงได้เพิ่มกัมพล สิทธิระ (ต่าย) มาเป็นมือกีตาร์ รับเชิญช่วยเล่นในงานที่จำเป็นต้องมีกีตาร์ 2 คน เป็นช่วงเวลาที่วงเริ่มมีชื่อเสียงและมีงานแบ็คอัพต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ

ย้ายไปเล่นประจำที่บาร์ M.G.M. ชั้น 8 ห้างโรบินสัน ถนนราชดำริ วีรพงษ์ สุขพร(วี) มือกีตาร์และ วิธาน (อ้วน) มือเบสได้ลาออกวงได้เลือกไพบูลย์ อัจฉรากุล(บูล)มาเล่นกีตาร์และวินัย (ดี๊ด) มาเล่นเบส ขณะเล่นประจำที่นี่น้องสาวคุณไพจิตร อักษรณรงค์มาเป็นนักร้องรับเชิญประจำวง เป็นระยะเวลาประมาณ 6 เดือน หลังจากนั้นย้ายไปเล่นที่โรงแรมรามาดา (Ramada Hotel) ย่านบางรัก สลับกับวง The Fox ของ ช.อัน ณ บางช้าง วงเลเบอร์และมฤดี ขามภักย์เป็นดีเจสลับกับวงดนตรี

3. ยุควงดนตรีแบ็คอัพศิลปิน(The Artist Style Period) ประมาณปีพ.ศ.2529 - 2539 หลังจากได้เป็นวงแบ็คอัพให้กับแหวน - จุติมา, ปู - อัญชลีเมื่อปี พ.ศ. 2527 แล้ว เมื่อเบิร์ด - ธงชัย แมคอินไตย์ออกผลงานเพลงชุดแรก หาดทราย สายลม สองเราก้ได้เป็นวงแบ็คอัพให้อีกต่อเนื่องไปถึง 3 อัลบั้ม ทำให้วงมีชื่อเสียงได้รับความไว้วางใจจากศิลปินและค่ายเพลงต่างๆให้เป็นวงแบ็คอัพให้กับศิลปินในสังกัด ทำให้วงต้องลดงานเล่นดนตรีประจำให้น้อยลง ปรับเปลี่ยนมาเล่นดนตรีตามสไตล์ของศิลปินที่วงแบ็คอัพให้แต่ละศิลปิน

ย้ายมาเล่นประจำในบาร์วัยรุ่นที่โรงแรมวิทมนสตัน บริเวณสามเหลี่ยมดินแดง สลับกับวง The Innocent และวงฟอร์เอฟเวอร์ที่กำลังจะมีผลงาน เล่นประจำที่นี่ไม่นานก็ย้ายไปเล่นที่ใหม่แถวถนนชิดลมที่คาร์เทียมิลิเนียนคลับ ถนนชิดลม ตึกออรกานด์ ชั้น 8 สถานบันเทิงรูปแบบใหม่ในยุคดิสโก้เชค เล่นประจำที่นี่ไม่นานไพบูลย์ (บูล) มือกีตาร์ได้ลาออกจากวง วงจึงได้เลือกกัมพล สิทธิระ (ต่าย) จากวงดิโอเปี่ยม เพื่อนที่เคยมาเป็นนักดนตรีรับเชิญของวงเป็นประจำมาเล่นแทน

ไปเล่นประจำที่คาร์เทียมิลิเนียนคลับและตระเวนเล่นคอนเสิร์ตโดยคุณเสกสรร สัตยาเจ้าของร้านให้ออกาสหยุดไปเล่นคอนเสิร์ตได้ บางครั้งก็นัดศิลปินมาซ้อมเตรียมการแสดง

คอนเสิร์ตที่ร้าน เกิดการเปลี่ยนสำคัญอีกครั้งเมื่อวงได้ปรับลดนักดนตรีกลุ่มเครื่องเป่าออกไปเกือบทั้งหมด ทำให้จำนวนนักดนตรีในวงเหลือเพียง 6 คนและนักร้องเพียงคนเดียว ดังนี้

1. เสกสิทธิ์ ฟูเกียรติสุทธิ (แดน / Piano, Acoustic Guitar)
2. ประทีป เพ็ชรสังศรี (ทึป / Drums)
3. ชนวัฒน์ บุรณธรรม (ป้อม / Keyboard, Program)
4. ธวัชชัย คำควร (วัช / Saxophones)
5. วินัย ยิ้มแย้ม (ดีด / Bass)
6. กัมพล สีขริยะ (ต่าย / Guitar)
7. รุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์ (ครูโรจน์ / ร้องนำ-ร้องประสานเสียง)

ปี พ.ศ. 2529 วงดนตรีซอทซิลลีได้เป็นวงแบ็คอัพให้กับศิลปินและนักร้องประกวดประจำในรายการประกวด Concert Contest ทางสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 โดยบริษัท เจเอสแอล ซึ่งมีคุณปัญญา นิรันดร์กุล และคุณศุสชา โทณะวณิก เป็นพิธีกร รายการนี้เป็นเวทีที่ทำให้ผู้ชนะเลิศ (แชมป์) ได้มีโอกาสเข้าสู่วงการนักร้อง นักแสดงอาชีพในภายหลัง อาทิ แอนนา ไรจน์รุ่งฤกษ์, อังศณา ช้างเสวต, มาโนช ฤทธิ์เต็ม, วีระ บำรุงศรี, นริกระจ่าง คันธมาศ, ย้อย ญาคิยะอะ เป็นต้น เมื่อบริษัทเจเอสแอลก่อตั้งบริษัท “คีตา” วงก็ได้รับเลือกให้เป็นวงแบ็คอัพให้ศิลปินในค่าย เริ่มจากหนุ่ม เสก-เสกสรร ชัยเจริญ

จากการแสดงบนเวทีคอนเสิร์ตต่างๆมากมายโดยเฉพาะคอนเสิร์ตที่มีการถ่ายทอดทางรายการทีวีที่สามารถชมได้ทั่วประเทศ เช่นรายการ Concert Contest, โลกดนตรี, 7 สีคอนเสิร์ต ฯลฯ ส่งผลให้วงดนตรีซอทซิลลีมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและต้องการของผู้จัดการแสดงทั้งภาครัฐและเอกชน

วงเล่นประจำในสถานบันเทิงที่สุดท้ายในปี พ.ศ.2538 ที่ Music Style เป็นผับในซอย สุขุมวิท 24 ที่หนุ่มเสก - เสกสรรชัยเจริญเป็นผู้บริหารด้วยค่าตอบแทนหลักแสนต่อวงต่อเดือน

4. ยุคแห่งความหลากหลาย (The Variety Band Style Period) ในช่วงพ.ศ.2539 - เป็นช่วงที่วงได้รับความไว้วางใจขยายวงกว้างไปสู่กลุ่มผู้จัดงานทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้วงสามารถรับงานดนตรีได้หลากหลายรูปแบบ

จากผลงานการเล่นแบ็คอัพศิลปิน โดยเฉพาะคอนเสิร์ตที่มีการถ่ายทอดทางสื่อโทรทัศน์ทำให้วงดนตรีซอทซิลลีมีชื่อเสียงโด่งดัง มีงานแบ็คอัพศิลปินและงานอีเวนต์หลากหลายรูปแบบเข้ามามากมาย ทำให้วงดนตรีซอทซิลลีจำเป็นต้องยุติการเล่นประจำไปโดยปริยาย มารับงานเล่นดนตรีแบ็คอัพให้กับศิลปินและงานจากเอเจนซี่ เล่นดนตรีในงานอีเวนต์เปิดตัวสินค้า งานเลี้ยง งานรื่นเริงทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อความเหมาะสมกับการทำงานที่หลากหลายรูปแบบให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทุกกลุ่ม วงจึงได้ปรับปรุงวงใหม่อีกครั้งโดยรับนักร้องหญิงเพิ่มอีก 2 คน

คือ พิณพนัช (กุสุมาลย์) รุ่งเรืองและนิดา เกิดสุทธิตามลำดับ ทำให้วงดนตรีซอทซิลลี่มีสมาชิกทั้งหมด 9 คนจนถึงปัจจุบัน ดังรายชื่อต่อไป

1. นายรุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์ (ครูโรจน์ / ร้องนำ-คอร์ด)
2. นายเสกสิทธิ์ ฟูเกียรติสุทธิ (แดน / Piano, Acoustic Guitar)
3. นายประทีป เพ็ชรสังศรี (ทีป / Drums)
4. นายชนวัฒน์ บูรณธรรม (ป้อม / Keyboard, Program)
5. นายธวัชชัย คำควร (วัช / Saxophones)
6. นายกัมพล สิขริยะ (ต่าย / Guitar)
7. นายวินัย ยิ้มแย้ม (ดี๊ด / Bass)
8. นางสาวนิดา เกิดสุทธิ (นิด / ร้องนำ-คอร์ด)
9. นางสาวพิณพนัช(กุสุมาลย์) รุ่งเรือง (ปาน / ร้องนำ-คอร์ด)

นอกจากสมาชิกในวงดนตรีซอทซิลลี่แล้ว ในการแสดงบางครั้งทางวงได้เชิญนักดนตรีที่มีความสามารถและมากประสบการณ์มาร่วมงาน เพื่อความสมบูรณ์ของการแสดงและเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า นักดนตรีรับเชิญประจำ 3 ท่านคือ

1. นายขงยุทธ มีแสง (Trumpet)
2. นายสำรอง พูนทวี (Trumpet)
3. นายอรุณกร ชัยสุบรรณกนก (Trombone)

5. ยุคแห่งความเหมาะสม (The Appropriate For Band Period) ในช่วงระยะหลัง - ปัจจุบัน เป็นช่วงเวลาที่ยังเลือกรับงานเล่นเฉพาะที่มีความเหมาะสมกับวงเท่านั้นเนื่องจากปัจจุบันสมาชิกในวงมีภาระงานส่วนตัวของแต่ละคนมากขึ้นทำให้มีเวลาให้กับวงน้อยลง แต่ด้วยความรัก ความผูกพัน และภาคภูมิใจในความเป็นวงดนตรีซอทซิลลี่ สมาชิกทุกคนยังคงมีความต้องการเล่นดนตรีด้วยกันเพื่อรักษาคุณภาพและชื่อเสียงของวงดนตรีซอทซิลลี่ให้คงอยู่ต่อไป

สรุปได้ว่า สถานการณ์แวดล้อมของสังคม การพัฒนาด้านวิทยุ ภูมิปัญญา ประสบการณ์ของสมาชิกวงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างกระบวนการทำงานของวงให้เกิดระบบงานที่ชัดเจนเหมาะสมกับวงในแต่ละช่วงเวลา และถ่ายทอดสืบต่อกันมาเป็นวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมวงดนตรีซอทซิลลี่ที่สมาชิกวงต่างให้ความยอมรับปฏิบัติตาม ผู้บริหารจัดการวงมีภาวะความเป็นผู้นำที่ดี สมาชิกวงมีแรงจูงใจภายในที่ดีต่ออาชีพดนตรี ต่อวงดนตรีซอทซิลลี่ ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ทัศนคติ ความเชื่อ ความผูกพันที่ดีต่อกันของสมาชิกวง ทำให้วงมีพัฒนาการวงที่ดีจนถึงปัจจุบัน

1.2 สมาชิกวงดนตรีฮอทซิติลลี่ปัจจุบัน เสกสิทธิ์ ฟูเกียรติสุทธิ (แต่น)หัวหน้าวงดนตรีฮอทซิติลลี่คนปัจจุบันเป็นผู้มีความพยายามและมุ่งมั่นในการเรียนรู้ด้านดนตรีโดยไม่มีใครบังคับฝึกฝนเล่นดนตรีด้วยตัวเอง จนสามารถเล่นดนตรีเป็นอาชีพได้ในระดับหนึ่ง เมื่อได้มาศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยรามคำแหงก็สมัครเข้าเป็นสมาชิกชมรมดนตรีสากลของมหาวิทยาลัย เพื่อได้ทำในสิ่งที่รักและชอบ ได้เรียนรู้และฝึกฝนประสบการณ์ด้านดนตรีเพิ่มเติมจากวิทยากรและรุ่นพี่ที่มีความสามารถร่วมกับสมาชิกของชมรม ด้วยความรักและชื่นชอบด้านดนตรี จึงหาโอกาสไปเรียนอิเล็คโทนและเปียโนเพิ่มเติมจากอาจารย์เกษร การิพูนผล และม.ร.ว.พรพุฒ วรฑู ที่โรงเรียน ดุริยภาคย์การดนตรี (ลี้ก็ มีวลี) จากนักดนตรีสมัครเล่นของวงดนตรีมหาวิทยาลัยพัฒนาไปเป็นนักดนตรีอาชีพในวงดนตรีฮอทซิติลลี่ เล่นดนตรีเรียนรู้จากประสบการณ์จริง จนสามารถเล่นดนตรีได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้ด้านดนตรีเป็นอย่างดี สามารถเรียบเรียงเสียงประสาน แต่งเพลงทำงานดนตรีในท้องถิ่นที่เสี่ยง ฯลฯ

รุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์ (ครูโรจน์) ผู้จัดการวงดนตรีฮอทซิติลลี่ มีความรัก ชื่นชอบการร้องเพลงมีความสุขเมื่อได้ร้องเพลง ได้ฝึกร้องเพลงไทยเดิมและเพลงลูกทุ่งกับครูเพลงท้องถิ่นตั้งแต่วัยเด็ก เมื่อได้มาศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยรามคำแหงก็สมัครเข้าเป็นสมาชิกชมรมดนตรีสากลของมหาวิทยาลัย เพื่อได้ทำในสิ่งที่รักและชอบ ได้เรียนรู้และฝึกฝนประสบการณ์ด้านการร้องเพลงเพิ่มเติมจากวิทยากรและรุ่นพี่ที่เชี่ยวชาญร่วมกับสมาชิกของชมรม จากนักร้องสมัครเล่นของวงดนตรีมหาวิทยาลัยรามคำแหงพัฒนาไปเป็นนักร้องอาชีพในวงดนตรีฮอทซิติลลี่ เป็นครูสอนร้องเพลงโดยเรียนร้องเพลงเพิ่มเติมกับ Seth Rigg และผู้เชี่ยวชาญอื่นๆอีกมาก สามารถสอนร้องเพลงตั้งแต่วัยพื้นฐานไปจนถึงขั้นสูง ด้วยความสามารถเชิงประจักษ์สถาบันร้องเพลงหลายแห่งจึงให้ความไว้วางใจให้เป็นผู้ควบคุม ดูแลหลักสูตรการเรียนการสอนร้องเพลง

ด้านการบริหารจัดการมาจากการศึกษาเรียนรู้ด้วยตัวเองจากประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร ทำให้รุ่งโรจน์มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว นำมาบูรณาการปรับใช้กับสถานการณ์ต่างๆให้เหมาะสมโดยไม่ยึดติดว่าจะต้องใช้แนวคิดหรือทฤษฎีการบริหารจัดการใด แต่บริหารจัดการโดยให้ความเข้าใจไว้วางใจ ให้เกียรติ ให้ความยุติธรรมเสมอภาคกันให้ความสำคัญทางด้านจิตใจต่อบุคลากรทุกคนมากที่สุดจัดการความขัดแย้งโดยการประนีประนอม ยอมรับความคิดเห็นความสามารถของสมาชิกทุกคนตามศักยภาพและบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล ไม่ใช่อำนาจสั่งการให้คนอื่นทำตาม แต่ทำตัวเป็นตัวอย่างให้อยากทำตามโดยสมัครใจ และไม่เคยคิดว่ามีความสามารถในด้านการบริหารจัดการเหนือสมาชิกวงคนอื่น คิดเสมอว่าถ้าสมาชิกวงคนใดคนหนึ่งเข้ามาทำหน้าที่นี้ก็ต้องดำเนินการเช่นเดียวกัน

ประทีป เพ็ชรสังศรี (ทีป) ศึกษาด้านดนตรีขณะศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาที่โรงเรียนมหาวิทยาลัย เริ่มจากการติ๊กลงในวงดุริยางค์ของโรงเรียนแล้วเปลี่ยนมาเป่าทรอมโบน จากนั้นดนตรีวงดุริยางค์เปลี่ยนมาเล่นดนตรีในวงคอมโบของโรงเรียน พัฒนามาเล่นดนตรีอาชีพกับวง Discovery ในตำแหน่งมือกลองประจำวง เมื่อมาศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยรามคำแหงก็สมัครเข้าเป็นสมาชิกชมรมดนตรีสากลของมหาวิทยาลัย เพื่อได้ทำในสิ่งที่รักและชอบได้เรียนรู้และฝึกฝนประสบการณ์ด้านดนตรีเพิ่มเติมจากวิทยากรและรุ่นพี่ที่มีความสามารถร่วมกับสมาชิกของชมรม จากนั้นดนตรีสมัครเล่นในวงดนตรีมหาวิทยาลัยรามคำแหงพัฒนาไปเป็นนักดนตรีอาชีพในวงดนตรีฮอทซิติ เล่นดนตรีเรียนรู้จากประสบการณ์จริง จนสามารถเล่นดนตรีได้อย่างมีคุณภาพ และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ภายในวงด้วยความเต็มใจ

แรงจูงใจในการเล่นดนตรีมาจากความรักดนตรีชอบดนตรี มีความสุขเมื่อได้ซ้อมและเล่นดนตรีกับเพื่อนๆ มีความภาคภูมิใจเมื่อได้แสดงดนตรีให้ผู้ชื่นชม เมื่อเล่นดนตรีได้รับคำตอบแทนก็อยากจะเล่นดนตรีเป็นอาชีพ ด้วยทัศนคติว่า อาชีพนักดนตรีเป็นอาชีพที่มีความรักและชอบเป็นการส่วนตัว คาดว่ามีความสุขกับการประกอบอาชีพนี้และอาชีพนักดนตรีเป็นอาชีพที่สบาย รายได้ดี น่าจะเป็นอาชีพที่มั่นคง และมีชื่อเสียง ปัจจัยสำคัญในการเล่นดนตรีร่วมกับวงฮอทซิติมาจนถึงปัจจุบัน เพราะได้เพื่อนร่วมวงที่ดี ทำงานร่วมกันด้วยความผูกพันแบบครอบครัว ให้เกียรติ ให้ความเคารพต่อกันแบบเพื่อน แบบพี่ แบบน้อง ยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน สมาชิกวงได้ปฏิบัติต่อกันดังที่กล่าวมาโดยตลอดจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรของวงดนตรีฮอทซิติ

ธนวัฒน์ บูรณธรรม (ป้อม) เรียนรู้พื้นฐานดนตรีทั้งไทยและสากลขณะศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นที่โรงเรียนมหาวิทยาลัย จังหวัดสงขลา ฝึกเล่นซออยู่ ๒ หนักรนาด ฆ้องวง ขลุ่ย กลอง ต่อกในวงดุริยางค์ มีความสุขและสนุกกับประสบการณ์ในการเล่นดนตรีในวงดนตรีไทยเรื่อยมาด้วยความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น มีความเชื่อว่าได้บุญเนื่องจากได้เล่นในงานพิธีทางศาสนาเป็นส่วนมาก มาฝึกเล่นทรมเป็ด ทำให้ได้เล่นทั้งดนตรีไทยและดนตรีสากลทั้งสองวง เมื่อเรียนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายก็เริ่มให้ความสำคัญในการเล่นดนตรีสากลมากกว่าแล้วพัฒนาไปเล่นในวงดนตรีคอมโบของโรงเรียนจึงได้ทุ่มเทให้กับดนตรีสากลมากขึ้นจนเลิกเล่นดนตรีไทยไปโดยปริยาย มีความสุข มีความภาคภูมิใจในการเล่นดนตรีไทยและดนตรีสากลในช่วงเวลานั้นมาก เมื่อได้เล่นดนตรีถ่ายทอดออกอากาศทางรายทีวีช่อง 10 ที่หาดใหญ่และเดินทางไปแสดงดนตรีต่างประเทศที่รัฐปีนังประเทศมาเลเซีย

เมื่อมาศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยรามคำแหงก็สมัครเข้าเป็นสมาชิกชมรมดนตรีสากลของมหาวิทยาลัย เพื่อได้ทำในสิ่งที่รักและชอบ ได้เรียนรู้และฝึกฝนประสบการณ์ด้านดนตรีเพิ่มเติมจากวิทยากรและรุ่นพี่ที่มีความสามารถร่วมกับสมาชิกของชมรม จากนั้นดนตรีสมัครเล่นในวงดนตรี



มหาวิทยาลัยรามคำแหงพัฒนาไปเป็นนักดนตรีอาชีพในวงดนตรีซอซิติลี เล่นดนตรีเรียนรู้จากประสบการณ์จริง จนสามารถเล่นดนตรีทำงานด้านดนตรีได้อย่างมีคุณภาพ เช่น เล่นดนตรีร่วมกับวงซอซิติลีแสดงคอนเสิร์ตทั้งในประเทศและต่างประเทศ, Producer ผลงานเพลง, เรียบเรียงเสียงประสาน, เล่นบันทึกเสียงในห้องบันทึกเสียง, เล่นเปียโนตามสถานบันเทิงและในงานต่างๆ ประกอบอาชีพนักดนตรีอย่างมีความสุขด้วยใจรัก

ธวัชชัย คำควร (วัช) เริ่มเล่นดนตรีขณะศึกษาในระดับชั้นประถมศึกษา โดยหัดเล่น Trumpet เป็นเครื่องดนตรีชิ้นแรก ต่อมาฝึกเล่น Saxophone ได้เล่นดนตรีในวงโยธวาทิต ที่โรงเรียนชุมแสงชนูทิศมีความภาคภูมิใจมากที่มีโอกาสได้เล่นดนตรีในงานแห่เจ้าพ่อ เจ้าแม่ชุมแสงทุกปี เมื่อมาศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยรามคำแหงก็สมัครเข้าเป็นสมาชิกชมรมดนตรีสากลของมหาวิทยาลัย เพื่อได้ทำในสิ่งที่รักและชอบ ได้เรียนรู้และฝึกฝนประสบการณ์ด้านดนตรีเพิ่มเติมจากวิทยากรและรุ่นพี่ที่มีความสามารถร่วมกับสมาชิกของชมรม พัฒนาจากนักดนตรีสมัครมาเป็นนักดนตรีอาชีพในวง Dynamite แล้วย้ายไปร่วมงานกับวงดนตรีซอซิติลีโดยการชักชวนของครูโรจน์ จบการศึกษานิติศาสตร์บัณฑิตที่มหาวิทยาลัยรามคำแหง และผ่านการอบรมวิชาว่าความจากสภานายความรุ่น 5 แต่ด้วยความรัก ความชอบและความผูกพันกับดนตรีมาตั้งแต่วัยเด็กจนถึงปัจจุบัน จึงเลือกประกอบอาชีพด้านดนตรีมากกว่าด้านกฎหมาย โดยเล่นดนตรีกับวงซอซิติลีในตำแหน่ง Saxophone และ Flute มีผลงานการแสดงดนตรีร่วมกับวงซอซิติลีมากมายในการแสดงคอนเสิร์ตต่างๆทั้งในประเทศและต่างประเทศ

กัมพล สิขริยะ (ต่าย) เป็นลูกคนสุดท้องในครอบครัวนักดนตรี พ่อเป็นนักดนตรีในวงดุริยางค์กองทัพบก แม่เป็นนักร้อง มีพี่น้อง 4 คนเล่นดนตรีทุกคน จบการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาจากโรงเรียน อัสสัมชัญ ศรีราชา ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพการศึกษาศึกษา (ป.กศ.) วิชาชีพครูจากวิทยาลัยครูจันทระเกษม ฝึกเล่นดนตรีตั้งแต่อายุ 14 ปี เล่นดนตรีสมัครเล่นในวงดนตรีตั้งแต่อายุ 16 ปี เมื่ออายุ 20 ปีได้ร่วมกับเพื่อนๆก่อตั้งวง Funky Road ภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็น Made in Thailand ไปตั้งวงคอฟฟี่เมต หลังจากนั้นก็ย้ายไปเล่นกับวง M7 เมื่อออกจากวง M7 ไปเล่นกับวง Tara 8 เมื่อออกจากวง Tara 8 ก็มาตั้งวง Opium ออกผลงานเพลง 1 ชุด เมื่อตีค่มือเบสที่เคยร่วมงานกันมาชวนให้ไปเล่นกับวงดนตรีซอซิติลี ก็มาเล่นกีตาร์กับวงดนตรีซอซิติลีจนถึงปัจจุบัน

อาชีพนักดนตรีของกัมพลเป็นประสบการณ์ชีวิตที่คาดไม่ถึง ที่มีทั้งความสุข ความสนุก ความสมหวัง ความผิดหวัง ความเศร้า การพบ การจากลา เพื่อน มิตรภาพ ความขัดแย้ง ผู้หญิงและการเดินทาง มีความภาคภูมิใจในอาชีพนักดนตรีจึงมีความมุ่งมั่น ทুমเหตุที่จะทำงานดนตรีที่ชื่นชอบให้ดีที่สุด ด้วยความตั้งใจเกินร้อย ถึงจะไม่ใช่คนเก่งหรือมีชื่อเสียง แต่ดนตรีมันอยู่ในสายเลือด

วินัย ยิ้มแย้ม (ดี๊ด) จบการศึกษาที่โรงเรียนสามเสนนอก ด้วยเป็นคนที่ไม่ชอบเรียน ประกอบกับพี่ชายก็มีวงดนตรีลูกทุ่งจึงไปเล่นดนตรีกับวงพี่ชายตั้งแต่เด็ก เล่นดนตรีทุกรูปแบบ ตั้งแต่วงโฟล์คซอง วงลูกทุ่ง วงดนตรีประจำบาร์ คลับ สถานบันเทิงต่างๆทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัดมีโอกาสดูเรียนดนตรีกับอาจารย์เล็ก ชุ่มงาน ผู้ควบคุมวงดนตรีธนาคารออมสิน ร่วมกับครูสมาน กาญจนะผลิน ศิลปินแห่งชาติปี พ.ศ. 2531 และศาสตราจารย์ พันเอกพิเศษชูชาติ พิทักษากร ศิลปินแห่งชาติ สาขาศิลปะการแสดง ประเภทดนตรีสากล ปี พ.ศ. 2553

มีประสบการณ์ด้านดนตรีตั้งแต่เด็ก เป็นนักดนตรีอาชีพเล่นกับวงดนตรีหลายวง ในงานประจำตามสถานบันเทิงต่างๆ งานคอนเสิร์ต งานในห้องบันทึกเสียง เป็นชาวด์เอ็นจีเนียร์ โปรแกรมเมอร์ ควบคุมระบบเสียงและระบบคอมพิวเตอร์ในห้องบันทึกเสียงและงานแสดงดนตรี แต่งเพลง ทำเพลง ผู้ควบคุมการผลิตผลงานเพลง ก่อนจะมาเล่นเบสกับวงดนตรีสอทิลี่ เล่นอยู่กับวงดิโอเปียม

พัฒนาฯ รุ่งเรือง (ปาน) เดิมชื่อกุสุมาลย์ รุ่งเรือง จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะมนุษยศาสตร์ เอกภาษาอังกฤษ ที่มหาวิทยาลัยรามคำแหง ขณะที่ยังเรียนอยู่ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้ร่วมเข้ากิจกรรมด้านดนตรีของมหาวิทยาลัยในฐานะนักร้องสมัครเล่นวง R.U. Band ของชมรมดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยตลอด เริ่มต้นการเป็นนักร้องอาชีพโดยการเป็นนักร้องในสถานบันเทิงทั่วไป ต่อมาได้เข้ามาร่วมงานกับวงดนตรีสอทิลี่ในฐานะนักร้องนำและนักร้องประสานเสียงคู่กับนิตยาจนถึงปัจจุบัน โดยการชักชวนของครูโรจน์ ได้รับการแนะนำ การสนับสนุนจากครูโรจน์ในการพัฒนาศักยภาพการเป็นนักร้องอาชีพที่ดี เป็นครูสอนร้องเพลงที่มีคุณภาพ จนสามารถประกอบอาชีพนักร้องและเป็นครูสอนร้องเพลงมาจนถึงปัจจุบัน

#### การศึกษาด้านดนตรี

- หลักสูตร SLS โดยรุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์
- หลักสูตร SLS โดย Seth Riggs เจ้าของหลักสูตร
- ศึกษาเพิ่มเติมกับ Jeffrey Skouson (IMT Level 5)
- ศึกษาเพิ่มเติมกับ Spencer Welch (IMT Level 5, Vancouver, Canada)
- ศึกษาเพิ่มเติมกับ Greg Enriquez (IMT Level 5)
- SLS CERTIFIED TEACHER LEVEL 1

#### ผลงานการร้องเพลง

- นักร้องนำและนักร้องประสานเสียงวงดนตรีสอทิลี่ 20 ปี
- ผลงานเพลง อัลบั้ม Chorus Love
- ร้องเพลงประกอบละคร ไร่รักนำทาง

- ร้องเพลงข้าราชการ ก.พ. จำขึ้นใจ
- ร้องเพลงประกอบโฆษณา
- Back up vocalist คอนเสิร์ต ให้กับศิลปินชื่อดังมากมาย อาทิเช่น

นิตา เกิดสุทธิ(นิด)จบการศึกษาระดับปริญญาตรีคณะมนุษยศาสตร์จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ขณะที่ยังเรียนอยู่ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้ร่วมเข้ากิจกรรมด้านดนตรีของมหาวิทยาลัยในฐานะนักร้องสมัครเล่นวง R.U. Band ของชมรมดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหงโดยตลอด เริ่มอาชีพนักร้องโดยเป็นนักร้องในวงดนตรีที่ร่วมกับเพื่อนๆก่อตั้ง หลังจากนั้นก็เข้าร่วมงานกับวงดนตรีซอทชิลลีในฐานะนักร้องนำและนักร้องประสานเสียงจนถึงปัจจุบัน โดยการชักชวนของครูโรจน์ได้รับการแนะนำ การสนับสนุนจากครูโรจน์ในการพัฒนาศักยภาพการเป็นนักร้องอาชีพที่ดี เป็นครูสอนร้องเพลงที่มีคุณภาพ จนสามารถประกอบอาชีพนักร้องและเป็นครูสอนร้องเพลงมาจนถึงปัจจุบัน

#### การศึกษาด้านดนตรี

- หลักสูตร SLS โดยครูโรจน์
- หลักสูตร SLS (Certified Level 2)

#### ผลงานการร้องเพลง

- นักร้องนำและนักร้องประสานเสียงวงดนตรีซอทชิลลี 20 ปี
- ผลงานเพลง อัลบั้ม Chorus Love
- การร่วมงานกับศิลปินทั้งในท้องถิ่นทีกเสียงและในคอนเสิร์ตต่างๆ อาทิ เช่น

ปิ่น - ไพบูลย์ เกียรติเชียวแก้ว

มาลีวัลย์ เจมีน่า

ระวีวรรณ จินดา

วิยะดา โกมารกุล ณ นคร

นันทิดา แก้วบัวสาย ฯลฯ

- การร้องประสานเสียงให้กับศิลปิน

#### ผลงานการสอนร้องเพลง

เส้นทางความเป็นครู The Professional มีความคิดอยากจะเป็นครูสอนร้องเพลงด้วยความรู้สึกไม่มั่นคงในการประกอบอาชีพนักร้องว่าคงทำได้อีกไม่นาน จึงไปบอกครูโรจน์ว่า อยากเป็นครูสอนร้องเพลง ก็ได้รับโอกาสจากครูโรจน์ให้ได้สอนร้องเพลงร่วมกับครูโรจน์ ระยะเวลาที่สอนจากประสบการณ์การร้องเพลง พร้อมทั้งปฏิบัติตามการสอนของครูโรจน์ แต่ก็ยังมีปัญหาบางอย่างที่ไม่สามารถแก้ไขให้ผู้เรียนได้ จึงเริ่มเรียนรู้หลักสูตร SLS อย่างจริงจัง ครูโรจน์ก็ทุ่มเท

สอนทุกอย่างที่ไปเรียนจากอเมริกาให้ ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาในการสอนร้องเพลงให้หมดไป ได้อย่างไม่น่าเชื่อ ทำให้ทราบว่า การได้เรียนรู้หลักสูตร SLS เป็นสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับผู้สอนและผู้เรียนร้องเพลง นับว่าเป็นความโชคดีที่มีโอกาสได้ศึกษากับครูที่เป็นผู้รู้จริงในศาสตร์แขนงนี้ อย่างใกล้ชิด สิ่งที่ครูโรจน์บอกเสมอคืออย่าหยุดที่จะเรียนรู้ (Teacher always student always learning) เพราะทุกวันนี้ครูโรจน์ก็ยังเรียน ข้อสงสัยว่าทำไมเราต้องเรียนมากขนาดนี้ หมดไปเมื่อผลลัพธ์ที่ได้ในวันนี้มันคุ้มค่ามาก จากการอดทน ฝึกฝน และสังเกต ซึ่งมีครูโรจน์เป็นแรงผลักดัน โดยครูโรจน์ไม่เคยบอกว่าใครต้องทำอะไร แต่จะทำให้คุณเป็นตัวอย่าง จากการใช้ชีวิต การปฏิบัติตัว มุมมองทัศนคติ ทุกอย่างที่คุณโรจน์เป็นได้รับการถ่ายทอดจนมาเป็นทีมครู The Professional ในวันนี้

- สอนเทคนิคการใช้เสียงและร้องเพลงในทีม The Professional by Krurudj
- สอนเทคนิคการใช้เสียงและร้องเพลงที่ ครูนิค & ครูป่าน The Studio ถนนสุขุมวิท

และครูนิค & ครูป่าน The Studio ถนนลาดพร้าว 60

- ได้รับรางวัลตุ๊กตาทองจากการแต่งเพลงประกอบภาพยนตร์ เรื่อง ข้างหลังภาพ ในเพลง กิรติ

- แต่งเพลงคนเดียวจริงๆ - โหน่ง - พิมพ์ลักษณ์
- แต่งเพลงรักครั้งสุดท้าย - มาลีวัลย์ เจมีน่า

สรุปได้ว่า สมาชิกวงแต่คนมีความรู้ ความสามารถด้านดนตรีเป็นที่ประจักษ์ต่อวงการดนตรี ต่อสาธารณชน เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ดีของนักดนตรี ส่งผลให้คุณภาพรวมของวงดนตรี ฮอทชิลลี่เป็นวงที่มีพัฒนาการที่ดี สามารถผ่านพ้นอุปสรรคต่างๆ มาได้จนถึงปัจจุบัน ด้วยคุณสมบัติที่ดีของสมาชิกวง จัดเป็นแรงจูงใจภายในที่น่าสนใจ ดังนี้

1. มีความรักและชื่นชอบการร้องและการเล่นดนตรี โดยส่วนตัวมาตั้งแต่เด็ก
2. เริ่มการศึกษาด้านดนตรีตั้งแต่เด็ก
3. เริ่มเล่นดนตรีตั้งแต่เด็ก
4. ศึกษาหาความรู้ด้านดนตรีเพิ่มเติมสม่ำเสมอ
5. มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพดนตรี
6. ทำงานร่วมกันด้วยความผูกพันแบบญาติ เพื่อน พี่ น้อง

## 2. การบริหารจัดการวงดนตรีฮอทชิลลี่

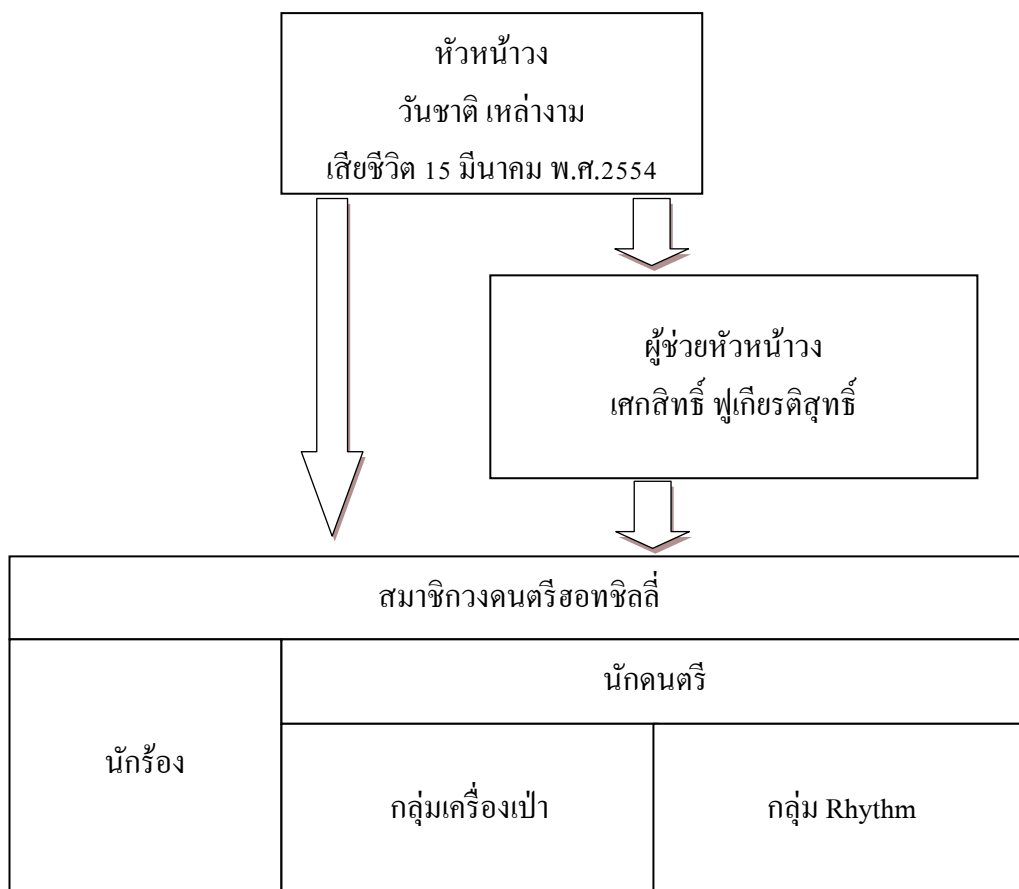
2.1 การบริหารจัดการวงดนตรีฮอทชิลลี่โดยใช้ทฤษฎีการบริหารจัดการมาบูรณาการปรับใช้ ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งวงจนถึงปัจจุบันสามารถแบ่งการบริหารจัดการวงดนตรีฮอทชิลลี่ออกเป็น

2 ยุคตามช่วงเวลาและสถานการณ์ดังนี้

**การบริหารจัดการ** วงยุคแรกวันชาติ เหล่างามเป็นผู้บริหารเพียงผู้เดียวทำหน้าที่บริหารจัดการดูแลทุกเรื่อง ตั้งแต่การหาทุนที่ต้องใช้จ่ายในวง จัดหาเครื่องดนตรี อุปกรณ์ดนตรีซึ่งมีส่วนที่เป็นของวงและของส่วนตัว หาสถานที่ฝึกซ้อม หางานเล่น ดำเนินงานด้านธุรกิจทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับลูกค้า เป็นผู้ตัดสินใจทำข้อตกลงทุกอย่างระหว่างวงกับลูกค้า และดำเนินงานด้านศิลปะดนตรีควบคู่กันไปโดยการให้แนวทางการดำเนินการโดยตรงกับสมาชิกวง หรือมอบให้เศกสิทธิ์ ฟูเกียรติสุทธิเป็นผู้ช่วยทำหน้าที่ในการควบคุม ดูแลงานด้านศิลปะดนตรีทุกขั้นตอนให้ได้คุณภาพตามความต้องการ ตั้งแต่การเตรียมตัวซ้อม การฝึกซ้อม การเตรียมตัวแสดง ไปจนถึงการแสดงในแต่ละงาน

โดยมีวัตถุประสงค์ตามวัตถุประสงค์ส่วนตัวของวันชาติที่ต้องการสร้างวงดนตรีอาชีพออกไปเล่นดนตรีเป็นอาชีพ ส่วนสมาชิกวงคนอื่นๆซึ่งเป็นรุ่นน้องยังคงสนุกสนานกับชีวิตในวัยรุ่น ไม่มีใครคิดถึงเรื่องดังกล่าว แต่ทุกคนเข้าร่วมวงเพราะมีใจรักดนตรี อยากสนุกกับการเล่นดนตรี อยากมีวงดนตรี อยากซ้อมและเล่นดนตรีกับเพื่อน

วงดนตรีหอศิลป์จัดโครงสร้างบุคลากร และกระบวนการทำงานตั้งแต่การรับงานจากลูกค้า สอดคล้องกับตำแหน่งการเล่นดนตรีในวงดนตรีตามหลักการผสมวงดนตรีสากล ดังภาพ



### ภาพที่ 12 โครงสร้างบุคลากรและกระบวนการทำงานวงดนตรีหอซอซิลลียุคแรก

จากภาพแสดงให้เห็นว่ากระบวนการบริหารจัดการวงบางส่วนสอดคล้องกับกระบวนการบริหารจัดการตามแนวคิดของเฮนรี ฟาโย

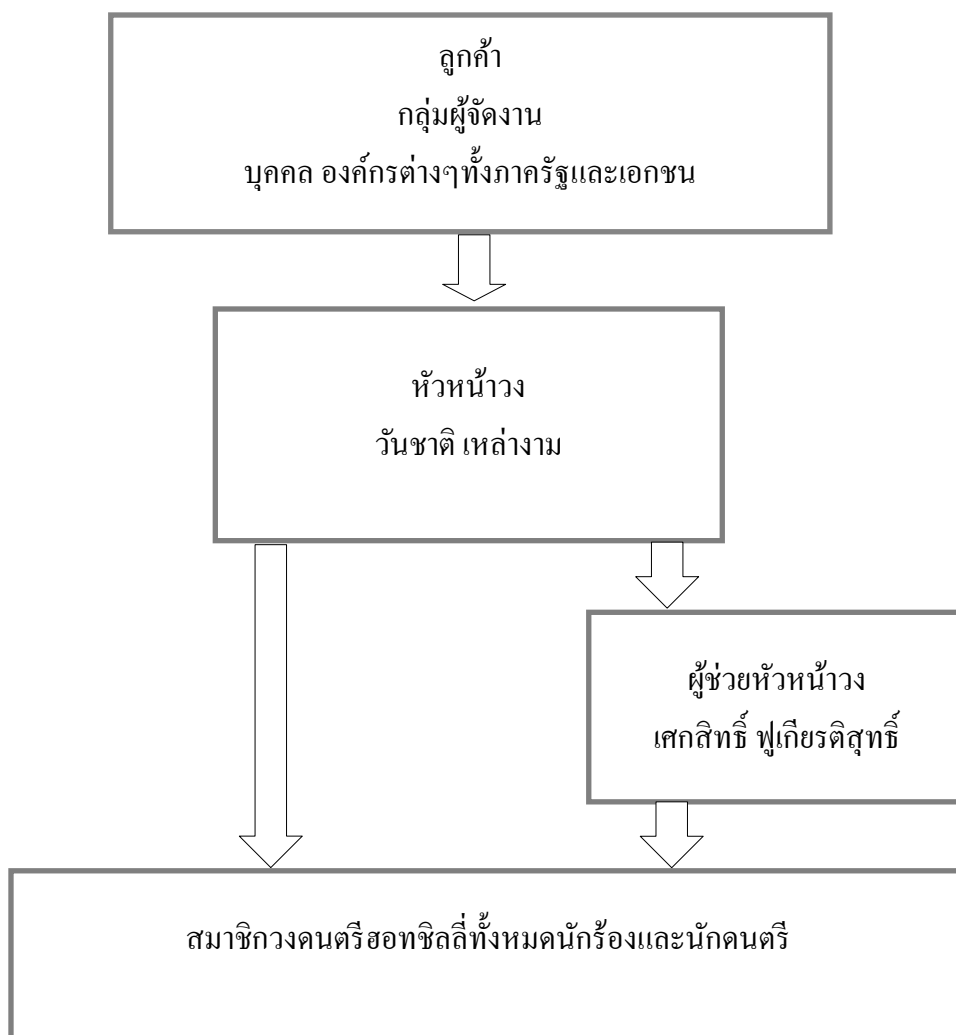
ขั้นที่ 1 หัวหน้าวงเป็นผู้วางแผนแต่เพียงผู้เดียวสอดคล้องกับข้อมูลการสัมภาษณ์ที่กล่าวมาแล้ว

ขั้นที่ 2 การจัดองค์กรหรือโครงสร้างบุคลากรของวงคือหัวหน้าวง ผู้ช่วยหัวหน้าวงและสมาธิวงตามลำดับ

ขั้นที่ 3 การบังคับบัญชา จัดเป็นลำดับจากหัวหน้าวงผู้มีอำนาจสูงสุดบังคับบัญชามายัง ผู้ช่วยหัวหน้าวง แล้วผู้ช่วยหัวหน้าวงก็บังคับบัญชามายังสมาธิวงดนตรีทุกคน หรือหัวหน้าวงจะบังคับบัญชามายังผู้ช่วยหัวหน้าวงและสมาธิวงพร้อมกัน

ขั้นที่ 4 การประสานงาน ก็มีขั้นตอนเหมือนการบังคับบัญชาทุกประการ แต่การประสานงานจะสามารถประสานงานจากสมาธิวงย้อนขึ้นไปยังผู้ช่วยหัวหน้าวงและหัวหน้าวงได้

ขั้นที่ 5 การควบคุมงานก็มีลำดับและขั้นตอนเหมือนกับการบังคับบัญชาทุกประการ



ภาพที่ 13 แสดงกระบวนการทำงานวงดนตรีฮอทซิติลลี่ยุคแรก

จากภาพเห็นว่าหัวหน้าวงจะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการติดต่อประสานงานภายนอกกับลูกค้า กลุ่มผู้จัดงาน บุคคล องค์กรต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งเป็นการดำเนินการด้านธุรกิจระหว่างวง กับลูกค้านั่นเอง โดยวันชาติจะทำหน้าที่ตกลงกับลูกค้าทั้งเรื่องราคาและรายละเอียดของการแสดง ซึ่งจะประกอบด้วยสาระสำคัญต่อไปนี้ สถานที่ วัน เวลา ระยะเวลา แนวเพลงที่ต้องการในการแสดงและอื่นๆตามตกลง เป็นการวางแผนตามกระบวนการบริหารจัดการขั้นที่ 1 ตามแนวคิดของฟาโย

เมื่อตกลงกับลูกค้าเรียบร้อยแล้วก็มาประสานงานกับวงโดยตรงระดับหนึ่ง ส่วนรายละเอียดส่วนมากจะให้แนวการดำเนินการผ่านเสกสิทธิ์ผู้ช่วยไปดำเนินการต่อในเรื่อง การเตรียมตัว การฝึกซ้อม ไปจนถึงการแสดงตามที่คุณวันชาติได้ตกลงกับลูกค้าไว้

เมื่อเสร็จสิ้นการทำงานแต่ละครั้งวันชาติก็จัดการนำรายได้ที่ได้รับมาแบ่งให้กับทุกคนเท่าๆกัน โดยวันชาติจะหักค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินการเบื้องต้นก่อน และแบ่งเก็บไว้บางส่วนเพื่อเป็นสวัสดิการของวงต่อไป โดยที่ทุกคนมีความพึงพอใจดี ไม่มีใครสนใจสอบถามวันชาติถึงราคารวมของแต่ละงานว่ารับงานมาเท่าไร ใช้จ่ายอะไรไปบ้าง จำนวนเท่าไร แบ่งกันแล้วเหลือเก็บเท่าไร

ในการศึกษาข้อมูลการบริหารจัดการในยุคแรก ผู้วิจัยจะศึกษาเพียงให้เห็นถึงความเป็นมาของวงดนตรีซอทซิลลีในด้านการบริหารจัดการเพื่อใช้เป็นส่วนประกอบการวิเคราะห์การศึกษาการบริหารจัดการวงยุคปัจจุบันเท่านั้น จะไม่นำผลไปใช้ในการสรุปผล อภิปรายผล เนื่องจากไม่สามารถตรวจสอบข้อมูลให้มีความเที่ยงตรงได้ เพราะการบริหารจัดการในยุคแรก ผู้ทำหน้าที่การบริหารจัดการเพียงคนเดียวคือนายวันชาติ เหล่างานป่วยหนักไม่สามารถให้ข้อมูลได้และได้เสียชีวิตลงเมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2554 เป็นช่วงเวลาที่ผ่านมามานานมากกว่า 30 ปีเป็นช่วงเวลาสั้นเพียง 2 ปีกว่าเท่านั้น

การบริหารจัดการวงยุคปัจจุบัน วัตถุประสงค์ของวงดนตรีซอทซิลลี จากประสบการณ์ในการเล่นดนตรีอาชีพร่วมกันมาหลายปี สมาชิกวงทุกคนก็มีพัฒนาการไปตามวัยวุฒิ คุณวุฒิของแต่ละคน ทำให้วัตถุประสงค์ของวงค่อยๆปรับเปลี่ยนไปตามพัฒนาการของแต่ละคน และสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป สรุปได้ว่าในยุคปัจจุบันวัตถุประสงค์ของวงดนตรีซอทซิลลี คือ การทำอย่างไรวงดนตรีซอทซิลลีถึงจะอยู่รอด เพื่อทุกคนจะได้ทำงานดนตรีที่ทุกคนรักอย่างมีความสุข มีรายได้เพียงพอสำหรับการดูแลตัวเองและครอบครัว และสามารถรักษาชื่อเสียงของวงดนตรีซอทซิลลีให้คงคุณภาพวงดนตรีที่ดีต่อไป

ด้านบุคลากรวงดนตรีซอทซิลลีมีการเปลี่ยนแปลงนักดนตรีซึ่งเป็นบุคลากรของวงด้วยเหตุผลเหมือนกับวงดนตรีอื่นทั่วไป แยกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 สมาชิกที่ลาออก เหตุผลของคนที่ยกออกไปก็เพราะต้องการเลิกเล่นดนตรีไปเรียนต่อหรือไปประกอบอาชีพอื่น ต้องการไปเล่นกับวงอื่น ซึ่งประเด็นหลังจะเกิดขึ้นมากกว่า อาจมีบ้างที่ออกเพราะมีเรื่องขัดแย้งกัน แต่คงไม่ใช่เรื่องรุนแรงมากนักเพราะทุกคนที่ออกไปแล้วก็ยังคงคบกันเป็นเพื่อนเหมือนเดิม และมีความภาคภูมิใจที่ได้เคยเป็นสมาชิกของวงดนตรีซอทซิลลี

ประเด็นที่ 2 การเลือกสมาชิกใหม่ เป็นความจำเป็นที่วงต้องรับสมาชิกใหม่เข้ามาแทนคนที่ออกไป ก็ไม่มีกฎเกณฑ์อะไรแน่นอนว่าจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร เนื่องจากคนที่เข้าร่วมงานกับวงดนตรีซอทซิลลีทุกคนส่วนมากจะเป็นเพื่อน รุ่นพี่ รุ่นน้อง นักร้อง นักดนตรีที่รู้จัก



สนิทสนมไว้วางใจกัน เพราะรู้อยู่แล้วว่ามีความสามารถเหมาะสมแค่ไหน โดยพิจารณาคุณสมบัติกว้างๆว่ามีความสามารถเล่นได้ ร้องได้ มีความทุ่มเทให้กับงาน ให้ความร่วมมืออง สมาชิกบางคนบอกว่าไม่ได้เน้นที่ความสามารถแต่เน้นที่นิสัยดี และเข้ากันได้กับวงโดยมีวลีเด่นว่า “มาเล่นด้วยกัน ให้เอาฝีมือมาครึ่งหนึ่งก็พอ อีกครึ่งหนึ่งขอให้นิสัยดีๆก็พอ”

บุคคลากรของวงดนตรีซอซิทลี่จำแนกตามลำดับการเข้ามาเป็นสมาชิกวงตามตำแหน่งการเล่นดนตรีภายในวงดังแสดงในตารางต่อไปนี้

1. แสดงลำดับการรับตำแหน่งการเล่นดนตรีของนักดนตรีวงดนตรีซอซิทลี่ตั้งแต่ปี พ.ศ.2523 – ปัจจุบัน ดังนี้

ตำแหน่งเครื่องเป่า

1. นายชนวัฒน์ บุรณธรรม (ป้อม) Trumpet
2. นายคณิต เขียวอ้อม (บ๊ิก) Alto Saxophone
3. นายอดิศักดิ์ เอี่ยมตาล (ต๋อง) Tenor Saxophone
4. นายสมยศ โพธิ์งาม (ยศ) Trombone
5. นายธวัชชัย คำควร (วัช) Flute และ Saxophone

ตำแหน่งเปียโน

1. นายเสกสิทธิ์ ฟูเกียรติสุทธิ์ (แดน)

ตำแหน่งคีย์บอร์ด

1. นายสิงห์ชัย โสภณศิริ (โต้ง)
2. นายชนวัฒน์ บุรณธรรม (ป้อม)

ตำแหน่งกีตาร์

1. นายมานิตย์ (นิต) ไม่ทราบนามสกุล
2. นายวีระพงษ์ สุภาพรประเสริฐ
3. นายไพบุลย์
4. นายกัมพล ลิขริยะ (ต่าย)

ตำแหน่งเบส

1. นายวิเชียร บุญมี (เชียร)
2. นายธวัชชัย จำประสาท (ถ่วง)
3. นายวิธาน ธวัชชัย (อ้วน) ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นพิธาน พงศ์พิธาน
4. นายวินัย ชัมรัมย์ (ตืด)

## ตำแหน่งกลอง

1. นายประทีป เพ็ชรสังศรี (ทีป)

## ตำแหน่ง Percussion

1. นายวันชาติ เหล่างาม (ชาติ) เสียชีวิต 15 มีนาคม 2554

## ตำแหน่งนักร้องชาย

1. นายรุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์ (โรจน์)

## ตำแหน่งนักร้องหญิง

1. พรจันทร์ สายกระสินธุ์ (เอียด)

2. นงนุช มะสะอะ

3. กิตติมา ณ อุบล (แอม)

4. พิณพนัช (กุศุมาลัย) รุ่งเรือง (ปาน)

5. นิตา เกิดสุทธิ (นิต)

ปัจจุบันวงดนตรีซอทูลีมีสมาชิกวงทั้งหมด 9 คน จำแนกเป็นสมาชิกวงรุ่นก่อตั้ง 4 คน และสมาชิกวงเข้าใหม่ 5 คน และมีนักดนตรีรับเชิญอีก 3 คนที่วงจะเชิญมาเล่นกับวงในบางครั้งเพื่อความสมบูรณ์ในการแสดงของวง ดังตารางต่อไปนี้

## สมาชิกวงรุ่นก่อตั้งวง 4 คน

1. นายเศกสิทธิ์ ฟูเกียรติสุทธิ(เตน)	หัวหน้าวง
2. นายรุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์ (โรจน์)	ผู้จัดการวง
3. นายประทีป เพ็ชรสังศรี (ทีป)	Drum
4. นายชนวัฒน์ บุรณธรรม (ป้อม)	Trumpet, Keyboard และ Programmer

## สมาชิกวงเข้าใหม่ 5 คน

1. นายวิชชัย คำควร (วิช)	Flute และ Saxophones
2. นายวินัย ยิ้มแย้ม (ดี๊ด)	Bass
3. นายกัมพล สีขีระยะ (ต่าย)	Guitar
4. นางสาวพิณพนัช (กุศุมาลัย) รุ่งเรือง (ปาน)	ร้องนำและร้องประสานเสียง
5. นางสาวนิตา เกิดสุทธิ (นิต)	ร้องนำและร้องประสานเสียง

นักดนตรีรับเชิญ 3 คน

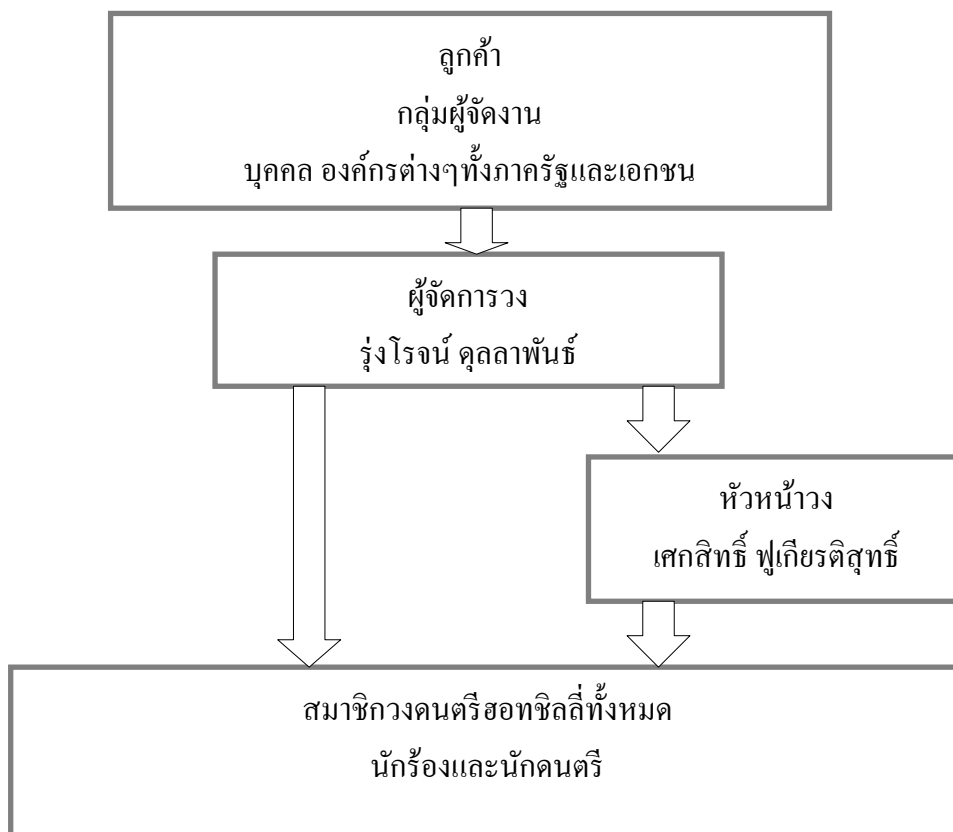
- |                           |          |
|---------------------------|----------|
| 1. นายขงยุทธ มีแสง        | Trumpet  |
| 2. นายสำรอง พุนทวี        | Trumpet  |
| 3. นายอรุณกร ชัยสุบรรณกนก | Trombone |

ด้านทุน มีงบกลางที่แบ่งมาจากรายได้ในการแสดงแต่ละครั้งเก็บไว้ เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินงานของวง และมีวัสดุอุปกรณ์บางส่วนที่เป็นของส่วนกลาง เช่น เครื่องดนตรีและอุปกรณ์ดนตรีบางอย่าง ชุดเครื่องแต่งกาย โน้ตเพลง

การบริหารจัดการวงดนตรีซอซิทลียุคปัจจุบันได้แบ่งการบริหารจัดการวงออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านธุรกิจ รุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการวงมีหน้าที่เป็นผู้ติดต่อประสานงานระหว่างวงกับบุคคลภายนอกที่ติดต่อธุรกิจกับวง มีอำนาจในการตัดสินใจแทนสมาชิกวงในการทำข้อตกลงกับลูกค้าในทุกเรื่องทั้งด้านธุรกิจ ราคา รูปแบบการแสดงที่ต้องวางแผนร่วมกับลูกค้า เมื่อได้ข้อสรุปแล้วก็ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการลงนามแทนวงดนตรีซอซิทลียุคที่สัญญาเกี่ยวกับลูกค้า แล้วจึงนำรายละเอียดของงานมาเสนอในเชิงนโยบายให้สมาชิกวงดำเนินการตามสัญญาที่ทำไว้กับลูกค้า

2.2 ด้านศิลปะ เสกสิทธิ์ ฟูเกียรติสุทธิรับหน้าที่หัวหน้าวงเป็นผู้ดูแลควบคุมคุณภาพวงในด้านดนตรี และเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการควบคุมดูแลทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเตรียมการ การฝึกซ้อม จนถึงการแสดง โดยมีการจัดการด้านบุคลากร และกระบวนการทำงาน ตั้งแต่การรับงานจากลูกค้า ดังภาพแสดงการทำงานต่อไปนี้



ภาพที่ 14 แสดงการจัดตำแหน่งการทำงานของบุคลากรวงซอทซิติ์ยุคปัจจุบัน

จากภาพจะเห็นว่าผู้จัดการวงจะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการติดต่อประสานงานภายนอกกับลูกค้า กลุ่มผู้จัดงาน บุคคล องค์กรต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งเป็นการดำเนินการด้านธุรกิจระหว่างวงดนตรีซอทซิติ์กับลูกค้านั่นเอง โดยรุ่งโรจน์จะทำหน้าที่ตกลงกับลูกค้าทั้งเรื่องราคาและรายละเอียดของการแสดง ซึ่งจะประกอบด้วยสาระสำคัญต่อไปนี้ สถานที่ วัน เวลา ระยะเวลา แนวเพลงที่ต้องการในการแสดงและอื่นๆตามตกลง

ในช่วงแรกข้อตกลงที่ทำกับลูกค้าเป็นลักษณะการทำข้อตกลงอย่างง่าย ๆ ซึ่งอาจมีการจดบันทึกบ้างแต่ก็เป็นการบันทึกกันลึ้มที่ต่างฝ่ายต่างทำการบันทึกเอง สรุปแล้วก็คือการตกลงกันด้วยวาจานั่นเอง บางครั้งทำให้เกิดปัญหาในการทำงานขั้นสุดท้ายว่าระยะเวลาเท่าไร มีการเดินรำหรือไม่ ต้องแบ็คอัพศิลปิน นักร้องกี่คน ซึ่งก็ไม่สามารถบอกได้ว่าฝ่ายใดจำผิดหรือเปลี่ยนแปลงรายการไปนอกเหนือจากที่ตกลงกันไว้

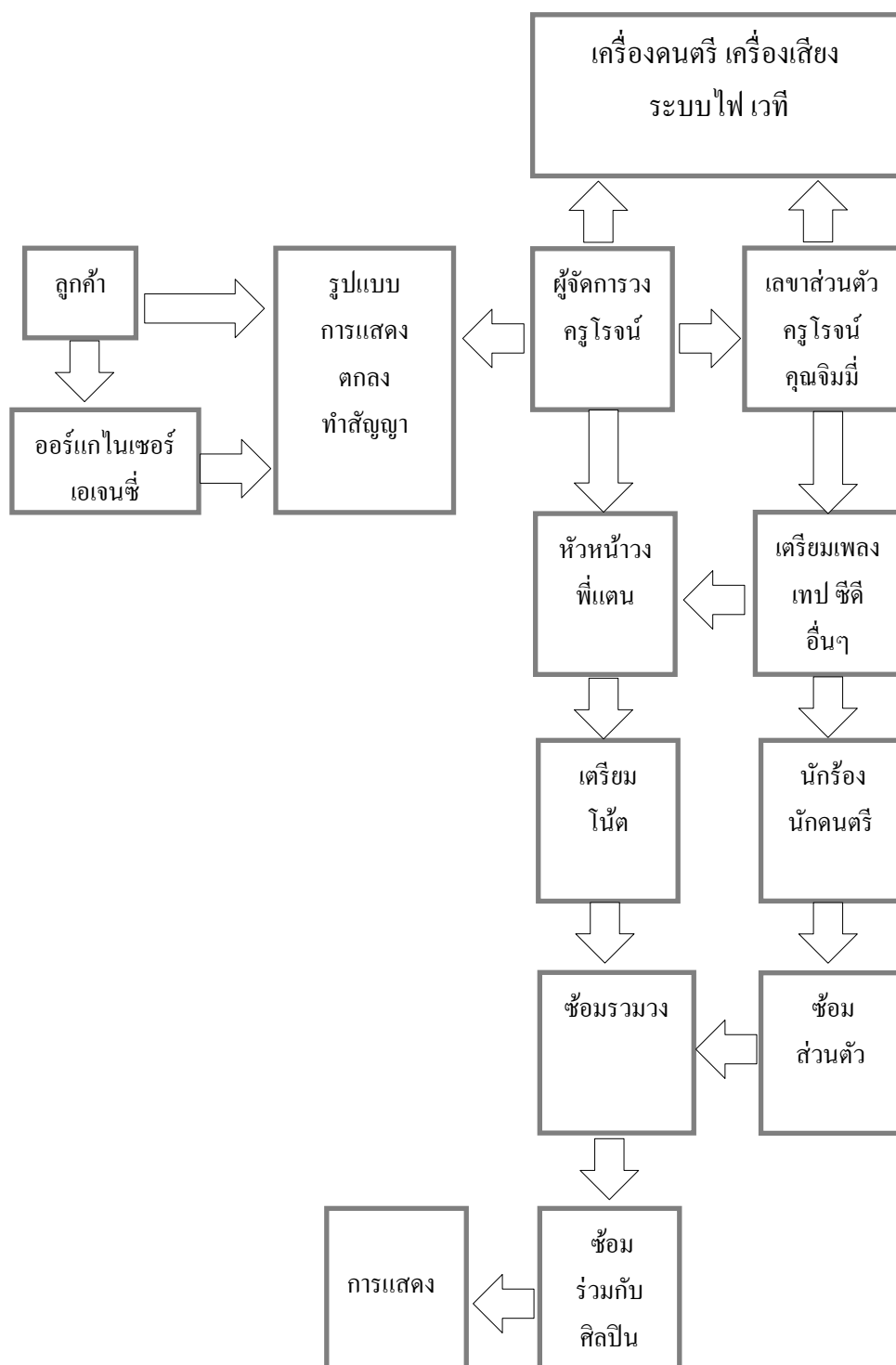
ปัจจุบันรุ่งโรจน์จึงได้จัดระบบการรับงานใหม่โดยการทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร และปฏิบัติตามข้อตกลงโดยเคร่งครัด ยกเว้นการเปลี่ยนแปลงที่ลูกค้าร้องขอนอกเหนือจากที่ตกลงกันไว้แล้ววงสามารถปรับเปลี่ยนให้ได้ไม่ยุ่งยากและไม่เกิดการะงวนเพิ่มมากขึ้นไปทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ

สถานการณ์เฉพาะหน้า ที่ต้องร่วมมือกันทำให้เหมาะสมที่สุด สาระสำคัญที่รุ่งโรจน์ระบุในสัญญาที่  
ทำกับลูกค้ามีดังนี้

1. วัน เวลาแสดง
2. ระยะเวลาแสดง
3. ราคาค่าจ้างในการแสดง ระบุตัวเงิน กำหนดการจ่าย การวางมัดจำ
4. แนวเพลงที่ต้องการ มีการเดินรำหรือไม่
5. การแต่งตัวแบบไหน
6. โฉววังอย่างเดี่ยว หรือต้องแบ็คอัพศิลปินกี่คน แต่ละคนร้องกี่เพลง ใช้เวลาทำไร
7. ระยะเวลาการซ้อมกับศิลปิน กี่วัน วันละกี่ชั่วโมง ระบุเวลาและสถานที่ซ้อม ศิลปิน

เตรียมโน้ตมาเองหรือวงต้องจัดหา

กระบวนการบริหารจัดการวงดนตรีซอทซิลลี่ หรือกระบวนการทำงานของวงดนตรี  
ซอทซิลลี่ หรือกระบวนการแสดงดนตรีของวงดนตรีซอทซิลลี่ตั้งแต่เริ่มรับงานแสดงไปจนถึงสิ้นสุด  
การแสดง จากการสัมภาษณ์รุ่งโรจน์ผู้จัดการวง เสกสิทธิ์หัวหน้าวง และสมาชิกภายในวงทุกคนได้  
ข้อมูล สามารถแสดงได้ดังภาพ



ภาพที่ 15 แสดงกระบวนการทำงานของวงดนตรีฮอทิลียุคปัจจุบัน

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการติดต่อประสานงานภายนอก วงดนตรีฮอทชิลลี่ไม่เคยวางแผนล่วงหน้าเพื่อรับงานการแสดง ไม่เคยติดต่อรับงานการแสดงจากลูกค้า แต่งานการแสดงที่วงได้มา ลูกค้าจะเป็นผู้ติดต่อเข้ามาทุกงาน การบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์กรภายนอกจะเริ่มต้นเมื่อมีลูกค้าติดต่อเข้ามา ครู โรจน์จะเป็นตัวแทนติดต่อประสานงาน ดำเนินธุรกิจระหว่างวงกับลูกค้า โดยรับฟังข้อเสนอจากลูกค้าแล้วใช้ไหวพริบ ปฏิภาณ ประสบการณ์มาต่อรอง หาข้อตกลงทางธุรกิจที่เหมาะสมและเป็นธรรมทั้งสองฝ่าย ได้ข้อสรุปแล้วก็ร่วมกันร่างข้อตกลงทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร โดยครู โรจน์เป็นผู้ลงนามแทนวงดนตรีฮอทชิลลี่กับลูกค้า แล้วจึงนำข้อตกลงที่ทำสัญญากับลูกค้ามาเสนอเป็นนโยบายให้หัวหน้าวงและสมาชิกวงดำเนินการตามข้อตกลงที่ทำสัญญาที่ทำได้กับลูกค้า ส่วนครู โรจน์ก็จะเป็นผู้ดำเนินการประสานงานกับผู้ดำเนินธุรกิจด้านการให้เช่าไฟ แสง เสียง เวที เครื่องดนตรีและอุปกรณ์การแสดง ชุดการแสดง ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแตกต่างกันไป

การปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่เผชิญอยู่ที่ครู โรจน์ ดำเนินการสอดคล้องกับ การบริหารเชิงสถานการณ์ (The contingency approach) ถือเป็นวิธีการบริหารสมัยใหม่ โดยจะมุ่งการปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์สิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งแนวความคิดนี้จะแตกต่างจากการบริหารในสมัยเดิม ทั้งนี้ เนื่องจากการบริหารในสมัยเดิมนักจะสร้างข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐาน แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในทุกสถานการณ์ โดยไม่ได้พิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมภายนอก ส่วนทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์จะมีการรวบรวมการปฏิบัติแล้วนำมาใช้ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ (ธีรยุส วัฒนาสุโขช, 2548, น.18)

จากข้อตกลงกับลูกค้ามาดำเนินการต่อ โดยแจ้งรายละเอียดงานให้หัวหน้าวง เสกสิทธิ์ เป็นขั้นตอนการบังคับบัญชาตามกระบวนการบริหารจัดการตามแนวคิดของเฮนรี ฟาโย เพื่อประสานงานกับสมาชิกวงทุกคน อาจเรียกประชุมร่วมกันวางแผนการทำงาน และแบ่งหน้าที่การทำงานตามความเหมาะสมดำเนินการเตรียมเพลง เตรียม โน้ตส่งให้สมาชิกวงไปแกะเพลงและฝึกซ้อมส่วนตัว และติดต่อเรื่องเครื่องดนตรี เครื่องเสียง ระบบไฟ เวที และนัดซ้อมโดยกำหนดวัน เวลา สถานที่ ขั้นตอนนี้สอดคล้องกับการประสานงานตามกระบวนการบริหารจัดการตามแนวคิดของเฮนรี ฟาโย การซ้อมการแสดง บางครั้งอาจต้องนัดซ้อมร่วมกับศิลปิน ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นขั้นตอนการควบคุมตามกระบวนการบริหารจัดการตามแนวคิดของเฮนรี ฟาโย โดยประเมินจากการซ้อมว่ามีความพร้อมมากน้อยแค่ไหน เมื่อเสร็จสิ้นการแสดงแต่ละครั้ง ผู้จัดการวงก็นำค่าตัวมาจัดการแบ่งให้ทุกคนเท่ากันทุกครั้ง โดยหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งหมดก่อน และแบ่งเก็บบางส่วนไว้เป็นกองกลางของวง

ปัจจุบันในส่วนการทำงานของครูโรจน์ผู้จัดการวง จะมีเลขาคณะตัวของครูโรจน์คุณจิมมี เป็นผู้ดำเนินการแทนทุกอย่าง โดยผ่านการเห็นชอบจากครูโรจน์ โดยคุณจิมมีจะเข้ามาทำหน้าที่ในการประสานงานทั้งภายในและภายนอก จัดการเตรียมเทป ซีดีเพลงและข้อมูลที่สำคัญอื่นๆ ให้กับสมาชิกวงทุกคน

จากการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลที่น่าสนใจในกระบวนการทำงานของวงดนตรีสอทิลลีที่แตกต่างจากวงอื่น ดังนี้

- ไม่เคยวางแผนล่วงหน้าว่าจะทำอะไร
- บางครั้งเคยวางแผนไว้แต่ก็ไม่ได้ทำ
- ไม่เคยทำการประชาสัมพันธ์
- ไม่เคยติดต่อหางานจากลูกค้า(งานมาจากลูกค้าและออร์แกนไนเซอร์มาติดต่อวง)
- ไม่มีการทำรายงาน
- ไม่มีการกำหนดงบประมาณ
- ไม่มีประเมินการทำงาน
- ไม่มีการสั่งการ เพราะไม่มี ตำแหน่งว่าใครใหญ่ ใครเล็ก ใครตัดสินใจ แต่ให้เกียรติกัน
- ไม่มีการใช้ข้อมูลสถิติใดๆ ในการดำเนินงาน
- ไม่เคยตัดสินใจว่าใครผิดหรือถูก และไม่เคยลงโทษใคร

การจัดโครงสร้างบุคลากรและกระบวนการทำงานของวงดนตรีสอทิลลี เปรียบได้กับการจัดโครงสร้างบุคลากรและกระบวนการทำงานขององค์กรหนึ่งที่น่าทึ่งถูกจัดการบริหารจัดการหลากหลายทฤษฎีมาบูรณาการปรับใช้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ถึงแม้ว่าปัจจัยภายนอกและภายในจะมีผลกระทบต่อการดำเนินกิจการของวง แต่วงก็ไม่เคยนำปัจจัยเหล่านั้นมาใช้หลักคณิตศาสตร์ สถิติ และเทคนิคเชิงปริมาณในการวิเคราะห์ทางการบริหารเพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือกระบวนการบริหารจัดการใดๆของวง ดังที่ปรากฏว่าวงดนตรีสอทิลลีไม่เคยปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกระบวนการทำงานของวงตั้งแต่เริ่มการบริหารจัดการยุคปัจจุบันของวงปีพ.ศ.2525 ถึงปัจจุบัน

การดำเนินงานของวงจะเกิดขึ้นเมื่อได้ตกลงรับงานแล้วโดยผู้จัดการครูโรจน์หรือตัวแทนครูโรจน์ (คุณจิมมี) จะเป็นผู้ร่างข้อตกลง วางแผนการดำเนินงานทุกขั้นตอนร่วมกับลูกค้าแต่ละราย โดยไม่มีการกำหนดข้อตกลงใดๆไว้ล่วงหน้า แต่จะประเมินจากความต้องการและข้อเรียกร้องจากลูกค้าร่วมกับข้อเสนอแนะจากผู้จัดการวงร่างเป็นสัญญาเฉพาะแต่ละงาน เป็นการใช้ประสบการณ์ไหวพริบปฏิภาณในการวางแผนร่วมกับลูกค้าแต่ละราย



ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติต่อบุคลากรสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการยุคพฤติกรรมศาสตร์ ที่มองเห็นความสำคัญทางใจ เช่น การยกย่อง ชมเชย การมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน มีพฤติกรรมและความรู้สึกเป็นความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกัน อิทธิพลของกลุ่มมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้บริหารจัดการมีแนวคิดว่าคุณคลากรมีความรับผิดชอบในการทำงาน ไม่ต้องมีใครมาควบคุม สั่งการ แต่ให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจ ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกันในองค์กร และการสร้างแรงจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินให้กับบุคลากร ผู้บริหารจัดการไม่เคยบอกให้ใครทำอะไรแต่ลงมือทำให้เป็นตัวอย่างก็เป็นการใช้ภาวะผู้นำในการดำเนินการ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินการ

**2.2 แรงจูงใจที่มีผลต่อวงดนตรีฮอทชิลลี่** จากการสัมภาษณ์ด้านแรงจูงใจจะแยกออกเป็น 2 ประเด็นในการสัมภาษณ์ คือ

1. แรงจูงใจในการประกอบอาชีพดนตรี

- มีความรักและชอบดนตรีโดยส่วนตัว
- เป็นอาชีพที่ดี มีเกียรติ มีรายได้ดี
- อยากเป็นนักดนตรีที่เก่ง และดี
- เล่นดนตรีแล้วมีความสุข
- เป็นอาชีพที่สนุก
- ด้วยจิตวิญญาณ

2. แรงจูงใจในการเล่นดนตรีร่วมกับวงดนตรีฮอทชิลลี่

- เป็นวงดนตรีที่มีคุณภาพในการเล่นดนตรีดี
- เป็นวงดนตรีที่มีความรับผิดชอบดี
- เพื่อนร่วมวงนิสัยดี
- มีผู้นำวงที่ดี
- รายได้ดีกว่าวงอื่น
- มีความภาคภูมิใจในความเป็นวงดนตรีฮอทชิลลี่
- มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี
- เพื่อนร่วมวงมีความรับผิดชอบ
- ช่วยเหลือกันดี
- เป็นวงที่มีระบบการทำงานดี
- มีความผูกพันที่ดีต่อกัน
- มีมารยาทในการทำงานร่วมกัน

แรงจูงใจในการประกอบอาชีพคนตรีและการเล่นดนตรีร่วมกับวงดนตรีสอทชิลลี่มีทั้งแรงจูงใจภายในที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลกรในด้านทัศนคติ ความเชื่อ ความศรัทธาต่อวิชาอาชีพคนตรี และองค์กร บวกกับแรงจูงใจภายนอกที่มีชื่อเสียง รายได้เป็นปัจจัยสำคัญ

### 2.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารวงดนตรีสอทชิลลี่

นายรุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์ (ครูโรจน์) ผู้จัดการวง

- มีความสามารถด้านดนตรีสูง
- มีความสามารถด้านการติดต่อ สื่อสารและประสานงานได้ดี
- มีบุคลิกภาพดี
- มีความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ
- เป็นตัวอย่างที่ดีทั้งด้านดนตรีและการดำเนินชีวิต
- มีความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- มีความประนีประนอม

นายเสกสิทธิ์ ฟูเกียรติสุทธิ (แดน) หัวหน้าวง

- มีความสามารถด้านดนตรีสูง
- มีคุณสมบัติเป็นนักดนตรีที่ดี
- มีความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- มีความประนีประนอม
- มีความเด็ดขาด
- ขยัน อดทน รอบครอบในการทำงาน

**2.4 SWOT Analysis ของวงดนตรีสอทชิลลี่** ปัจจัยภายในที่ก่อให้เกิดจุดแข็ง – จุดอ่อน และปัจจัยภายนอกที่ก่อให้เกิดโอกาส - อุปสรรคต่อการดำเนินกิจการของวงดนตรีสอทชิลลี่ ดังตารางแสดง SWOT ของวงดนตรีสอทชิลลี่ ต่อไปนี้

## ตารางที่ 1 จุดแข็ง – จุดอ่อนของวงดนตรีฮอทชิลลี่

ปัจจัยภายใน	
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน(Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> <li>บุคลิกภาพดี สุภาพ เรียบร้อย</li> <li>วัยวุฒิสูง มีความน่าเชื่อถือ ลูกค้ำมีความมั่นใจในความรับผิดชอบต่องาน</li> <li>มีความสามารถหลายด้านทำให้มีอาชีพรองและอาชีพเสริม ทำงานหลายอย่าง รองและอาชีพเสริม ทำงานหลายอย่าง สามารถสร้างรายได้ยามว่างไม่มีงาน</li> <li>เล่นดนตรีได้หลากหลายแนว ทำให้รับงานแสดงดนตรีได้หลากหลายแนวเพลง</li> <li>มีความสามารถเล่นโน้ตสากลได้ดี สามารถรับงานที่มีเวลาเตรียมตัวน้อย และงานที่เล่นเพลงจำนวนมากได้ ประหยัดเวลาและเงินค่าเช่าห้องซ้อม</li> <li>ทุกคนมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ดี</li> <li>มีความสามัคคีช่วยเหลือกันทั้งการทำงานและเรื่องส่วนตัว</li> <li>วัฒนธรรมองค์กรของวงมีความแข็งแกร่ง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>อาจไม่ทันสมัยเหมือนวงวัยรุ่น</li> <li>ภาพลักษณ์ดูไม่ทันสมัย ไม่เหมาะกับแนวดนตรีบางประเภท</li> <li>การทำงานหลายด้านพร้อมกัน ทำให้มีเวลาทุ่มเทให้วงน้อยลง เวลางานส่วนตัวและงานของวง</li> <li>ไม่มีความโดดเด่นกับแนวดนตรีใดไม่สามารถรับงานที่ต้องการความชัดเจนเฉพาะแนวดนตรีได้</li> <li>การคูนีตในการแสดงทำให้เสียบุคลิกการซ้อมน้อยทำให้คุณภาพการเล่นด้อยคุณภาพลง</li> </ol>

## ตารางที่ 2 โอกาส-อุปสรรคของวงดนตรีฮอทชิลลี่

ปัจจัยภายนอก	
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>1.สภาพเศรษฐกิจดี</p> <p>-ก่อนปีพ.ศ.2540 เล็กน้อย</p> <p>2.การเมืองสงบ</p> <p>3.นโยบายรัฐ เช่น</p> <p>* การส่งเสริมการท่องเที่ยวทำให้วงได้เป็นตัวแทนการแสดงดนตรีในงาน Amazing Thailand</p> <p>- ที่กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น</p> <p>- ที่เมืองซิดนีย์ ประเทศออสเตรเลีย</p> <p>- กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ</p> <p>* การดำเนินนโยบายเขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) ทำให้วงได้เป็นตัวแทนการแสดงดนตรีในงานประชุม AFTA</p> <p>- ปี 1996 ที่ประเทศอินโดนีเซีย</p> <p>- ปี 1997 ที่ประเทศฟิลิปปินส์</p> <p>- ปี 1998 ที่ประเทศมาเลเซีย</p> <p>- ปี 1999 ที่ประเทศสิงคโปร์</p> <p>- ปี 2000 ที่ประเทศบรูไน</p>	<p>1.สภาพเศรษฐกิจตกต่ำ</p> <p>-ฟองสบู่แตกปีพ.ศ.2540</p> <p>2.ปัญหาการเมือง</p> <p>-การเดินทางทางการเมือง</p> <p>- เกิดการจลาจล</p> <p>- เกิดการปฏิวัติ</p> <p>- การประกาศภาวะฉุกเฉิน</p> <p>3. การขึ้นภาษ้นำเข้า</p>

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการวงดนตรีซอซอซอซอตั้งแต่เริ่มก่อตั้งวง ปี พ.ศ.2523 จนถึงปี พ.ศ.2555 เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลเอง โดยเก็บข้อมูลภาคสนามเป็นหลักและรวบรวมข้อมูลเอกสารเป็นส่วนประกอบ

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาการบริหารจัดการวงดนตรีซอซอซอ

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารจัดการวงดนตรีซอซอซอ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีการดำเนินวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเอกสาร วิทยานิพนธ์ ตำราทางวิชาการ หนังสือ ตำรา อินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. การรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ (In - depth Interview) โดยใช้แนวคำถามเพื่อเป็นแนวทางการสัมภาษณ์ การสังเกต ทั้งการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยใช้อุปกรณ์เครื่องเขียนเพื่อบันทึกการสังเกตและสัมภาษณ์ กล้องถ่ายรูป เครื่องบันทึกเสียง
3. ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้ ถือว่าเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังนี้ คือ ผู้จัดการวง หัวหน้าวง และสมาชิกวงดนตรีซอซอซอปัจจุบันจำนวน 7 คน รวมทั้งหมดจำนวน 9 คน
4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา สรุปประเด็นและนำเสนอแบบบรรยายความ เปรียบเทียบกับแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการวงดนตรีซอซอซอ

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการวงดนตรีฮอทชิลลี่เป็นการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีตามสถานการณ์ ดังนี้ 1) การบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์กรสอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ของเอลตัน มาโย ยุคพฤติกรรมศาสตร์ 2) การบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์กรภายนอกสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ 3) การบริหารจัดการระดับปฏิบัติการสอดคล้องกับกระบวนการบริหารจัดการตามแนวคิดของเฮนรี ฟาโยล์

## อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเฉพาะการบริหารจัดการวงดนตรีฮอทชิลลี่ในยุคปัจจุบัน ที่แบ่งการบริหารจัดการออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านธุรกิจและด้านศิลปะดนตรีเท่านั้น โดยจำแนกตามสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการบริหารจัดการวงดนตรีฮอทชิลลี่ ดังนี้

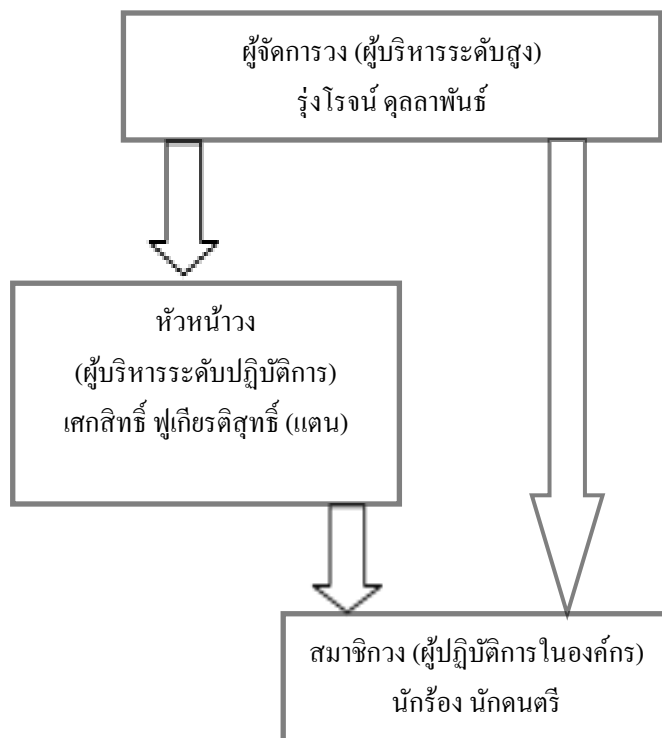
1. การบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์กร วงดนตรีฮอทชิลลี่เป็นองค์กรที่จัดโครงสร้างการบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์กรสัมพันธ์กับการผสมวงดนตรี ดังนี้

1.1 ผู้จัดการวง รุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์ (ครูโรจน์) เป็นตำแหน่งการบริหารระดับสูงสุดของวง เป็นผู้กำหนดแนวนโยบายในการดำเนินการของวง ทำหน้าที่เป็นตัวแทนติดต่อประสานงาน ดำเนินธุรกิจระหว่างวงกับองค์กรหรือบุคลากรภายนอกที่เป็นลูกค้าของวง มีอำนาจในการตัดสินใจแทนสมาชิกวงเพื่อทำการตกลงด้านธุรกิจและอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า โดยเช่นลักษณะของการทำธุรกิจร่วมกัน รูปแบบการแสดงต่างๆ การตกลงราคาที่เหมาะสมและเป็นธรรม ทั้งสองฝ่าย โดยการประชุมวางแผนร่วมกับลูกค้าจนได้ข้อสรุปที่ชัดเจน จึงร่วมกันร่างข้อตกลงทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผู้จัดการเป็นผู้มีอำนาจลงนามเป็นตัวแทนของวงดนตรีฮอทชิลลี่ทำสัญญากับลูกค้า แล้วจึงนำข้อตกลงที่ทำสัญญากับลูกค้ามาเสนอเป็นนโยบายให้หัวหน้าวงและสมาชิกวงดำเนินการตามข้อตกลงที่ทำสัญญาที่ทำไว้กับลูกค้า โดยกระบวนการในระดับปฏิบัติการต่อไปนี้หัวหน้าวงจะเป็นผู้ควบคุม ดูแลการดำเนินการภายในวงทั้งหมดไปจนจบงานตามนโยบายที่ผู้จัดการวง

1.2 หัวหน้าวง เสกสิทธิ์ ฟูเกียรติสุทธิ (แดน) เป็นตำแหน่งการบริหารระดับปฏิบัติการ ทำหน้าที่ควบคุม ดูแลการดำเนินงานภายในวงทั้งหมด หลังจากได้รับนโยบายจากผู้จัดการวง หัวหน้าวงจะเป็นผู้ควบคุมคุณภาพของการดำเนินงานด้านศิลปะดนตรีทั้งหมด ตั้งแต่การคัดเลือกบทเพลงแสดง การจัดทำโน้ตเพลง การฝึกซ้อม และการแสดง

1.3 สมาชิกวง ประกอบด้วยนักร้อง นักดนตรี มีหน้าที่แสดงดนตรีตามแผนดำเนินงานของหัวหน้าวง ผู้ทำหน้าที่ผู้ควบคุมดูแลคุณภาพงานด้านศิลปะดนตรีของวง ตาม

กระบวนการต่อไปนี้ การแกะเพลง การฝึกซ้อมส่วนตัว การฝึกซ้อมวง และการแสดงให้สอดคล้องกับนโยบายของผู้จัดการวงที่ตกลงทำสัญญากับลูกค้า ให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้ามากที่สุด



ภาพที่ 16 โครงสร้างบุคลากรวงดนตรีฮอทชิลลี่

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ ผู้บริหารและสมาชิกวงดนตรีฮอทชิลลี่ ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของวง ดังนี้ สมาชิกวงทุกคนต่างมีความผูกพันอันดีต่อกันในแบบเพื่อน พี่ น้อง เนื่องจากการคัดเลือกสมาชิกเข้ามาร่วมวงเป็นการเลือกจากเพื่อนนักดนตรี รุ่นพี่ รุ่นน้องที่รู้จักกันดีว่ามีความสามารถระดับใด โดยไม่มีเกณฑ์ในการคัดเลือกชัดเจน เพียงต้องการผู้ที่สามารถเล่นได้ ร้องได้ นิสัยดี มีความรับผิดชอบ ให้ความร่วมมือกับวง ประกอบกับรุ่งโรจน์ผู้บริหารที่ศึกษาเรียนรู้การบริหารด้วยตัวเองจากประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร ทำให้รุ่งโรจน์มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว นำมาบูรณาการปรับใช้กับสถานการณ์ต่างๆ ให้เหมาะสม โดยไม่ยึดติดว่าจะต้องใช้แนวคิดหรือทฤษฎีการบริหารจัดการใด แต่บริหารจัดการโดยให้ความเข้าใจไว้ว่างใจ ให้เกียรติ ให้ความยุติธรรมเสมอภาคกันให้ความสำคัญทางด้านจิตใจต่อบุคลากรทุกคนมากที่สุด จัดการความขัดแย้ง โดยการประนีประนอม ยอมรับความคิดเห็นความสามารถของสมาชิกทุกคนตามศักยภาพและบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล ไม่ใช่

อำนาจสั่งการให้คนอื่นทำตาม แต่ทำตัวเป็นตัวอย่างให้อยากทำตามโดยสมัครใจ และไม่เคยคิดว่ามีความสามารถในด้านการบริหารจัดการเหนือสมาชิกวงคนอื่น คิดเสมอว่าถ้าสมาชิกวงคนใดคนหนึ่งเข้ามาทำหน้าที่นี้ก็ต้องดำเนินการเช่นเดียวกัน หลักการ แนวคิดที่รุ่งโรจน์ใช้ในการบริหารจัดการวงจึงสอดคล้องกับการจัดการแบบมนุษย์สัมพันธ์ ของ เอลตัน มาโย พฤติกรรมและความรู้สึกเป็นความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกัน อิทธิพลของกลุ่มมีผลกระทบอย่างยิ่งยวดกับพฤติกรรมของบุคคล มาตรฐานของกลุ่มก่อให้เกิดผลงานหรือผลผลิตของคณงานแต่ละบุคคล และเงินเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญน้อยมากในการพัฒนาตัดสินใจผลออกมาดีกว่ามาตรฐานของกลุ่มหรือความนึกคิดของกลุ่มและความมั่นคงของกลุ่ม

การบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์กรภายนอก เป็นหน้าที่หลักของผู้จัดการวง นายรุ่งโรจน์ คุณลาพันธุ์ การบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์กรภายนอกกับวงดนตรีซอทซิลลี่ส่วนมากจะเป็นการดำเนินงานด้านธุรกิจ โดยการประสานงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์กรภายนอกมี 2 ลักษณะ ดังนี้

1. บุคลากรและองค์กรภายนอกที่เป็นลูกค้าของวง ประกอบด้วย องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่จัดงานและต้องการวงดนตรีไปบรรเลงในงาน บริษัท ค่ายเพลง ศิลปินที่ต้องการวงดนตรีแบ็คอัพ เอเจนซี่ ผู้จัดการการแสดงที่ต้องการวงดนตรีไปบรรเลงในงาน ฯลฯ

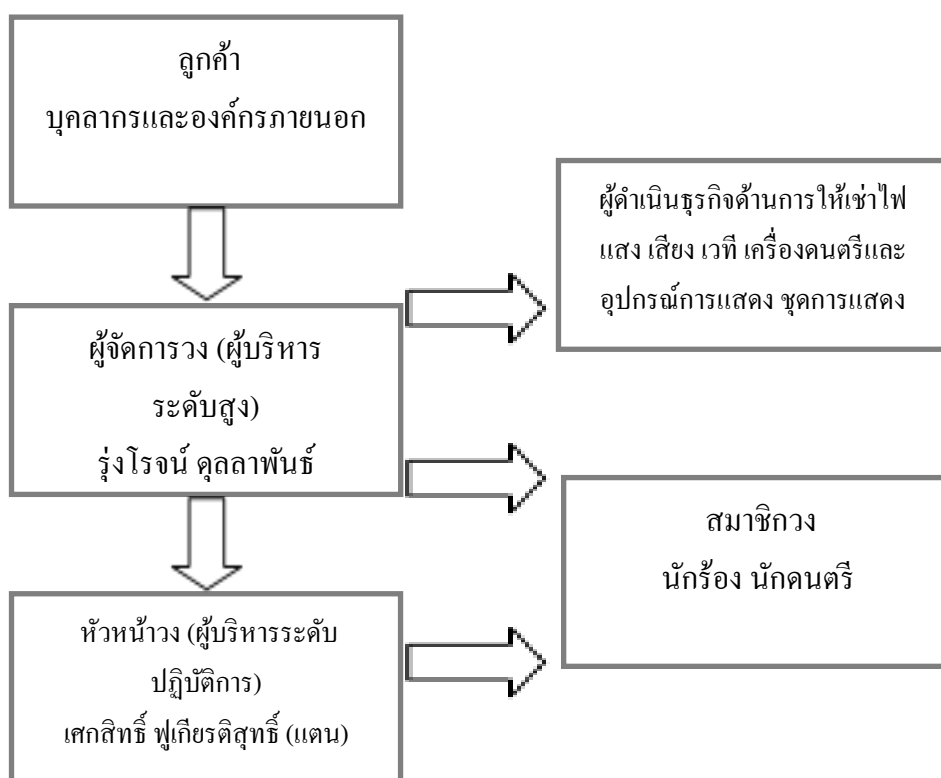
2. บุคลากรและองค์กรภายนอกที่วงดนตรีซอทซิลลี่เป็นลูกค้า ประกอบด้วย ผู้ดำเนินธุรกิจด้านการให้เช่าไฟ แสง เสียง เวที เครื่องดนตรีและอุปกรณ์การแสดง ชุดการแสดง

การบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์กรภายนอก ครูโรจน์ผู้จัดการวงให้ข้อมูลว่า วงดนตรีซอทซิลลี่ไม่เคยวางแผนล่วงหน้าเพื่อรับงานการแสดง ไม่เคยติดต่อบริษัทการแสดงจากลูกค้า แต่งานการแสดงที่วงได้มาลูกค้าจะเป็นผู้ติดต่อเข้ามาทุกงาน การบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์กรภายนอกจะเริ่มต้นเมื่อมีลูกค้าติดต่อเข้ามา ครูโรจน์จะเป็นตัวแทนติดต่อประสานงาน ดำเนินธุรกิจระหว่างวงกับลูกค้า โดยรับฟังข้อเสนอจากลูกค้าแล้วใช้ไหวพริบ ปฏิภาณ ประสพการณ์มาต่อรอง หาข้อตกลงทางธุรกิจที่เหมาะสมและเป็นธรรมทั้งสองฝ่าย ได้ข้อสรุปแล้วก็ร่วมกันร่างข้อตกลงทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร โดยครูโรจน์เป็นผู้ลงนามแทนวงดนตรีซอทซิลลี่กับลูกค้า แล้วจึงนำข้อตกลงที่ทำสัญญากับลูกค้ามาเสนอเป็นนโยบายให้หัวหน้าวงและสมาชิกวงดำเนินการตามข้อตกลงที่ทำสัญญาที่ทำไว้กับลูกค้า ส่วนครูโรจน์ก็จะเป็นผู้ดำเนินการประสานงานกับผู้ดำเนินธุรกิจด้านการให้เช่าไฟ แสง เสียง เวที เครื่องดนตรีและอุปกรณ์การแสดง ชุดการแสดง ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแตกต่างกันไป

การปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่เผชิญอยู่ที่ครูโรจน์ ดำเนินการสอดคล้องกับ การบริหารเชิงสถานการณ์ (The contingency approach) ถือเป็นวิธีการ



บริหารสมัยใหม่ โดยจะมุ่งการปรับปรุงพฤติกรรมกรบริหารให้เข้ากับสถานการณ์สิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งแนวความคิดนี้จะแตกต่างจากการบริหารในสมัยเดิม ทั้งนี้ เนื่องจากการบริหารในสมัยเดิมมักจะสร้างข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐาน แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในทุกสถานการณ์ โดยไม่ได้พิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมภายนอก ส่วนทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์จะมีการรวบรวมการปฏิบัติแล้วนำมาใช้ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ (ธีรยุทธ วัฒนาสุกโขช, 2548, น.18)

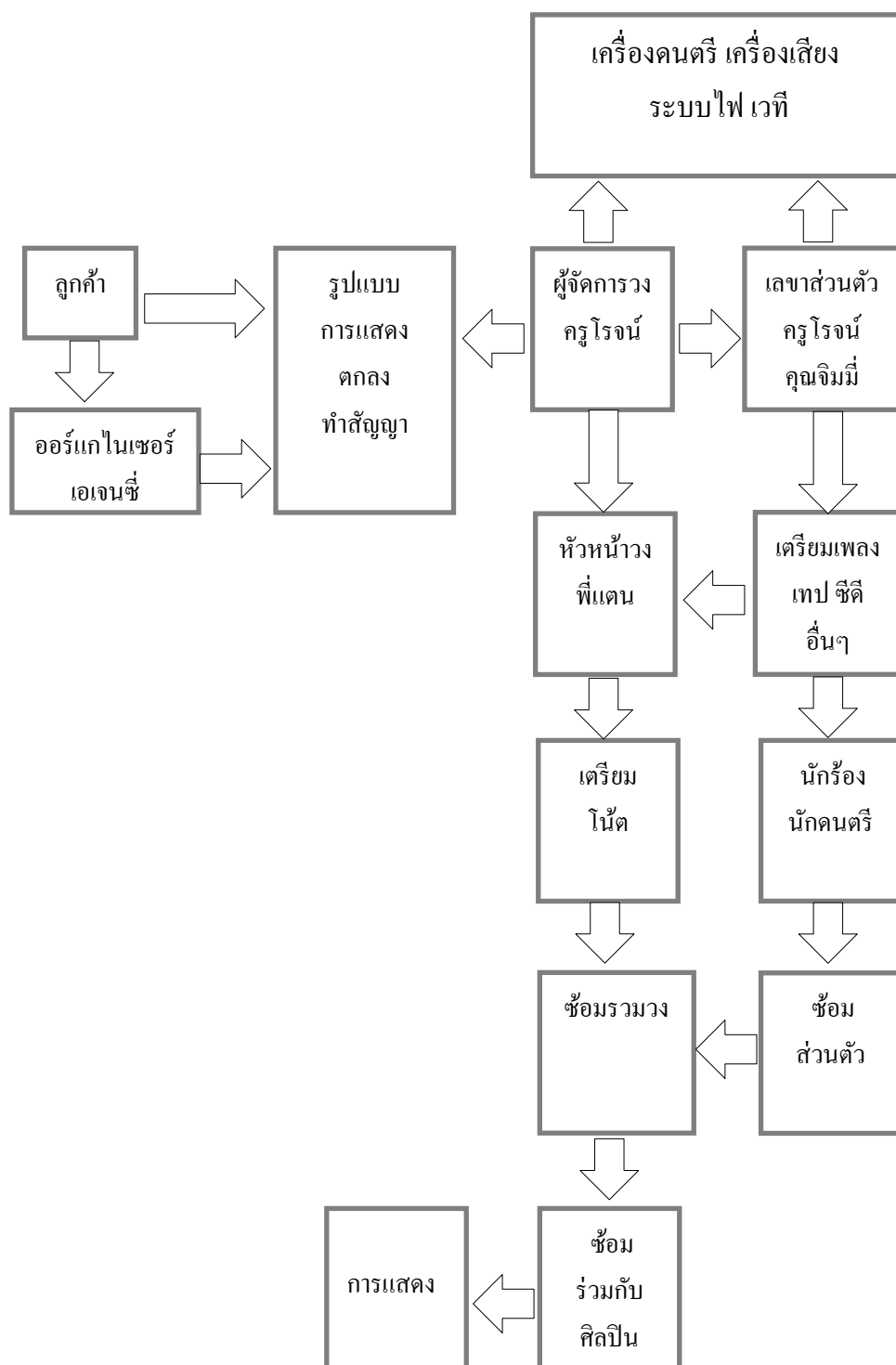


ภาพที่ 17 แสดงการติดต่อประสานงานภายในและภายนอกของวงฮอทซิดลี่

3. การบริหารจัดการระดับปฏิบัติการสอดคล้องกับกระบวนการบริหารจัดการตามแนวคิดของเฮนรี ฟาโยล์ ดังนี้

- 3.1 การวางแผน (Planning)
- 3.2 การจัดองค์การ (Organizing)
- 3.3 การบังคับบัญชา (Commanding)
- 3.4 การประสานงาน (Communicating)
- 3.5 การควบคุมงาน (Controlling)

แสดงกระบวนการทำงานวงดนตรีฮอทชิลล์ยุคปัจจุบันด้วยภาพ ดังนี้



ภาพที่ 18 แสดงกระบวนการทำงานวงดนตรีฮอทชิลล์ยุคปัจจุบัน

จากภาพ การทำงานเริ่มจากการรับงานโดยผู้จัดการวงรุ่งโรจน์จะเป็นผู้ติดต่อประสานงานกับลูกค้าที่ติดต่อมา ร่วมประชุมวางรูปแบบการแสดงกับลูกค้าจนได้ข้อยุติแล้ว ทำการเสนอราคา

ตกลงราคาให้เหมาะสมกับภาระงาน จัดการร่างสัญญาทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร โดยระบุสาระสำคัญที่จำเป็นดังนี้

1. เวลาแสดง
2. ระยะเวลาแสดง
3. ราคาค่าจ้างในการแสดง ระบุตัวเงิน กำหนดการจ่าย การวางมัดจำ
4. แนวเพลงที่ต้องการ มีการเดินรำหรือไม่
5. การแต่งตัวแบบไหน
6. โขว์งอย่างเดี่ยว หรือต้องแบ็คอัฟศิลปินกี่คน แต่ละคนร้องกี่เพลง ใช้เวลาเท่าไร
7. ระยะเวลาการซ้อมกับศิลปิน กี่วัน วันละกี่ชั่วโมง ระบุเวลาและสถานที่ซ้อม ศิลปิน

เตรียมโน้ตมาเองหรือวงต้องจัดหา

8. เพลงที่เล่นต้องการให้เล่นตามต้นแบบไหน หรือเรียบเรียงใหม่
9. ต้องการนักร้องประสานเสียงเพิ่มหรือไม่
10. ต้องการนักดนตรีกลุ่มเครื่องเป่า หรือกลุ่มเครื่องสายเพิ่มหรือไม่
11. เครื่องดนตรี เครื่องเสียง ระบบไฟ เวที
12. อื่นๆตามสมควร

นำรายละเอียดข้อตกลงที่ทำกับลูกค้าแจ้งเป็นนโยบายในการดำเนินงานให้หัวหน้าวงเสกสิทธิ์ไปดำเนินงานต่อ โดยประสานงานกับสมาชิกวงทุกคน เรียกประชุมร่วมกันวางแผนการทำงาน และแบ่งหน้าที่การทำงานตามความเหมาะสมดำเนินการเตรียมเพลง เตรียมโน้ตส่งให้สมาชิกวงไปแกะเพลงและฝึกซ้อมส่วนตัว และติดต่อเรื่องเครื่องดนตรี เครื่องเสียง ระบบไฟ เวที และนัดซ้อมโดยกำหนดวัน เวลา สถานที่ บางครั้งอาจต้องนัดซ้อมร่วมกับศิลปิน เมื่อเสร็จสิ้นการแสดงแต่ละครั้ง ผู้จัดการวงก็นำค่าตัวมาจัดการแบ่งให้ทุกคนเท่ากันทุกครั้ง โดยหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งหมดก่อน และแบ่งเก็บบางส่วนไว้เป็นกองกลางของวง จะเห็นได้ว่ากระบวนการทำงานระดับปฏิบัติการ ตั้งแต่การรับนโยบายดำเนินงานจากผู้จัดการ มีการวางแผนการทำงาน มีการจัดบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ต่างๆ มีการบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุมงานตามระบบการจัดวงหรือการจัดโครงสร้างองค์กรดังที่กล่าวมาแล้ว

ปัจจุบันในส่วนการทำงานของครู วิชาผู้จัดการวง จะมีเลขาส่วนตัวของครู วิชาคุณจิมมี เป็นผู้ดำเนินการแทนทุกอย่างโดยผ่านการเห็นชอบจากครู วิชา และคุณจิมมีจะเข้ามาทำหน้าที่ในการประสานงานภายในวง จัดการเตรียมเทป ซีดีเพลงและข้อมูลที่เป็นอื่นๆให้กับสมาชิกวงทุกคน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

การบริหารจัดการวงดนตรีให้มีประสิทธิภาพควรมีการเตรียมการวางแผนล่วงหน้า ระยะเวลา ระยะสั้น เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

ขอบเขตการศึกษาด้านเวลาควรกำหนดช่วงเวลาที่ทำการศึกษาเป็นช่วงเวลาสั้น แล้วเลือก ทำการศึกษาที่ละช่วงเวลา

## บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พุด, (2535), ภาวะผู้นำ, กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- โกวิทย์ ชันชศิริ, ดุริยางคศิลป์ปริทัศน์ (ตะวันตก), (2528) พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ :  
ไทยวัฒนาพานิช.
- คมสันต์ วงศ์วรรณ, (2551), ดนตรีตะวันตก, กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรีพร ศรีทอง, (2549), การบริหารโครงการ, สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชาญชัย อาจินสมอาจารย์, (2554) ทฤษฎีการบริหาร(Theories of Administration).
- ณัฐชัย อินทร์คง, (2551), ลักษณะเฉพาะทางบทเพลง : กรณีศึกษา วงดนตรี แกรนด์เอ็กซ์.
- ทวี มุขระโกษา, (2542), นักดนตรีเอกของโลก, กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์, (2535) หลักการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 3, กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นงนุช อุณอนันต์, (2554), หลักการจัดการ, สหธรรมิก จำกัด.
- นพพงษ์ บุญจิตราบุญ, (2534), หลักการบริหารการศึกษา, กรุงเทพฯ : บทพิชการพิมพ์.
- นภาพร ชันชนภา, (2545), การจัดการและการบริหารธุรกิจ, กรุงเทพฯ,  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บรรจง ชลวิโรจน์, (2554), สอนดนตรีให้เป็นดนตรี, นนทบุรี : โรงพิมพ์ดิชนปากเกร็ด.
- ปรียากร วงศ์อนุตรโรจน์, (2546), การบริหารงานวิชาการ, กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พะยอม วงศ์สารศรี, (2537), องค์การและการจัดการ, กรุงเทพฯ.
- ภาณุศักดิ์ คำแพง, (2535), ตัวส่วนตัว ภาวะผู้นำ, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไพศาล.
- ระวีงเนตร โพธิ์แก้ว, (2529), ธุรกิจเบื้องต้น, กรุงเทพฯ : พิมพ์อักษร.
- วิเชียร วิทยอุดม, (2550), องค์การและการจัดการ, กรุงเทพฯ : ธนชัยการพิมพ์.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน, (2548), การจัดการและพฤติกรรมองค์กร ผู้แปลและเรียบเรียง,  
เพ็ญศรีสันเอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, (2541), พฤติกรรมองค์กร, กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิริอร ชันชหัต, (2531), องค์การและการจัดการ, กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต.
- สมคิด บางโม, (2541), องค์การและการจัดการ, กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.
- สมศักดิ์ สร้อยระย้า, (2538), เครื่องเคาะตี (Percussion), พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย, (2541), เอกสารการสอนชุดวิชา ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ  
การบริหาร, หน่วยที่ 1- 8, นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

สุมาลี นิมนานุภาพ, (2547), **ดนตรีวิจักษณ์**, สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.  
อุทัย หิรัญ โด, (2525), **เทคนิคการบริหาร**, กรุงเทพฯ : ทิพย์อักษรการพิมพ์.

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
- รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์
- รายการสัมภาษณ์



## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. นายราเชนทร์ เหมือนชอบ
2. นายทรงกฤษณ์ คมสัน
3. นายไพโรจน์ ขุนพันธ์

## รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

1. นายรุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์ (ครูโรจน์)                      ผู้จัดการวง
2. นายเสกสิทธิ์ ฟูเกียรติสุทธิ (แตน)                      หัวหน้าวง
3. นายประทีป เพ็ชรสงศรี (ทีป)
4. นายธนวัฒน์ บุรณธรรม (ป้อม)
5. นายธวัชชัย คำควร (วัช)
6. นายกัมพล สิชรียะ (ต่าย)
7. นายวินัย ยิ้มแย้ม (ดีด)
8. นางสาวพินพนัช (กุศุมาลัย) รุ่งเรือง (เปาน)
9. นางสาวนิตา เกิดสุทธิ (นิต)

## รายการสัมภาษณ์

- |   |                 |
|---|-----------------|
| 1. นายชนวัฒน์ บูรณธรรม (ป้อม)                 | 8 ตุลาคม 2553   |
|   | 16 ตุลาคม 2553  |
|   | 5 กันยายน 2555  |
| 2. นายกัมพล สีขรียะ (ต่าย)                    | 5 กันยายน 2555  |
| 3. นายประทีป เพ็ชรสงศรี (ทีป)                 | 10 กันยายน 2555 |
| 4. นายรุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์ (ครูโรจน์)         | 8 กันยายน 2555  |
| 5. นางสาวพิณพันธ์ (กุสุมาลย์) รุ่งเรือง (ปาน) | 15 กันยายน 2555 |
| 6. นางสาวนิดา เกิดสุทธิ (นิด)                 | 15 กันยายน 2555 |
| 7. นายรัชชัย คำควร (วัช)                      | 22 ตุลาคม 2555  |
| 8. นายเสกสิทธิ์ ฟูเกียรติสุทธิ (แตน)          | 26 ตุลาคม 2556  |
| 9. นายวินัย ยิ้มยิ้ม (ต๊อด)                   | 28 ตุลาคม 2556  |

ภาคผนวก ข  
หนังสือราชการ



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๑๔/๓๒๐

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี

เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๑ พฤษภาคม ๒๕๕๖

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายราชนทร์ เหมือนชอบ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายต่อศักดิ์ จันทร์ดี นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาคนตรี(การบริหารงานคนตรี) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การบริหารจัดการวงดนตรีฮอชิลลี่" โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

๑. รองศาสตราจารย์ ดร.มนัส วัฒนไชยยศ ประธานกรรมการ
๒. อาจารย์อนุรักษ์ บุญแจจะ กรรมการ

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๐, ๑๘๑๓



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๑๔/๓๒๑

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงศิริบุญศรี

เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๗ พฤษภาคม ๒๕๕๖

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายทรงกฤษณ์ กมลสัน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายต่อศักดิ์ จันทร์ดีะ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาคนตรี(การบริหารงานคนตรี) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการวงดนตรีฮอทชิลล์” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

๑. รองศาสตราจารย์ ดร.มนัส วัฒนไชยยศ ประธานกรรมการ
๒. อาจารย์อนุรักษ์ บุญแจะ กรรมการ

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำงานวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังกล่าวจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๐, ๑๘๑๓



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๑๔/๓๒๒

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๗ พฤษภาคม ๒๕๕๖

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายไพโรจน์ ขุนพันธ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายต่อศักดิ์ จันทร์ดี นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาคนตรี(การบริหารงานคนตรี) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการวงดนตรีหอศิลป์” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

๑. รองศาสตราจารย์ ดร.มนัส วัฒนไชยศ ประธานกรรมการ
๒. อาจารย์อนุรักษ์ บุญแจจะ กรรมการ

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำงานวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังกล่าวจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๐, ๑๘๑๓



ที่ ศธ.0564.14/พิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

27 กรกฎาคม 2555

เรื่อง ขอสัมภาระและเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นางสาวกุศมาลย์ รุ่งเรือง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายต่อศักดิ์ จันทร์ดี นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาคนตรี (การบริหารงานคนตรี) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการวงดนตรีอโศกศิลป์” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |                          |               |
|--------------------------|---------------|
| 1. รศ.ดร.มนัส วัฒนไชยยศ  | ประธานกรรมการ |
| 2. อาจารย์อนุรักษ์ บุญแจ | กรรมการ       |

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำงานวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอสัมภาระและเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังจะ เป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร)  
รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810



ที่ ศธ.0564.14/พิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

27 กรกฎาคม 2555

เรื่อง ขอสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นางสาวนิตา เกิดสุทธิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายต่อศักดิ์ จันทร์ดีะ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาคนตรี (การบริหารงานคนตรี) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการวงดนตรีออร์เคสตรา” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |                           |               |
|---------------------------|---------------|
| 1. รศ.ดร.มนัส วัฒนไชยยศ   | ประธานกรรมการ |
| 2. อาจารย์อนุรักษ์ บุญแจะ | กรรมการ       |

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังกล่าวจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร)  
รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810





ที่ ศธ.0564.14/พิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

27 กรกฎาคม 2555

เรื่อง ขอสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายกัมพล สีขริยะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายต่อศักดิ์ จันทร์ดี นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาคนตรี (การบริหารงานคนตรี) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการวงดนตรีหรือทชิลล์” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |                           |               |
|---------------------------|---------------|
| 1. รศ.ดร.มนัส วัฒนไชยยศ   | ประธานกรรมการ |
| 2. อาจารย์อนุรักษ์ บุญแจะ | กรรมการ       |

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำงานวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาคด้วยจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สราวุธ เศรษฐขจร)  
รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810



ที่ ศธ.0564.14/พิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

๒7 กรกฎาคม 2555

เรื่อง ขอสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายประทีป เพ็ชรต่งศรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายต่อศักดิ์ จันทร์ดี นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาคนตรี (การบริหารงานคนตรี) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการวงดนตรีซอทูลี่” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |                            |               |
|----------------------------|---------------|
| 1. รศ.ดร.มนัส วัฒนไชยยศ    | ประธานกรรมการ |
| 2. อาจารย์อนุรักษ์ บุญแจ่ม | กรรมการ       |

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังกล่าวจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สราบุทธิ์ เสรมรุ่งจร)  
รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810



ที่ ศษ.0564.14/พิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

๒๗ กรกฎาคม 2555

เรื่อง ขอสัมภาระและเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายวิชชัย คำควร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายต่อศักดิ์ จันทร์ดี นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาคนตรี (การบริหารงานคนตรี) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการวงดนตรีสหอภิสถิต” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |                           |               |
|---------------------------|---------------|
| 1. รศ.ดร.มนัส วัฒนไชยยศ   | ประธานกรรมการ |
| 2. อาจารย์อนุรักษ์ บุญแจะ | กรรมการ       |

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำงานวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอสัมภาระและเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาคด้วยจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร)  
รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810



ที่ ศธ.0564.14/พิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

๒๗ กรกฎาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายธนวัฒน์ บุณธรรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายต่อศักดิ์ จันทร์ดี นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาคนตรี (การบริหารงานคนตรี) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการวงดนตรีออร์เคสตรา” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |                           |               |
|---------------------------|---------------|
| 1. รศ.ดร.มนัส วัฒนไชยยศ   | ประธานกรรมการ |
| 2. อาจารย์อนุรักษ์ บุญแจะ | กรรมการ       |

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถทางด้านการศึกษาวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังนี้เป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สราคุทธิ์ เศรษฐจร)  
รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810



ที่ ศธ.0564.14/พิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

๕๗ กรกฎาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอสัมภาระและเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายรุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายต่อศักดิ์ จันทร์ดี นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาคนตรี (การบริหารงานคนตรี) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการวงดนตรีออร์เคสตรา” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |                           |               |
|---------------------------|---------------|
| 1. รศ.ดร.มนัส วัฒนไชยยศ   | ประธานกรรมการ |
| 2. อาจารย์อนุรักษ์ บุญแจะ | กรรมการ       |

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำงานวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอสัมภาระและเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร)  
รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810



ที่ ศธ.0564.14/พิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

27 กรกฎาคม 2555

เรื่อง ขอสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายเสกสิทธิ์ พุเกียรติสุทธิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายต่อศักดิ์ จันทร์ดี นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาคนตรี (การบริหารงานคนตรี) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการวงดนตรีซอหอลี” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |                           |               |
|---------------------------|---------------|
| 1. รศ.ดร.มนัส วัฒนไชยยศ   | ประธานกรรมการ |
| 2. อาจารย์อนุรักษ์ บุญแจะ | กรรมการ       |

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร)  
รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810



ที่ ศษ.0564.14/พิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

๒๗ กรกฎาคม 2555

เรื่อง ขอสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายวินัย อิมแอ้ม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายต่อศักดิ์ จันทร์ดี นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาคนตรี (การบริหารงานคนตรี) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการวงดนตรีออร์เคสตรา” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |                           |               |
|---------------------------|---------------|
| 1. รศ.ดร.มนัส วัฒนไชยยศ   | ประธานกรรมการ |
| 2. อาจารย์อนุรักษ์ บุญแจะ | กรรมการ       |

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำงานวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังกล่าวจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร)  
รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810

ภาคผนวก ค  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



## แบบสัมภาษณ์งานวิจัย เรื่องการบริหารจัดการวงดนตรีฮอทชิลลี่ ครั้งที่ 1

### ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับวัน เวลา และสถานที่สัมภาษณ์

ผู้สัมภาษณ์ นายต่อศักดิ์ จันทร์ตะ

วันเดือนปีที่สัมภาษณ์..... เวลา.....น. ถึง.....น.

สถานที่บ้านเลขที่..... หมู่..... ซอย..... ถนน.....

ตำบล/แขวง..... อำเภอ/เขต..... จังหวัด.....

### ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์..... อายุ..... ปี สถานภาพ.....

การศึกษา.....

การศึกษาด้านดนตรี.....

อาชีพ.....

ประสบการณ์การทำงานด้านดนตรี.....

### ตอนที่ 3 ประเด็นแนวคำถามการสัมภาษณ์

เป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง โดยตั้งประเด็นการสัมภาษณ์กว้างๆเพียง 2 ประเด็น ดังนี้

1. ประวัติความเป็นมาของวงดนตรีฮอทชิลลี่
2. กระบวนการทำงานของวงดนตรีฮอทชิลลี่

## แบบสัมภาษณ์งานวิจัย เรื่องการบริหารจัดการวงดนตรีฮอทชิลลี่ ครั้งที่ 2

### ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับวัน เวลา และสถานที่สัมภาษณ์

ผู้สัมภาษณ์ นายต่อศักดิ์ จันทร์ตะ

วันเดือนปีที่สัมภาษณ์..... เวลา.....น. ถึง.....น.

สถานที่บ้านเลขที่..... หมู่..... ซอย..... ถนน.....

ตำบล/แขวง..... อำเภอ/เขต..... จังหวัด.....

### ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์..... อายุ.....ปี สถานภาพ.....

การศึกษา.....

การศึกษาด้านดนตรี.....

อาชีพ.....

ประสบการณ์การทำงานด้านดนตรี.....

### ตอนที่ 3 ประเด็นแนวคำถามการสัมภาษณ์

เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จะตั้งประเด็นหลัก ประเด็นรองและประเด็นย่อยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการบริหารจัดการวงดนตรีฮอทชิลลี่ตามหลักการการจัดการ ดังนี้

#### 1. องค์ประกอบการบริหารจัดการ

1.1 วัตถุประสงค์ที่แน่นอน (Objective) ทำอะไร เพื่ออะไร ต้องการอะไร

1.2 ทรัพยากรในการบริหาร (Resources) 4M

1.2.1 มนุษย์ (Man)การคัดเลือก คุณสมบัติ การจัดโครงสร้าง หน้าที่ในการการทำงาน

1.2.2 เงิน (Money)รายรับ – รายจ่าย ในการร่วมงานในวงดนตรีฮอทชิลลี่ทั้งส่วนรวมทั้งวงและส่วนตัว

1.2.3 วัสดุเครื่องมือใช้ (Material)เครื่องดนตรี อุปกรณ์ดนตรี เครื่องแต่งกาย อุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน

1.2.4 ความสามารถในการจัดการ (Management) คือการจัดการทุกๆด้าน ทั้งภายในและภายนอกตาม

#### 2. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการต่างๆดังนี้

- 2.1 ยุคคลาสสิก เป็นยุคที่มองคนเป็นเครื่องจักรและใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจเพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด ประกอบด้วย
    - 2.1.1 การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์
    - 2.1.2 ทฤษฎีการบริหาร
    - 2.1.3 การจัดการแบบระบบราชการ
  - 2.2 ยุคพฤติกรรมศาสตร์ เป็นยุคที่เริ่มมองถึงความสำคัญทางใจ เช่น การยกย่อง ชมเชย การมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่
    - 2.2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ
    - 2.2.2 ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y
  - 2.3 ยุคการจัดการเชิงปริมาณ เป็นการนำเอาหลักคณิตศาสตร์ สถิติ และเทคนิคเชิงปริมาณมาใช้ในการวิเคราะห์ทางการบริหาร นอกจากนี้ยังกล่าวถึงการบริหารเชิงสถานการณ์ ซึ่งเป็นการบริหารสมัยใหม่ที่มุ่งปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการบริหารจัดการให้เข้ากับสถานการณ์สิ่งแวดล้อมภายนอก โดยการใช้วิธีการจัดการแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่
3. การประสานงานระหว่างกันหรือมีปฏิภิริยาระหว่างกัน กล่าวคือ 1.1 และ 1.2 ต้องมีความสัมพันธ์กันและกันเกิดปฏิภิริยาระหว่างกัน
  4. อื่นๆที่เกี่ยวข้อง เช่น
    - 4.1 การเข้ามาเป็นสมาชิกวง
      - 4.1.1 เหตุผลที่เข้ามาร่วมงานกับวงฮอทชิลลี่
      - 4.1.2 ผ่านการคัดเลือกหรือได้รับการเลือกเข้าเป็นสมาชิกของวงเพราะ
      - 4.1.3 ตำแหน่งการเล่นดนตรีในวงคือ
      - 4.1.4 หน้าที่อื่นที่รับผิดชอบภายในวงนอกเหนือจากการเล่นดนตรี
        - 4.1.4.1 หน้าที่ประจำ
        - 4.1.4.2 หน้าที่เฉพาะกิจ
        - 4.1.4.3 อื่นถ้ามี
    - 4.2 ขั้นตอนการทำงานของวง
      - 4.2.1 การประชาสัมพันธ์
      - 4.2.2 การรับงาน
      - 4.2.3 การฝึกซ้อม
      - 4.2.4 การแสดง

#### 4.2.5 สวัสดิการที่ได้รับจากวง

4.3 การจูงใจ ภายในและภายนอก

4.4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

4.5 จุดแข็ง – จุดอ่อนของวง

4.6 วัฒนธรรมองค์กรของวง

4.7 อื่นๆที่ผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการเปิดเผยข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้

ภาคผนวก ง  
ภาพประกอบและข้อมูลสัมภาษณ์



วงดนตรีฮอทชิลลี่ ประมาณปี พ.ศ.2523  
หอประชุม AD 1 มหาวิทยาลัยรามคำแหง



วงดนตรีฮอทชิลลี่ ประมาณปี พ.ศ.2523-4  
เดอะเดน โรงแรมอินทรา



โรงแรมเอราวัณ



โรงแรมแมนฮัตตัน



แบ็คอัพ วงดิ อิมพอสซิเบิ้ล





ประเทศมาเลเซีย



ปาร์ตี้สนุกสนาน



ครูกับศิษย์ / ศิษย์กับครู



## สรุปการสัมภาษณ์ พี่ป้อม - ธนวัฒน์ บุรณธรรม

### ประเด็นการก่อตั้งวง

วงดนตรี Hot Chilly ก่อตั้งขึ้นในเดือนมีนาคม พ.ศ.2523 โดยนายวันชาติ เหล่างามเป็นผู้รวบรวมสมาชิกเพื่อนๆ นักดนตรีสมัครเล่นจากชมรมดนตรีสากลมหาวิทยาลัยรามคำแหง (RU BAND) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างวงดนตรีมาเล่นดนตรีเป็นอาชีพประกอบด้วยสมาชิกก่อตั้งจำนวน 12 คน ดังนี้

1. วันชาติ เหล่างาม (ชาติ)	หัวหน้าวงและ Percussion
2. เสกสิทธิ์ ฟูเกียรติสุทธิ์(แดน)	Piano และ Acoustic Guitar
3. สิงห์ชัย โสภณศิริ(โต้ง)	Keyboard และ String
4. วิเชียร บุญมี (เชียร)	Bass
5. มานิตย์ (ไม่มีข้อมูล)	Guitar
6. ประทีป เพ็ชรสังศรี (ทีป)	Drums
7. ธนวัฒน์ บุรณธรรม (ป้อม)	Trumpet
8. สมยศ โพธิ์งาม	Trombone
9. คณิต เขียวอ้อม	Alto Saxophone
10. อติชัย เอี่ยมตาล (ต๋อง)	Tenor Saxophone
11. รุ่งโรจน์ คุณลาพันธ์ (โรจน์)	ร้องนำและร้องประสานเสียง
12. พรจันทร์ สายกระสินธุ์	ร้องนำและร้องประสานเสียง

ช่วงแรกของการก่อตั้ง Hot Chilly เป็นวงดนตรีที่เล่นเพลงสากลเพียงอย่างเดียว แต่หลากหลายแนว เช่น Soul , Funky , Disco เป็นต้น Hot Chilly เล่นเป็นวงประจำครั้งแรกที่บาร์ Mosquito บริเวณท่าเรือคลองเตยวันละ 4 ชั่วโมงติดต่อกันตั้งแต่เวลา 21.00-01.00 น. โดยไม่มีหยุดพัก ได้รับค่าจ้างวันละ 700 บาทต่อวง ลูกค้ายี่มาเที่ยวส่วนมากก็เป็นกะลาสีเรือฝรั่ง Hot Chilly เล่นประจำที่นี่เพียง 2 เดือนก็ลาออก เพื่อตระเวนรับงานแทนวงดนตรีรุ่นพี่ เช่น แทนวง Vampire และ Blue Angel ที่ The Den Nightclub สัปดาห์ละ 1 วัน โดยได้ค่าจ้างวันละ 1,000 บาทต่อวง แทนวง The Bank ที่โรงแรม Windsor แทนวง The Nine ที่โรงแรมแมนดาริน แทนวงดนตรีที่โรงแรม อิมพีเรียล ถนนวิฑู

ต่อมาก็ได้เล่นเป็นวงดนตรีประจำที่คาสบังกาไนต์คลับ โรงแรมมณเฑียร ถนนสุรวงศ์ แทนวงโอเรียนเต็ลฟังก์ที่หมดสัญญาออกไปโดยมีวงบาราคุดัส วงเป็บติก และวง The Touch ร่วมเล่น

อยู่ด้วย ช่วงหลังนั้น Hot Chilly ต้องเล่นสลับระหว่าง คาสบังกาไนต์คลับกับมณเฑียรทองตามนโยบายของโรงแรม โดยในบางครั้งต้องไปเล่นถึงโรงแรมมณเฑียร จังหวัดพัตยาด้วย ช่วงเวลานี้ Hot Chilly ได้คัดเลือกนักร้องประจำวงใหม่จากการประกวด ค่าจ้าง 3,000 บาทต่อเดือน ต่อมานายวันชาติลาออกจากวงสมาชิกวงจึงได้พร้อมใจกันให้พีแต่นเป็นหัวหน้าวงตั้งแต่นั้นมาโดยพีแต่นเป็นคนเขียนและทำโน้ตให้กับวงประมาณ 70 % และพีป้อมอีก 30 %

นักดนตรีในวงสามารถเล่นดนตรีจากการอ่านโน้ตได้ทุกคน ในระยะแรกนำโน้ตมาจาก RU Band วงรุ่นพีให้ฉายาวงว่า เสือกระดาด

จากเดิมที่เล่นอยู่ที่โรงแรมมณเฑียร ต่อมาได้ไปเล่นที่โรงแรมเอราวัณ (ตึกเก่า) แทนวง Stage Express ระหว่างนั้นคุณบ๊ิกได้ลาออกจากวง ได้ค่าจ้างคนละ 9,000 บาทต่อเดือน แต่ก็ต้องลดลงเหลือคนละ 3,000 บาท เพื่อนำเงินไปผ่อนซื้อเครื่องดนตรีมาเล่น และอีกส่วนหนึ่งพีแต่นได้กู้เงินมาจากพี่สาวเพราะในสมัยนั้นนักดนตรีต้องนำเครื่องดนตรีไปเอง

ต่อมาออกจากโรงแรมเอราวัณ โดยวง President เข้ามาเล่นแทน วง Hot Chilly ได้ไปเล่นต่อที่โรบินสัน ถนนราชดำริ บาร์อยู่ที่ชั้น 8 ช่วงเปลี่ยนแปลงนักดนตรี วีรพงศ์ และพีอ้วนลาไปเล่นกับวง President ได้ ไพบุลย์และวินัย ยิ้มแย้ม มาเล่นแทนพีป้อมไปบวชเป็นระยะเวลา 1 เดือน ในช่วงนี้ได้ไพจิตร อักษรณรงค์มาเป็นนักร้อง เป็นระยะเวลา 6 เดือนไปเล่นที่โรงแรมรามาดาที่บางรัก ร่วมกับวง The Fox ของ ช.อัน ณ บางช้าง วงเลเบอร์ และ DJ มลฤดี ยมาภัย ที่โรงแรมวิทมสตัน สามเหลี่ยมดินแดงซึ่งเป็นบาร์วัยรุ่น มีวง The Innocent เล่นอยู่ด้วย

ร้านมิลิเนี่ยนคลับ และ คาร์เทียคลับ ถนนชิดลม ตึกอรรถารณ์ ชั้น 8 มีน้องสาวคุณจิตติมา เจือใจเป็นนักร้องรับเชิญ ได้ปรับวงดนตรีเหลือนักดนตรีเพียง 6 คน และนักร้อง

รายการประกวด Concert Contest ของทางช่อง 3, 5 วง Hot Chilly ได้เล่น Back up ให้กับนักร้องที่มาประกวดในรายการ ในช่วงเวลาเดียวกันวงก็ได้เล่น Back up ให้กับสุชาติ ชวางกูร

วงเล่นประจำครั้งสุดท้าย ในปี 2538 ที่ Music Style ซอยสุขุมวิท 24 โดยมีนายเสกสรร ชัยเจริญ(หนุ่มเสก) เป็นผู้บริหาร

รายชื่อศิลปินที่วงฮอทชิลลี่เคยเล่น Back up ให้

สุชาติ ชวางกูร

เบิร์ด - ชงไชย แม็คอินไตย์ 3 อัลบั้ม แรก

มาลีวัลย์ เจมีน่า

แหวน - ธิดิมา สุตตะสุนทร

คริสติน่า อากีเรล่า

มาซา วัฒนพานิชย์

หนุ่มเสก - เสกสรร ชัยเจริญ

แอม – เสาวลักษณ์ ลีละบุตร

The Impossible

ในช่วงระยะหลัง - ปัจจุบัน วงจะรับเล่นเฉพาะงานที่ราคาเหมาะสมเนื่องจากปัจจุบันสมาชิกในวงมีภาระส่วนตัวของแต่ละคนมาก ทำให้การรวมตัวกันนั้นยากกว่าเดิม

ปัจจุบันสามารถติดต่อวงดนตรีซอทซิติได้ที่

เลขที่ 49/531 ซ.26 แยก 4 หมู่ที่ 5 ถนนนวมินทร์ 26 แขวงคลองกุ่ม เขตบึงกุ่ม กรุงเทพฯ

Tel 02-374-7815 Fax 02-736-7455 Mobile 0-1822-7711 E-mail krurodj@yahoo.com

### สรุปสัมภาษณ์พี่ป้อม และพี่ต่าย

ประสบการณ์ด้านดนตรีพี่ต่าย นักดนตรีห้องบันทึกลีเกียง เล่นดนตรีอาชีพทั้งในประเทศและต่างประเทศ เรียบเรียงเสียงประสาน อาชีพหลักคือเล่นดนตรี งานอดิเรกรับตบแต่งสถานที่

แรงจูงใจในการเป็นนักดนตรี

- เริ่มจากความรัก ความชอบดนตรี
- มีทัศนคติว่าใช้ประกอบอาชีพได้
- รายได้ดี

เข้าร่วมงานกับวงซอทซิติ แทนพิบูลย์ที่คาเทีย มาจากวงดิโอเปียม ก่อนจะเข้ามาเป็นมือกีตาร์ในวง ได้มาช่วยเล่นเบ็คซ์พร้อมกับวง เข้ามาเล่นเป็นนักดนตรีรับเชิญตบวงซอทซิติเบ็คซ์ให้เบิร์ด - ชงชัย แมคอินไทย แหวน - วิจิตมา สุตสุนทร ปู่ - อัญชลี จงคดีกิจ

- เครื่องดนตรีของวงจะซื้อเป็นของส่วนรวม เครื่องแต่งตัวเป็นของกองกลางทั้งหมด รายรับทั้งหมด แบ่งเป็น

- ค่าตัวแบ่งเท่ากัน ค่าอุปกรณ์การแสดง ค่าอาหาร ค่าเครื่องแต่งตัว ค่าเดินทาง
- เก็บไว้กองกลางส่วนหนึ่ง

### สรุปสัมภาษณ์คุณนิตและปาน

เข้ามาอยู่กับวงเมื่อประมาณ 20 ปีที่ผ่านมา ปานเข้ามาก่อนประมาณ 1 ปี นิตเริ่มร้องเพลงกับวงเร็ดซิติ ออกจากวงเร็ดซิติ เพราะวงไปเล่นเชียงใหม่ คิดเรียนหนังสือที่รามฯเลยไปด้วย ไม่ได้มาขอความช่วยเหลือจากครูโรจน์ ให้ช่วยหางานให้ ครูโรจน์บอกให้มาร้องกับวงซอทซิติ สาเหตุที่เลือกรับเลือกเข้ามาร่วมวง มาจากได้ความช่วยเหลือฐานะเพื่อนรุ่นน้อง และวงซอทซิติก็รู้จักสภาพของเราอยู่แล้ว หน้าที่หลักในวง ร้องนำ ร้องประสานเสียง เล่นเพอร์คัสชัน เต็ม ช่วยหาโน้ตเพลง เนื้อเพลง

แรงจูงใจในการทำงานกับวงหอซอลลี

นิต เป็นวงดนตรีผู้ใหญ่ มีประสบการณ์มากกว่า ไม่มีปัญหาในการทำงานร่วมกัน เป็นรุ่นพี่ให้ความเอ็นดู และเราก็รับผิดชอบหน้าที่ได้ ชอบที่วงไม่เล่นประจำรายได้ก็ดี

ปาน รายได้ดีกว่าที่เคยเป็นนักร้องตามสถานบันเทิง สมาชิกในวงที่ๆดูแลเหมือนเป็นน้อง เป็นญาติ ทำให้ไม่อยากไปร้องกับวงอื่น

**ภาวะผู้นำของพีโรจน์**

- มีทั้งพระเดชพระคุณ
- มีความเด็ดขาด และปรองดอง
- มีความเป็นประชาธิปไตย ฟังความคิดเห็นของทุกคน
- ไม่ใช่คำสั่ง ไม่คว่ำผู้อื่น แต่จะทำให้ดูและพูดให้ฟังว่า พี่จะทำอย่างนี้

**จุดแข็งของวง**

- ตัวของพีโรจน์ ถือว่าเป็นเอกลักษณ์ของวง
- ความเป็นทีม ความสามัคคี
- ฝีมือการเล่นดนตรี
- เป็นวงดนตรีที่เล่นแล้วฟังสบาย
- ทุกคนรับผิดชอบหน้าที่ของตนเอง ไม่ต้องให้ใครมาบอก

**จุดอ่อน**

- ทำตัวสบายเกินไป เลยไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร เรื่องการรักษาเวลาวัฒนธรรมองค์กร
- ระบบพี่น้อง ทำให้ไม่มีข้อขัดแย้ง และพี่ก็มีเหตุผลที่ดี
- เวลาการแสดง ไม่เคยสาย ไม่เคยลา ไม่เคยขาด
- การซ้อมจะเป็นอย่างไรก็ตาม แต่เวลาแสดงจริง ก็จะสมบูรณ์แบบทุกครั้ง
- ไม่เคยวางแผนล่วงหน้า
- รับงานมาก่อน แล้วจึงวางแผน
- พี่แดนหัวหน้าวงเป็นผู้ควบคุมคุณภาพการแสดงดนตรี ประสานงานภายใน
- ประสานงานภายนอกโดยคุณจิมมี่
- ปานนิตเข้าร่วมวง วงไม่ได้เล่นประจำแล้ว รับงานแบ็คอัปศิลปิน และงานอีเวนต์ต่างๆ
- ช่วงเวลาที่ดีที่สุดของวง คือ ช่วงการทำงานอะเมซิ่งไทยแลนด์ ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้ไปเล่นต่างประเทศ อังกฤษ ญี่ปุ่น อินโดนีเซีย ออสเตรเลีย เยอรมัน มาเลเซีย สิงคโปร์

- ช่วงเวลาที่ลำบากที่สุด ประมาณ ปี พ.ศ.2540 แก้ปัญหาโดย หางานอื่นมาเสริม เช่น ค้าขายเล็กๆน้อยๆ ประหยัด การทำงานที่ว่าง ง่ายมาก เพราะการทำงานทุกครั้งจะเหมือนเดิม

### สรุปสัมภาษณ์พี่ที่ป

- 301/730 หมู่บ้านกิตตินิเวศน์ ถนนรามคำแหง 68 แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กทม.
- การเปลี่ยนแปลงสมาชิกครั้งแรก คือ โต้งลาออก
- ที่แมนฮัตตัน ลดเครื่องเป่า เหลือ คณิต สมยศ ป้อม
- เคยเล่นที่อิมพีเรียล เป็นคอกเทลเล้าท์ ชื่อ ปิปอีน อยู่ชั้นล่างริมสระน้ำ
- เล่นที่คาเทียร์ ประมาณ 4-5 ปี เริ่มรับงานแบ็คอัฟฟิลิปิน ตั้งแต่ ปี 2525 หรือ 2526

มีงานมากหลังจากได้แบ็คอัฟเบิร์ด ธงไชยฯ พี่ชาติเป็นหัวหน้าวงคนแรก เป็นผู้บริหารที่ทำทุกอย่างด้วยตนเองทั้งหมด โดยการทำตามรุ่นพี่วงอื่นๆที่โรจน์เข้ามาเป็นผู้จัดการวง เริ่มมีระบบมากขึ้น

- แรงจูงใจในการเล่นดนตรีร่วมกับวง คิดว่าเป็นอาชีพที่ดีมีความมั่นคง ความเป็นเพื่อน

### สรุปสัมภาษณ์พี่แตงหัวหน้าวง

- สมาชิกวงเป็นนักดนตรีที่มีความสามารถสูง นิสัยดี มีวินัย
- มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เช่น มีการยอมรับซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือกันจุดอ่อนของวง
- งานไม่ค่อยต่อเนื่อง

### ปัจจัยภายนอกมีผลต่อวงคือ

- เรื่องการเมือง
- เศรษฐกิจ
- วิทยุ
- รูปแบบเพลง

- ปี พ.ศ.2520 มีกฎหมายเกี่ยวข้องกับเรื่องดนตรีในร้านอาหาร ต้องมีขึ้นเดียวไม่มีผลกระทบกับวงเลย เนื่องจาก วงเล่นในคลับ ในบาร์

- ปัญหาเศรษฐกิจปี พ.ศ.2540 มีผลกระทบต่อวงเล็กน้อย
- ห้ามจัดงานหลังพระพินางฯ ลีนพระชนม์
- พ.ศ.2555 อยู่กับวงมาด้วยเพราะใจรักวง มีความต้องการอยากให้อยู่ต่อไป

### งานที่ภาคภูมิใจ

- การแบ็คอัฟฟิลิปินต่างประเทศและไทยโดยเฉพาะวงดิอิมพอสซิเบิล
- การประกวดนางสาวไทย 3 ปีซ้อน
- งานการท่องเที่ยว



- งานบริษัทการบินไทย
- งานบริษัทปูนซีเมนต์

### สรุปสัมภาษณ์ พี่ติ๊ด

- เกิดปี พ.ศ.2505 ที่ห้วยขวาง ดินแดง กทม.
- เรียนหนังสือที่ ร.ร.สามเสนนอก
- เริ่มเล่นดนตรีตั้งแต่เด็ก ตามคลับ ตามบาร์ วงลูกทุ่ง ทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด
- ก่อนมาเล่นกับวงซอทซิลลี่ เล่นกับวงดิโอดเปี่ยม ออกผลงานเพลง 1 ชุด
- เรียนดนตรี กับอาจารย์เล็ก ชุ่มงาน ครูไวโอลิน และอาจารย์ชูชาติ พิทักษ์ษากร เข้ามาเล่นกับวงซอทซิลลี่ โดยการชักชวนของครูโรจน์ ประมาณ เมื่อ ปี พ.ศ.2529

### ประสบการณ์ทำงานด้านดนตรี

- งานอัดเสียง ทำเพลง คอมโพสเซอร์ โปรดิวเซอร์
- ปัจจุบัน เป็นผู้ดูแลห้องบันทึกเสียงของ บริษัท จีเอ็มเอ็มแกรมมี่
- เล่นกับวงซอทซิลลี่ง่ายเพราะส่วนมากจะเล่นเป็นวงแบ็คอัพ และพี่เตนก็จะแกะเพลงและเขียนโน้ตให้เป็นส่วนมาก

### สรุปสัมภาษณ์พี่โรจน์

- วงก่อตั้งเมื่อ มีนาคม 2523 จากสมาชิก RU Band ทั้งหมด
- วันชาติต้องการนักดนตรีอาชีพ
- คนอื่นมารวมกันสนุกๆ ได้เล่นด้วยดนตรีกัน มีที่ซ้อม
- วันชาติเคยเล่นไนต์คลับกัน hot pepper
- ปัจจุบันวัตถุประสงค์ ทำอย่างไรจึงจะอยู่รอด มีงานทำ ได้ทำงานที่รัก
- การคัดเลือก เล่นได้ ร้องดี มีความทุ่มเท ให้ความร่วมมือกับวง เกณฑ์ตามธรรมชาติของวง
- ความไว้วางใจ ความเป็นทีม เรื่องความคิดที่ตรงกัน มีความประนีประนอม ยอมรับความสามารถของคนอื่น
- ทูน่ารุ่นแรกๆ พี่ชาติเป็นผู้จัดการเกือบทุกเรื่อง
- พี่สาวพี่เตนเคยให้ความช่วยเหลือเรื่องซื้อเครื่องดนตรี
- ค่าตอบแทนครั้งสุดท้าย 100,000 -200,000
- เครื่องแต่งกาย โน้ต เป็นของส่วนกลาง

- เครื่องดนตรี เป็นของส่วนตัวและส่วนกลาง
- ยุคแรก พี่ชาติ จัดการทุกอย่าง
- ไม่เคยหางานเอง มีแต่ลูกค้ามาหา แต่อาจจะเคยไปออกฉั้้นบ้าง ส่วนมากลูกค้าติดต่อ งานโดยตรงกับพี่โรจน์ ผ่านคุณจิมมี่ หรือบริษัทออแกไนซ์

### การรับงาน

1. ตกกลางวาทา มีปัญหาในการทำงาน ไม่เป็นไปตามข้อตกลง/ไม่ทราบข้อมูล/จำกัด
2. ทำสัญญา ระบุ เกี่ยวกับ วันเวลา แสดง การซ้อม จำนวนกี่วัน เบื้องหลังปีน การเล่นตาม ต้นฉบับหรือต้องทำเพลงใหม่ ต้องการนักร้องประสานเสียงเพิ่มหรือไม่ เครื่องเป่าเพิ่มหรือไม่ รวม เครื่องเสียง / เครื่องดนตรี ปัจจุบันมีคุณจิมมี่ เลขาส่วนตัวครูโรจน์เป็นผู้ดำเนินการด้านธุรกิจแทน มาช่วยงานวง โดยรับการถ่ายทอดงานจากพี่โรจน์ เป็นผู้ประสานงานภายในและภายนอก

- ระบบของวงเกิดขึ้นด้วยตัวของมันเอง
- ไม่มีการทำประชาสัมพันธ์
- การได้เล่นให้ศิลปินยุคนั้นออกรายการทีวี
- ไม่เคยวางแผนล่วงหน้า
- เคยวางแผนแต่ไม่ได้ทำ
- นักดนตรีมีความรอบตัว
- วางแผนเฉพาะเรื่องของการแสดงแต่ละครั้ง
- รับงานมาวางแผนตามงานที่รับมา โดยนำสิ่งที่มีมาจัดระบบให้เหมาะกับงาน
- วงอยู่ได้เพราะ ไม่มีการสั่งการ ไม่มีการวางตำแหน่งใครเล็กใครใหญ่ ใครเป็นคนตัดสินใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน

- ปัจจุบันมีคุณจิมมี่เป็นผู้ติดตามงาน
- ไม่มีการทำรายงาน-งบประมาณ
- งานที่ต้องไปต่างประเทศ ให้ทีมงานจากภายนอกมาจัดการให้

### แรงจูงใจ

- จิตวิญญาณความเป็นนักดนตรีอาชีพที่ดี
- ความผูกพันต่อกันหลายๆด้าน เช่น ความเป็นพี่น้อง / ความเป็นเพื่อน
- การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การรู้จักกัน
- เคารพในระบบรุ่นน้องรุ่นพี่ที่มีมาตลอด
- ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา ความรับผิดชอบในแต่ละคน มีระเบียบมาก เล่น 4 ทุ่ม นั้ด 3 โมงเย็นตลอด เป็นปกติ สมาชิกใหม่ ก็ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรดี

- ไม่เคยตัดสินว่าใครผิด หรือ ถูก ไม่เคยลงโทษใคร
- โดยสัญญาคุณาณ โดยวัฒนธรรมของวง ถ้าใครมาก็จะทำเหมือนกัน

#### จุดแข็ง

- วัฒนธรรมองค์กร
- ความรับผิดชอบของบุคลากร
- ความสามารถส่วนตัวของแต่ละคน
- ความเป็นทีมในการเล่นดนตรีร่วมกัน
- อาจเป็นเพราะไม่ออกผลงานทำให้การอยู่ร่วมกันไม่ยุ่งยาก

#### จุดอ่อน

- ความขี้เกียจ ความไม่กระตือรือร้น
- การตรงต่อเวลาในการนัดกันเอง (ตามวัฒนธรรมของนักดนตรีทั่วไป)
- ปัญหาเศรษฐกิจปี 40 มีผลกระทบต่อวงน้อยมาก

ภาคผนวก จ  
แบบตอบรับการเผยแพร่บทความ

**Articles Acceptance Correspondence**  
**For publication in the Journal of the International Conference on Arts and**  
**Cultures in Creative Economy,**  
**Thailand University Art and Culture Network**


---

Ref. 0530.41/ *Ag 6*

May 20<sup>th</sup>, 2014

The editorial staff of the Journal above has accepted the article titled :

<b>Titled</b>	Management of Hot Chilli Band
<b>Written by</b>	Mr.Torsak Jantah
<b>For publication</b>	Journal of the International Conference on Arts and Cultures in Creative Economy, Thailand
<b>Due out on</b>	June 1-2, 2014

  
(Asst.Prof.Dr.Songkoon Chantachon)  
Chief Editor Journal of the International  
Conference on Arts and Cultures

## **Management of Hot Chilli Band**

Torsak Jantah

The Faculty of Humanities and Social Science, Bansomdejchaopraya Rajabhat University, 1061 Soi Issarapab 15, Issarapab Road , Kwang Hiranrujee, Khet Thonburi , Bangkok 10600 Tel 089 150 2379 E-mail : tortar\_j@hotmail.com

### **ABSTRACT**

The research aims to study the management of music band named Hot Chill. The informants were band manager, band leader and members. The research instruments consisted of structured and non-structured interview. Data was analyzed through comparison between collected data and literatures related to management and was presented in description.

The findings revealed that the management of Hot Chilli Band was based on integration of theories to situation as follows 1) The personnel management was complying with human relations management of Elton Mayo in behavioral era. 2) personnel and organizational management was complying with situational management theory and 3) operational management was complying with management process of proposed by Henry Fayol.

Keywords : Management Of Hot Chilli Band, Management, Hot Chilli Band.

### **Introduction**

Music is a cultural heritage with the evolution of humans coupled with the development of music simultaneously. Singers and musicians have translated their emotional feeling into music. Music band is the combination of many musical instruments/players with different sound features, tone, gamut, and techniques then played together for the diversity of sound, melody and rhythmic to meet the imagination of music composer. The combination has been called a " band " or "ensembles"

Researcher had idea about music band management that " The demand for playing sophisticated music with endlessly beautiful and melodic and it could not be done by sole musician therefore it caused the gathering of many musicians and singers to be "music band" On the other hand, music band is the gathering of musicians for more than two persons to achieve the beauty of music. Therefore, music band combined with many function of the responsibility to play each music instrument in accordance with the imagination of music composer. Music band leader acts as the leader of band and music band members have their own functions in music band. The music band has status as an organization established to meet the different requirement and caused the different of music band management.

Thai pop music had been developed on the HRH Somdej Jaofa Boriphath Sukhumpan, Krom Pra Nakhonsawan Worapinitch composed 12 Thai pop songs in accordance

with international pop music. He has honor to be "Father of the Thai pop music", later Thai pop music has gained popularity and developed from musical drama, radio drama to be movie. The development of Thai pop music has been started from drama group called "Preedalai" by Pra Barommawong Ther Krom pra Naradhip Prapanpong, who created musical drama which adapted from Malaysian drama called "Malay Opera" or "Bangsawan". On that time, there were many music guru such as Pranboor (Janjaung Jankana), Silapa Samroeng band by mother Lien Petcharat (Somprasong Rattanatassanee), Pramote band by mother Sanjiem Klinhom, Mae Kaew (Prawat Kojarik) drama band by Mae Boonnak. The era of 20th century, there was the advancement of technology and communications. Pop music science can be distributed easily and quickly, Pop music has influence to Thai society. On 1950, rock music had been arrived to Thailand through movies, music and recording disc from America and England. The music station opened rock music and caused the popularity of rock music quickly. The encampment of the United States in Thailand since 1965 – 1975 cause the growing amount of entertainment areas that played music in accordance with the tastes of American soldiers.

On 1969, The Music Association of Thailand under Royal Patronage organized the music contest of string combo band for the first time. The String Combo Band named "Joint Reaction" which was established since 1966 and later renamed to be "The Impossible" had won the first prize award for 3 consecutive years. The Impossible band had gained a lot of reputation and popularity. Thai pop music had been developed rapidly after 1972, Thai string combo band began to play Thai song with Thai lyric and self composed melody. On that time of Thai music business that music producers liked to adapt western song to be Thai song by converting the English lyrics to be Thai lyrics but with the same melody. And it was popular in Thai music industry, as well.

After 1979, there was the popular band called "String band" that did not have wind instrument like "String combo band". The most famous "string band" on that time was "Chatree band" that was very popular among high school adolescents because the music content was about teen love. String Song has been popular and inspired Thai teen, students learned to play music instruments. There were many famous string bands that originally were amateur bands of students.

Music department of Ramkhamhang University was established since 1971 on the same time of the establishment of university. Students could enroll to play music with the band called "BIG BAND" named "RU BAND". The political events on October 6, 1976, the music department was abolished but on 1977, the music department has been revived once again. The music department had been changed to be "Pop music club" is located on the 2nd Floor of Auditorium, AD 1. On the end of 1980, AD 1 had fire and badly damaged, however, with the intention of junior and

senior club members and the support of the university administrator, the pop music club had been reestablished on 1982. The operation of Pop music club was under the objectives of the Division of Student Affairs of Ramkamhaeng University which focused on promoting the graduated students to gain knowledge and morality, to be person with fully physical, emotional and intellectual perfection. For more than 40 years that Pop music club of Ramkamhaeng University has promote and develop to Thai pop musicians, singers and artist for Thailand such as Thippawan Pinpiban, Suchart Chawangkool, Nonthiya Jewbangpa, Rungroj Dulapan and Hot Chilli Band.

Hot Chilli Band was founded on March 1980 by Wanchart Laongam (died on March 15, 2554 ), he gathered band members for 12 persons from Thai Pop music club of Ramkamhaeng University with the objective to be professional music artist. For over three decades, Hot Chilli Band has faced with the social, economic, political and technological change. All members has devoted all efforts to improve the musical capacity continuously. Currently, Hot Chilli Band has 9 members and some invited musicians for the perfect performance of the band.

From the year 1980 to the present, the Hot Chilli Band is the string combo band that has the most longevity of Thailand as same as the " Carabao" band that has established on the same year. Over 3 decades, although the band did not produce the popular song like Carabao dis but Hot Chilli Band has always worked for social activities. We can summarize the outstanding performance by the Hot Chilli Band since 1980 until now, as follows: 1 ) played music for entertainment places 2 ) played as the back-up band 3). Played as the Representative of national music contest such as AFTA and Amazing Thailand 4) performed on concerts 5) has been entrusted to play music for the important events of private company.

Hot Chilli Band has acted on the context of the professional music band that filled with professional ethics for serving Thai society through the transformation of economic, social and political trends of today. This is the reason that researcher interested to study the management of the Hot Chilli Band since the inception to the present.

The objective of the research

To study the management of the Hot Chilli Band.

### **Research Methodology**

The research titled “ The management of the Hot Chilli Band: researcher used qualitative methods with the following Methodology: 1) Reviewed the related educational and research documents, thesis, papers , textbooks , books, internet, and related research document



2 ) Data collection: researcher used In - depth Interview by using the interviews questions, observation both participatory observations and non participatory observations and using some instruments such as camera and sound recorder to record the observations result. 3 ) , researcher selected informants by using Purposive Sampling : band manager, band leader, and members of Hot Chilli band for total 9 persons. 4 ) data analysis. Researchers analyzed the results of the interview for content analysis, summarize and present the comparison between management concepts and theories that consistent with the management of Hot Chilli band.

### **Result**

The results showed that the Management of the Hot Chilli band was the integrating of concept and theory by situation as follows: 1 ) the personnel management within the organization was in accordance with the theory of relationship management by Elton Mayo from the behavioral Sciences 2 ) the personal management and external organizations in line with the management theory by the situation, and 3 ) the operational management was in line with the concept of management by Henry Fayol.

### **Summary and discussion**

Researcher will present data from a study of the current management of the Hot Chilli band which has been divided into two areas: the business and musical art only. The result has been divided by the circumstances involved with the management of the Hot Chilli band as follows:

1. Personal management within the organization, Hot Chilli band is the organization that constructed to personal management structure related to the management team as follows:

1.1 The band manager: Mr Rungroj Dullapan is the top management who has set guidelines of band operational activities, acts as the band representative between band and external organization.

1.2 Band leader : Mr. Saksitr Fookietsut is the operational management , controlled and took care of all operations of the band by receiving policy from the band manager. The band manger The leader will control the quality of all the art, music . From selecting songs Show Preparation scores rehearsals and performances.

1.3 band consists of singers, musicians who are responsible for performing in accordance with the operational plan by band leader. Band leader has responsible for the quality of music and performance under the following process: personal and band rehearsals, doing music note and performances in line with the agreement with the customer.

The study found band members are related to each other as friends and family members due to the recruitment of band members by musicians or singers who are best known for their talent and responsibility for performance. Moreover, the band manager learns to manage the band by work experience with internal and external organizations. He can adapt his experience to fit with different situations. He also manages the band by a trust, understanding, justice, honor and equality by emphasis on human psychological concepts to all members. He also diminishes conflict by compromising with everyone, never forces any member to do anything, never thought that he is superior than others in terms of management. The manager understands principles and concepts of human relationship management by Elton Mayo stated that “ behavior and feeling have the closed relationships, group has influence to human behavior, group standard impact to individual performance or productivity. Money has the less influence than group standard or group concept and stability.

2. There are 2 types of management related personnel and external organization :

2.1 Individual and external organizations who are customers want the band to perform

2.2 Individual and external organizations who are the supporter of musical instrument and tools for music performance. The result showed that Rungroj will be the representative to deal with customer for the appropriated business deals by his experience and talent then making draft contract , present to band leader and member to perform under the agreement. Rungroj also works as business coordinator for the rental of all equipment, lighting, sound, stage. He also adapts his management style by situation band has faced that called the management by contingency approach.

3. The operational management : Since band leader translated the agreement to be policy for all members followed. Sakesith will coordinate with the band members to plan, dividing functions , prepare music note, prepare personal rehearsal, contact suppliers for musical instruments, lighting, sound, stage, make schedule for rehearsal with the artist. After the performance completed, band manager, will lead share income to all members after deduct of operational cost and saving money for band. The result showed the hot chilli band has operational actions since receiving policy from band manager, work planning, human resource allocation, supervision, coordination, controlling under the concept of management by Henry Fayolt.

### **Suggestion**

Suggestions for effective band management, there should set up long term plan, short term plan to be adapted and suited to the different situation.

Suggestions for future study, time frame should be set as short period and study by different range of time.

### Reference

- Kowit Khansiri , Duriyang Silp Parithat (Western) , ( 2528 ) , 1st edition , Bangkok : Thaiwattana panich publishing
- Nattatan Inkong ( 2551 ) , the Specific Characteristics of song : a case study Grand Ex band
- Teerayut Wattana supachok ( 2548 ) , The Strategic Management and Competittion, Chulalongkorn University publishing
- Nongnuch Ounanan ( 2554 ) , Principles of Management , SahaTanmik Co., Ltd.
- Banjong Cholwiroj ( 2554 ) , Teach music to be musi, Nonthburi : Matichon Pakkred printer
- Banjong Cholwiroj ( 2538 ) , The western influence to the music composing by Sman Kanjanapalin , Nakhon Pratom, Mahidol University
- Priyakorn Wonganutraroj ( 2546 ) , The academical administration, Bangkok, Bangkok supporting media center
- Somkid Bangmo (2541 ) , Organization and Management, Bangkok, Wittayapat
- Somsak Soiraya ( 2538 ) , Percussion, 1st edition , Bangkok :Odean store .
- Sumalee Nimmanupab ( 2547 ) , Dontree Wijak , Ramkhamhaeng University publishing

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายต่อศักดิ์ จันทร์ดี
วัน เดือน ปี	1 พฤษภาคม 2507
สถานที่เกิด	อ.เมือง จ.ตาก
ที่อยู่ปัจจุบัน	2 / 57 ซอยคู້บอน 27 ถนนคู້บอน แขวงท่าแร่ เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร 10220
อาชีพการงานปัจจุบัน	ครูพิเศษวิชาดนตรีสากล โรงเรียนราชินี (เอกชน) โรงเรียน Music Family (โรงเรียนสอนดนตรี) นักดนตรี นักแต่งเพลง นักเรียบเรียงเสียงประสาน
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนราชินี โรงเรียน Music Family
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2523	มัธยมศึกษาตอนต้น จากโรงเรียนตากพิทยาคม จ.ตาก
พ.ศ. 2525	มัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนผดุงปัญญา จ.ตาก
พ.ศ. 2532	คบ. วิชาเอกดนตรีสากล วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จ เจ้าพระยา ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ เจ้าพระยา
ผลงาน	
พ.ศ. 2536	เรียบเรียงเสียงประสานเพลงสถาบัน โรงเรียนอัสสัมชัญ บางพลี คำร้อง – ทำนองโดยครูจรงค์ จันทร์คณา
พ.ศ. 2538	เรียบเรียงเสียงประสานอัลบั้มจะบอกให้ ศิลปิน คำรณ หว่างหวังศรี
พ.ศ. 2540	เรียบเรียงเสียงประสานอัลบั้มแม่ฝอยขัดหม้อ ศิลปินจอมขวัญใจ
พ.ศ. 2541	ประพันธ์คำร้อง-ทำนองเพลงสาว 100 ร้อยเปอร์เซ็นต์ อัลบั้มบ๊อบบอมม์ เต็ม 1 ศิลปิน หม่อม นานาปามส์
พ.ศ. 2542	เรียบเรียงเสียงประสานและประพันธ์คำร้อง-ทำนอง เพลงเพื่อไทย ให้ ศิลปินเพื่อนธรรมชาติ

- พ.ศ. 2542  
เรียบเรียงเสียงประสานเพลงสถาบัน โรงเรียนราชินี  
วาระการฉลองครบรอบ 96 ปีโรงเรียนราชินี  
และประพันธ์ทำนองเพลงคุณค่ากัลยาณี เพลงสตรีกับ  
ดอกไม้และเพลงจิตอภัยให้กับบาทพระนิพนธ์หม่อมเจ้า  
พิจิตรจิราภา เทวกุล
- พ.ศ. 2550  
เรียบเรียงเสียงประสานและประพันธ์คำร้อง-ทำนอง  
เพลงประกอบรายการโทรทัศน์ รายการ Hit station  
เพลง Hit station
- พ.ศ. 2551  
เรียบเรียงเสียงประสานเพลงไทยแลนด์ ในโครงการ  
เพลงเชียร์กีฬาระดับชาติ
- พ.ศ. 2551  
เรียบเรียงเสียงประสานเพลงประกอบภาพยนตร์ เรื่อง  
บ้านผีปอบ เพลงผีเนเวอร์ดายและเพลงหลอก
- พ.ศ. 2555  
เรียบเรียงเสียงประสานเพลงสถาบัน โรงเรียนราชินี  
วาระการฉลองครบรอบ 108 ปีโรงเรียนราชินี  
และประพันธ์ทำนองเพลงผู้ดี เพลงสูงค่าด้วยทำตน  
เพลงย้อนคำนึง เพลงวันเวลาไม่คอยใคร  
เพลงความดีความชั่วให้กับบาทพระนิพนธ์หม่อมเจ้า  
พิจิตรจิราภา เทวกุล

รางวัลประกาศเกียรติคุณ

- พ.ศ. 2551  
รับรางวัลโล่ประกาศเกียรติคุณ  
ผู้เรียบเรียงเสียงประสานเพลงเชียร์กีฬาระดับชาติ  
เพลงไทยแลนด์ จากกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา  
วันที่ 3 กรกฎาคม 2551