

# ภาวะผู้นำ

สำหรับผู้บริหารองค์การ :

แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา

## Leadership for Executives: Concepts, Theories, and Cases

แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษาในหนังสือเล่มนี้ช่วยยกระดับความเข้าใจที่ชัดเจน  
เกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์การที่ตอบโจทย์การบริหารในยุค 4.0 ได้เป็นอย่างดี

ดร. ธีรเสกข์ พรหมศรี

# ภาวะผู้นำ

สำหรับผู้บริหารองค์การ :

แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา

## Leadership for Executives:

Concepts, Theories,  
and Cases

ดร. ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี

## ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ : แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา

ดร. ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี

ราคา 399 บาท

ดร. ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี

ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ : แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา

จำนวน 460 หน้า

ราคา 399 บาท

ISBN 978-616-210-565-4

พิมพ์ที่ บริษัท ส.เอเซียเพรส (1989) จำกัด

สำนักพิมพ์ปัญญาชน -- กรุงเทพฯ : 2561

พิมพ์ที่ บริษัท ส.เอเซียเพรส (1989) จำกัด โทร. 02-732-3101-6 แฟกซ์ 02-375-1654

### จัดพิมพ์โดย



สำนักพิมพ์ปัญญาชน  
INTELLECTUALS

747 ซอยโลตัสเอ็กซ์เพรสแยกวงหิน

ถนน ลาดพร้าว-วงหิน แขวง / เขต ลาดพร้าว กรุงเทพฯ 10230

โทร. 02-570-3929 แฟกซ์ 02-570-3928

E-mail: contact@panyachon.com

### จัดจำหน่ายโดย



บริษัท ปัญญาชน ดิสทริบิวเตอร์ จำกัด  
PANYACHON DISTRIBUTOR CO., LTD

747 ซอยโลตัสเอ็กซ์เพรสแยกวงหิน

ถนน ลาดพร้าว-วงหิน แขวง / เขต ลาดพร้าว กรุงเทพฯ 10230

โทร. 02-570-3929 แฟกซ์ 02-570-3928 มือถือ 08-1357-8378

www.panyachon.com  www.facebook.com/panyachondist

E-mail: panyachondist@yahoo.com, panyachon2012@hotmail.com

- บรรณาธิการบริหาร** : ปณณธร ไชยบุญเรือง, สมจินตนา พูลนาค, ดวงพรรณ เอี่ยมจ้อย  
สุรเชษ สกุลเชื้อ, เกรียงศักดิ์ พูลนาค
- ออกแบบปก** : เอกอนันต์ ศิริเลิศฤทัย
- ฝ่ายจัดจำหน่าย** : ศุภกร อุ่นเรือน, อินผล ไชยบุญเรือง, สุริวรรณ เวทวงศ์, เอกราช สิทธิไทย,  
สิริลักษณ์ ปันสุ่น
- คณะที่ปรึกษา** : ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง, รศ.ดร.สุนทร โคตรบรรเทา  
ผศ.ไกรคุง อนันตกุล, ดร.สำราญ สัมฤทธิ์สุวรรณ  
ดร.ชาญชัย อาจิมสมาจาร, ดร.อบรม ลินภิบาล, ดร.ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี  
ดร.ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, ดร.พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร

สงวนลิขสิทธิ์ในประเทศไทยตาม พ.ร.บ.ลิขสิทธิ์ โดยบริษัท ปัญญาชน ดิสทริบิวเตอร์ จำกัด  
ห้ามการลอกเลียนไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ นอกจากจะได้รับอนุญาต

# คำนำ

องค์กรในโลกยุคปัจจุบันต่างพยายามหาหนทางเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมในการดำเนินกิจการขององค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ตัวอย่างขององค์กรจำนวนมากที่ล้มหายตายจากไป เนื่องจากไม่สามารถปรับตัวเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและทันทั่วทั้งที่ สาเหตุสำคัญของความล้มเหลวต่อการรับมือการเปลี่ยนแปลงคือ การที่ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์และมองไม่เห็นถึงโอกาสที่เกิดจากผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ถึงแม้ว่าทรัพยากรขององค์กรจะมีพร้อมมากเพียงใดก็ตาม หากขาดหัวขบวนที่ดี องค์กรก็ไม่สามารถเดินไปสู่ทิศทางที่เหมาะสมได้

นอกจากนี้องค์กรที่ประสบความสำเร็จต่างเข้าใจว่าบุคคลที่ทำหน้าที่ในฐานะผู้บริหารแต่เพียงอย่างเดียว ไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ เพราะเบื้องหลังความสำเร็จขององค์กรคือ การที่องค์กรมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างแนวคิดการบริหารและภาวะผู้นำเข้าด้วยกัน เนื่องจากองค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้ หากขาดความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกทุกคนในองค์กร ซึ่งบุคคลที่จะมุ่งใจพินิจงานในองค์กรไปสู่ความสำเร็จร่วมกันได้นั้น ไม่ใช่บุคคลที่มีตำแหน่งแค่ “ผู้บริหาร” ตามโครงสร้างขององค์กรเท่านั้น แต่ต้องเป็น “ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ” อยู่ในตัวบุคคลนั้นด้วย อย่างไรก็ตามมีคนเคยกล่าวไว้ว่า “ผู้บริหารทุกคนไม่ได้เป็นผู้นำ และผู้นำทุกคนก็ได้เป็นผู้บริหาร” ซึ่งในเชิงอุดมคติ องค์กรต้องการผู้บริหารและผู้นำที่เป็นบุคคลเดียวกัน ทำให้องค์กรในศตวรรษที่ 21 ต้องสร้างความแน่ใจว่าผู้บริหารของตนมีความเป็นผู้นำอยู่ในตัวด้วย

การพัฒนาผู้บริหารขององค์กรให้มีภาวะผู้นำนั้นต้องอาศัยการเรียนรู้และการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการเรียนรู้เกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำ” ช่วยทำให้ผู้บริหารเห็นภาพและมีมุมมองพื้นฐานที่สามารถนำไปต่อยอดในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ นอกจากนี้บุคคลที่ไม่มีตำแหน่งทางการบริหารก็สามารถเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการก้าวสู่การเป็นผู้นำองค์กรได้ในอนาคต ด้วยเหตุนี้ หนังสือ “ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร” จึงได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นสื่อกลางในการให้ความรู้แก่ผู้บริหารองค์กร นิสิต นักศึกษา และบุคคลผู้สนใจทั่วไป เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน รวมทั้งได้นำเสนอตัวอย่างของผู้นำและผู้บริหารองค์กร ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาแต่ละบทแต่ละตอนเพื่อให้

เกิดความเข้าใจและเห็นภาพจากของจริงมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้สอดแทรกคำถามเพื่อการอภิปราย กิจกรรมท้ายบท และกรณีศึกษาในแต่ละบทเพื่อประโยชน์ในการประยุกต์สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้มีด้วยกัน 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่ประกอบด้วยบทที่ 1 หลักการจัดการที่สำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร บทที่ 2 แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และบทที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตอนที่ 2 การมุ่งความสนใจต่อผู้นำ ประกอบด้วยบทที่ 4 ผู้นำกับการตัดสินใจ บทที่ 5 การพัฒนาภาวะผู้นำ และบทที่ 6 จริยธรรมของผู้นำ ตอนที่ 3 การมุ่งความสนใจต่อบุคลากร ที่ประกอบด้วยบทที่ 7 ผู้นำกับการจูงใจ และบทที่ 8 ภาวะผู้นำทีม และตอนที่ 4 การมุ่งความสนใจต่อความอยู่รอดที่ประกอบด้วย บทที่ 9 ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง และ บทที่ 10 การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม โดยเนื้อหาที่ปรากฏในหนังสือเล่มนี้ได้รวบรวมและเรียบเรียงจากหนังสือ ตำราเอกสารทางวิชาการและงานวิจัย เว็บไซต์ บทความจากนิตยสารและข่าวจากหนังสือพิมพ์ทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงการถ่ายทอดประสบการณ์ของผู้เขียนในฐานะผู้สอน วิทยากรและที่ปรึกษาให้กับสถาบันการศึกษาและองค์การภาครัฐและเอกชนเป็นจำนวนมาก เพื่อผลิตหนังสือภาวะผู้นำที่มีความทันสมัยและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารและประกอบการเรียนการสอนในทุกระดับได้อย่างแท้จริง ผู้เขียนขอขอบคุณนักวิชาการและผู้วิจัยทุกท่านที่ได้สรรค์สร้างผลงานที่มีคุณภาพที่นำมาใช้ประกอบในการเขียนหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนหวังว่าท่านจะได้รับความรู้จากหนังสือเล่มนี้และนำไปประยุกต์เพื่อสร้างประโยชน์ต่อองค์กรและชีวิตของท่านต่อไป

ด้วยความปรารถนาดี

**ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี**

เมษายน 2561

# ภาพรวม เนื้อหา

## ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

บทที่ 1 หลักการจัดการที่สำคัญต่อการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหาร

บทที่ 2 แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

บทที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

## ตอนที่ 2 การมุ่งความสนใจต่อผู้นำ

บทที่ 4 ผู้นำกับการตัดสินใจ

บทที่ 5 การพัฒนาภาวะผู้นำ

บทที่ 6 จริยธรรมของผู้นำ

## ตอนที่ 3 การมุ่งความสนใจต่อบุคลากร

บทที่ 7 ผู้นำกับการจูงใจ

บทที่ 8 ภาวะผู้นำทีม

## ตอนที่ 4 การมุ่งความสนใจต่อความอยู่รอด

บทที่ 9 ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง

บทที่ 10 การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม

# สารบัญ

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ</b>                                          | <b>15</b> |
| <b>บทที่ 1 หลักการจัดการที่สำคัญต่อการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหาร</b>              | <b>15</b> |
| • วัตถุประสงค์การเรียนรู้                                                         | 15        |
| • ความหมายและความสำคัญของการจัดการ                                                | 17        |
| • ประเภทและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร                                               | 25        |
| • ทักษะการจัดการที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร                                           | 30        |
| • การเพิ่มขีดความสามารถแก่พนักงาน: แนวทางสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร | 35        |
| • ความแตกต่างระหว่างการบริหารและการเป็นผู้นำ                                      | 38        |
| • สรุป                                                                            | 42        |
| • คำศัพท์ที่สำคัญ                                                                 | 44        |
| • คำถามเพื่อการอภิปราย                                                            | 45        |
| • กิจกรรมท้ายบท                                                                   | 45        |
| • กรณีศึกษา “ศุภจี สุธรรมพันธุ์” แม่ทัพคนใหม่ของกลุ่มดุสิตธานี                    | 47        |
| • เอกสารอ้างอิงบทที่ 1                                                            | 49        |
| <b>บทที่ 2 แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ</b>                                  | <b>51</b> |
| • วัตถุประสงค์การเรียนรู้                                                         | 51        |
| • ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ                                                | 52        |
| • องค์ประกอบของภาวะผู้นำ                                                          | 55        |
| • แหล่งที่มาของอำนาจของผู้นำ                                                      | 61        |
| • บทบาทของผู้นำในองค์การ                                                          | 66        |
| • ทักษะที่สำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ                               | 68        |
| • สรุป                                                                            | 75        |
| • คำศัพท์ที่สำคัญ                                                                 | 76        |
| • คำถามเพื่อการอภิปราย                                                            | 77        |

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| • กิจกรรมท้ายบท                                                                 | 77        |
| • กรณีศึกษา “มุมมองการบริหารที่สะท้อนความเป็นผู้นำของ ‘ตัน ภาสกรนที’”           | 79        |
| • เอกสารอ้างอิงบทที่ 2                                                          | 81        |
| <b>บทที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ</b>                                 | <b>83</b> |
| • วัตถุประสงค์การเรียนรู้                                                       | 83        |
| • ทฤษฎีลักษณะของภาวะผู้นำ                                                       | 84        |
| • ทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำ                                                     | 89        |
| - การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา                                         | 89        |
| - การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน                                        | 90        |
| - การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอไฮโอ                                         | 93        |
| - ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ                                                          | 95        |
| - ทฤษฎีความต่อเนื่องทางพฤติกรรมภาวะผู้นำ                                        | 99        |
| • ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์                                                    | 102       |
| - ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลด์เลอร์                                       | 102       |
| - ทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย                                                           | 107       |
| - ทฤษฎีการตัดสินใจของ Vroom                                                     | 110       |
| - ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก                                       | 115       |
| - ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด                            | 118       |
| • ทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง                             | 121       |
| • แนวคิดร่วมสมัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ                                              | 127       |
| - ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้ให้บริการ                                         | 127       |
| - ภาวะผู้นำที่แท้จริง                                                           | 128       |
| - ภาวะผู้นำตนเอง                                                                | 130       |
| - ภาวะผู้นำแบบกระจายความรับผิดชอบ                                               | 130       |
| - ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล                                      | 131       |
| • สรุป                                                                          | 132       |
| • คำศัพท์ที่สำคัญ                                                               | 134       |
| • คำถามเพื่อการอภิปราย                                                          | 135       |
| • กิจกรรมท้ายบท                                                                 | 135       |
| • กรณีศึกษา “ผู้นำแบบมวดยอง “พิทักษ์ รัชกิจประการ” กับความสำเร็จของ PTG Energy” | 138       |
| • เอกสารอ้างอิงบทที่ 3                                                          | 141       |

## ตอนที่ 2 การมุ่งความสนใจต่อผู้นำ

145

### บทที่ 4 ผู้นำกับการตัดสินใจ

145

- วัตถุประสงค์การเรียนรู้ 145
- แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการตัดสินใจ 147
- รูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ 154
- ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้นำ 159
- กระบวนการตัดสินใจสำหรับผู้นำเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ 165
- เทคนิคและเครื่องมือเพื่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพสำหรับผู้นำ 168
- สรุป 175
- คำศัพท์ที่สำคัญ 177
- คำถามเพื่อการอภิปราย 178
- กิจกรรมท้ายบท 178
- กรณีศึกษา “Black Valentine ผันร้ายของสายการบินนกแอร์” 183
- เอกสารอ้างอิงบทที่ 4 185

### บทที่ 5 การพัฒนาภาวะผู้นำ

187

- วัตถุประสงค์การเรียนรู้ 187
- ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ 188
- วิวัฒนาการและแนวโน้มของการพัฒนาภาวะผู้นำ 191
- แนวทางการพัฒนาผู้นำและภาวะผู้นำ 193
  - การออกแบบการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาผู้นำและภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 195
  - วิธีการและกิจกรรมเพื่อใช้สำหรับการพัฒนาผู้นำและภาวะผู้นำ 197
- หลักการสำคัญและแผนการพัฒนาผู้นำและภาวะผู้นำ 212
- การสนับสนุนเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ 215
- ค่านิยมทางวัฒนธรรมและการพัฒนาภาวะผู้นำ 220
- สรุป 222
- คำศัพท์ที่สำคัญ 224
- คำถามเพื่อการอภิปราย 225
- กิจกรรมท้ายบท 225
- กรณีศึกษา “การพัฒนาผู้นำของ SCG” 227
- เอกสารอ้างอิงบทที่ 5 230

|                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>บทที่ 6 จริยธรรมของผู้นำ</b>                                             | <b>233</b> |
| • วัตถุประสงค์การเรียนรู้                                                   | 233        |
| • ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม                              | 234        |
| • หลักปฏิบัติของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม                                       | 237        |
| • พฤติกรรมและลักษณะของผู้นำเชิงจริยธรรม                                     | 238        |
| • การหาข้ออ้างสนับสนุนพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรม                              | 246        |
| • แนวทางเพื่อส่งเสริมการแสดงพฤติกรรมเชิงจริยธรรม                            | 249        |
| • การสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม                                 | 254        |
| • สรุป                                                                      | 258        |
| • คำศัพท์ที่สำคัญ                                                           | 259        |
| • คำถามเพื่อการอภิปราย                                                      | 260        |
| • กิจกรรมท้ายบท                                                             | 260        |
| • กรณีศึกษา “การใช้ข้อมูลภายในของผู้บริหาร บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)” | 262        |
| • เอกสารอ้างอิงบทที่ 6                                                      | 264        |

### ตอนที่ 3 การมุ่งความสนใจต่อบุคลากร 267

|                                          |            |
|------------------------------------------|------------|
| <b>บทที่ 7 ผู้นำกับการจูงใจ</b>          | <b>267</b> |
| • วัตถุประสงค์การเรียนรู้                | 267        |
| • ความหมายของการจูงใจ                    | 268        |
| • แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ                | 269        |
| • ทฤษฎีการจูงใจ                          | 272        |
| - ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ                | 272        |
| ◦ ทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของ Maslow    | 272        |
| ◦ ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y                    | 275        |
| ◦ ทฤษฎี ERG                              | 276        |
| ◦ ทฤษฎีสองปัจจัย                         | 277        |
| ◦ ทฤษฎีความต้องการของ McClelland         | 280        |
| ◦ ทฤษฎีความต้องการทางจิตใจ Nohria และคณะ | 281        |
| - ทฤษฎีกระบวนการของการจูงใจ              | 282        |
| ◦ ทฤษฎีความเสมอภาค                       | 283        |
| ◦ ทฤษฎีความคาดหวัง                       | 287        |

|                                                                                |            |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------|
| ◦ ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย                                                        | 289        |
| ◦ ทฤษฎีชีวิตการทำงานภายในตน                                                    | 291        |
| - ทฤษฎีการเสริมแรง                                                             | 292        |
| • การจูงใจพนักงานด้วยการออกแบบงาน : แบบจำลองคุณลักษณะของงาน                    | 296        |
| • ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารเพื่อการจูงใจพนักงานในองค์กร                        | 300        |
| • การจูงใจพนักงานในแต่ละช่วงอายุ                                               | 302        |
| • สรุป                                                                         | 305        |
| • คำศัพท์ที่สำคัญ                                                              | 307        |
| • คำถามเพื่อการอภิปราย                                                         | 308        |
| • กิจกรรมท้ายบท                                                                | 309        |
| • กรณีศึกษา “การลาออกของนักบินบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)”                  | 310        |
| • เอกสารอ้างอิงบทที่ 7                                                         | 312        |
| <b>บทที่ 8 ภาวะผู้นำทีม</b>                                                    | <b>310</b> |
| • วัตถุประสงค์การเรียนรู้                                                      | 310        |
| • แนวคิดเกี่ยวกับทีม                                                           | 312        |
| - ประโยชน์ของการทำงานแบบทีม                                                    | 313        |
| - ประเภทของทีม                                                                 | 314        |
| - การพึ่งพากันของทีม                                                           | 316        |
| - ส่วนประกอบของทีม                                                             | 316        |
| - ขั้นตอนของการพัฒนาทีม                                                        | 318        |
| • ภาวะผู้นำทีม                                                                 | 319        |
| - บทบาทของผู้นำทีม                                                             | 321        |
| - แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทีม                                                   | 324        |
| - โมเดลภาวะผู้นำทีม                                                            | 328        |
| • ผู้นำกับการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ                                          | 334        |
| • สรุป                                                                         | 340        |
| • คำศัพท์ที่สำคัญ                                                              | 342        |
| • คำถามเพื่อการอภิปราย                                                         | 343        |
| • กิจกรรมท้ายบท                                                                | 344        |
| • กรณีศึกษา “อริสแตงพลังแห่งการขับเคลื่อนองค์กรของบริษัทโตชิบา ไทยแลนด์ จำกัด” | 348        |
| • เอกสารอ้างอิงบทที่ 8                                                         | 351        |

**ตอนที่ 4 การมุ่งความสนใจต่อความอยู่รอด****359****บทที่ 9 ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง****359**

- วัตถุประสงค์การเรียนรู้ 359
- ปัจจัยแห่งการเปลี่ยนแปลง 360
- โมเดลการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin 369
- การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสภาวะวิกฤต 375
- สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 378
- วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 383
- แนวทางการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 :  
การประยุกต์สำหรับผู้นำองค์การ 389
- สรุป 402
- คำศัพท์ที่สำคัญ 405
- คำถามเพื่อการอภิปราย 405
- กิจกรรมท้ายบท 406
- กรณีศึกษา “บทเรียนจาก Borders ถึง SE-ED  
ความท้าทายของผู้นำต่อการเปลี่ยนแปลง” 408
- เอกสารอ้างอิงบทที่ 9 412

**บทที่ 10 การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม****415**

- วัตถุประสงค์การเรียนรู้ 415
- แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม 417
- การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม 424
  - แนวทางการสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม 427
  - องค์ประกอบของการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม 431
  - บทบาทของผู้นำด้านนวัตกรรมต่อการขับเคลื่อนที่กำหนดขึ้นของพนักงาน 431
- คุณลักษณะและพฤติกรรมของการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม 435
- ปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนผู้นำสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์การ 440
- สรุป 443
- คำศัพท์ที่สำคัญ 445
- คำถามเพื่อการอภิปราย 446
- กิจกรรมท้ายบท 446
- กรณีศึกษา “การสร้างนวัตกรรมเพื่อความอยู่รอดด้วยกลยุทธ์ ‘กลับหัวตีลังกา’  
ของธนาคารไทยพาณิชย์” 447
- เอกสารอ้างอิงบทที่ 10 450

# สารบัญตาราง |

|              |                                                                                   |     |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ตารางที่ 1.1 | ประเภทของผู้บริหาร 3 ระดับในองค์กรธุรกิจ                                          | 26  |
| ตารางที่ 1.2 | บทบาทของผู้บริหาร                                                                 | 28  |
| ตารางที่ 1.3 | การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกระบวนการจัดการ<br>และภาวะผู้นำในองค์กร           | 41  |
| ตารางที่ 5.1 | การเปรียบเทียบกิจกรรมและวิธีการสำหรับการพัฒนาผู้นำ<br>และความเป็นผู้นำ            | 210 |
| ตารางที่ 5.2 | ตัวอย่างตารางแผนการพัฒนารายบุคคล<br>(ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้นำและภาวะผู้นำ)   | 215 |
| ตารางที่ 5.3 | ค่านิยมทางวัฒนธรรมและการพัฒนาผู้นำ                                                | 221 |
| ตารางที่ 6.1 | พฤติกรรมที่มีจริยธรรมและไม่มีจริยธรรมของผู้นำ                                     | 239 |
| ตารางที่ 6.2 | ตัวอย่างของผู้ในองค์กรธุรกิจที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ละเมิดจริยธรรม<br>และผลลัพธ์ | 240 |
| ตารางที่ 9.1 | ความผิดพลาดที่ผู้นำมักทำขณะทำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละขั้นตอน<br>ของการเปลี่ยนแปลง    | 373 |
| ตารางที่ 9.2 | วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง                                                 | 386 |
| ตารางที่ 9.3 | วิธีการรับมือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามประเภทของเครื่องมือ                  | 388 |

# สารบัญภาพ |

|             |                                                                                     |      |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ภาพที่ 1.1  | กระบวนการของการจัดการ                                                               | 24   |
| ภาพที่ 1.2  | วิวัฒนาการของการให้อำนาจตามรูปแบบการบริหารของผู้บริหารในองค์กร                      | 36   |
| ภาพที่ 1.3  | ความแตกต่างระหว่างลักษณะของผู้บริหารกับผู้นำ                                        | 39   |
| ภาพที่ 2.1  | องค์ประกอบของภาวะผู้นำ                                                              | 56   |
| ภาพที่ 2.2  | รูปแบบของการเป็นผู้ตาม                                                              | 59   |
| ภาพที่ 3.1  | ทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำในช่วงแรก                                                  | 94   |
| ภาพที่ 3.2  | ตาข่ายภาวะผู้นำ                                                                     | 97   |
| ภาพที่ 3.3  | ทฤษฎีความต่อเนื่องทางพฤติกรรมภาวะผู้นำ                                              | 101  |
| ภาพที่ 3.4  | ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนน LPC ของผู้นำและความสำเร็จของกลุ่ม                          | 104  |
| ภาพที่ 3.5  | โมเดลทางสู่เป้าหมาย                                                                 | 108  |
| ภาพที่ 3.6  | ต้นไม้การตัดสินใจบนเกณฑ์ของเวลา                                                     | 112  |
| ภาพที่ 3.7  | ต้นไม้การตัดสินใจบนเกณฑ์ของการพัฒนา                                                 | 114  |
| ภาพที่ 3.8  | ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (LMX Theory)                                | 116  |
| ภาพที่ 3.9  | โมเดลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard                                  | 120  |
| ภาพที่ 4.1  | ปฏิกิริยาและผลงานภาพวาดแนวอิมเพรสชันนิสต์                                           | 146  |
| ภาพที่ 4.2  | ตัวอย่างการใช้ต้นไม้การตัดสินใจ กรณีสายการบินนกแอร์                                 | 1669 |
| ภาพที่ 6.1  | ขั้นตอนการพัฒนาทางศีลธรรมของ Kohlberg                                               | 247  |
| ภาพที่ 7.1  | รูปแบบการจูงใจ                                                                      | 271  |
| ภาพที่ 8.1  | โมเดลภาวะผู้นำที่มของ Hill                                                          | 335  |
| ภาพที่ 8.2  | โมเดลภาวะผู้นำที่มจากเว็บไซต์ Defining Leadership                                   | 337  |
| ภาพที่ 8.3  | รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ                                                    | 343  |
| ภาพที่ 9.1  | ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงของ Lewin                                                      | 371  |
| ภาพที่ 9.2  | Stephen Elop อดีตผู้บริหารบริษัท Nokia                                              | 391  |
| ภาพที่ 9.3  | Nokia 6210                                                                          | 386  |
| ภาพที่ 9.4  | การเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำที่มคนที่หนึ่งและคนที่สอง<br>กับการกิจพิชิตทั่วโลกได้ | 399  |
| ภาพที่ 10.1 | นวัตกรรมกับข้อจำกัดที่กำหนดขึ้นเองของบุคคล                                          | 432  |
| ภาพที่ 10.2 | วิธีการแบ่งเค้ก 3 แบบ                                                               | 434  |



# ตอนที่ 1

## แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### บทที่ 1

#### หลักการจัดการที่สำคัญต่อการสร้างภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร

##### วัตถุประสงค์การเรียนรู้

- 1) เข้าใจและสามารถอธิบายความสำคัญของหลักการจัดการต่อการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารได้
- 2) สามารถอธิบายกระบวนการของการจัดการในภาพรวมได้
- 3) สามารถอธิบายความแตกต่างของประเภทของผู้บริหารแต่ละระดับได้
- 4) สามารถอธิบายและวิเคราะห์หีบหบาทที่สำคัญของผู้บริหารได้
- 5) สามารถอธิบายทักษะที่สำคัญของผู้บริหารและนำไปสู่การวิเคราะห์การใช้ทักษะของผู้บริหารในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้
- 6) สามารถอธิบายความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำได้

การจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนปรารถนา แต่ไม่ว่าทุกคนจะสามารถนำพาองค์การไปถึงจุดหมายปลายทางนั้นได้เหมือนกัน เนื่องจากความสามารถทางการจัดการที่แตกต่างกันของผู้บริหารทำให้ผลลัพธ์ขององค์การออกมาแตกต่างกัน ส่วนหนึ่งมาจากความพร้อมของบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลื่อนตำแหน่งขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บริหารภายในองค์การ



ที่อาจเข้าใจว่าการเป็นผู้บริหารคือการเปลี่ยนคำเรียกชื่อตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้นเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงการเป็นผู้บริหารเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อการทำงานและบุคลากรที่จะทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจในบริบทของการบริหารที่มากไปกว่าความรับผิดชอบต่องานที่เพิ่มมากขึ้นเท่านั้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกยุคปัจจุบันส่งผลต่อการอยู่รอดหรือความก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการต่อกันของปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อช่วยรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น โดยบุคคลที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงกลไกและปัจจัยต่างๆ เข้าด้วยกัน คือ ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กร อย่างไรก็ตามมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเป็นอย่างมากเกี่ยวกับคำว่า “ผู้บริหาร” และ “ผู้นำ” ที่ถูกนำมาใช้ในลักษณะของความหมายเดียวกันอยู่บ่อยครั้ง แต่ในความเป็นจริง “ผู้บริหารทุกคนไม่ได้เป็นผู้นำ” และ “ผู้นำบางคนอาจไม่ได้มีตำแหน่งบริหาร” ในเชิงอุดมคติ องค์กรต้องการผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นบุคคลที่มองการณ์ไกล มองเห็นโอกาสด้วยการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบันขององค์กร และพยายามสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นผ่านการโน้มน้าวหรือจูงใจบุคลากรในองค์กรให้เห็นทิศทางที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน ดังนั้นผู้นำจึงไม่ใช่เพียงแค่บุคคลที่มีชื่อเรียกตำแหน่งการบริหารภายใต้โครงสร้างขององค์กรเท่านั้น แต่ผู้นำคือ บุคคลที่เข้าใจและสามารถพัฒนามุมมองและวิถีคิดทางการบริหารสู่การนำไปใช้เพื่อการพัฒนาตนเอง ผู้ได้บังคับบัญชาหรือทีมงาน และองค์กรในภาพรวมได้ จะเห็นได้ว่าการเป็นผู้นำในองค์กรมีความเชื่อมโยงกับความรู้ความเข้าใจต่อแนวคิดทางการบริหารและการจัดการภายในองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากความเข้าใจและประยุกต์แนวคิดทางการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ขององค์กรมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ถ้าพิจารณาตามแนวคิดของ Hersey และ Blanchard (1998) การเป็นผู้นำถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ ด้วยเหตุนี้ การเป็นผู้นำองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้นั้นต้องอาศัยความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานทางการจัดการเสียก่อน เพราะถ้าหากผู้นำไม่เข้าใจหลักการจัดการพื้นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการของการจัดการ บทบาทและหน้าที่ของการเป็นผู้บริหาร รวมถึงทักษะที่สำคัญของการบริหาร ผู้นำอาจไม่สามารถต่อยอดเพื่อพัฒนาตนเอง บุคลากรและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ เนื่องจากภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กรประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ การมีพื้นฐานการจัดการที่เหมาะสมเพื่อเข้าใจการทำหน้าที่ผู้บริหารในองค์กร และการนำเอาความรู้นั้นไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ด้วยเหตุนี้ บทนี้ได้นำเสนอแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการที่ครอบคลุมประเด็น ความสำคัญของการจัดการ กระบวนการของการจัดการ ประเภทและบทบาทของผู้บริหาร ทักษะที่สำคัญของการบริหาร และความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ ที่ผู้นำองค์กรต้องทำความเข้าใจเพื่อช่วยให้การพัฒนาภาวะผู้นำภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



## 1.1 ความหมายและความสำคัญของการจัดการ

นักวิชาการด้านการจัดการที่มีชื่อเสียงนาม Mary Parker Follet (1868-1933) ได้นิยามของการจัดการ (Management) ว่าหมายถึง *“ศิลปะการทำงานให้สำเร็จลุล่วงผ่านความพยายามของบุคคลอื่น”* (Carpenter, Bauer, & Erdogan, 2012) ซึ่งหมายความว่า การจัดการเกี่ยวข้องกับการให้บุคคลอื่นทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ถ้าพิจารณาในบริบทขององค์การ บุคคลอื่นที่หมายถึงพนักงานหรือบุคลากรทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มที่ทำงานในองค์การ ถึงแม้ว่าพนักงานหรือบุคลากรจะเป็นหัวใจสำคัญต่อการทำงานให้สำเร็จลุล่วงเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามผู้บริหารหรือองค์การต้องการได้ แต่ในทางปฏิบัติการทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนพนักงานเพื่อให้การทำงานเกิดความคล่องตัวและสามารถตอบโต้ภัยที่องค์การต้องการได้ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้นิยามที่กล่าวในช่วงต้นจะสามารถอธิบายความหมายของการจัดการให้เข้าใจได้ง่าย แต่นิยามดังกล่าวยังไม่ครอบคลุมประเด็นที่สำคัญของการจัดการในภาพรวมได้ทั้งหมด ทำให้นักวิชาการด้านการจัดการได้กำหนดนิยามที่ครอบคลุมภาพรวมของคำว่า “การจัดการ” ที่สะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงถึงประเด็นต่างๆ ที่สนับสนุนเรื่องการจัดการได้เป็นอย่างดี ซึ่งจากการทบทวนนิยามการจัดการจากหนังสือและตำราที่เกี่ยวข้องหลากหลายเล่ม สามารถสรุปความหมายของการจัดการได้ว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการของการใช้ทรัพยากรขององค์การเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลผ่านการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม เมื่อพิจารณาจากนิยามข้างต้นจะพบว่าประเด็นสำคัญที่ต้องทำความเข้าใจทั้งหมด 3 ประการ ดังนี้

1) การจัดการเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรขององค์การ ซึ่งกระบวนการคือการกระทำที่ต่อเนื่องกันตามลำดับหรือเป็นขั้นเป็นตอนเพื่อการบรรลุบางสิ่งบางอย่าง เช่น การนำเสนอบริการที่เป็นเลิศแก่ลูกค้า หรือ การทำกำไรให้แก่ธุรกิจ เป็นต้น เมื่อพิจารณาในส่วนของทรัพยากรขององค์การ โดยทั่วไปผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรเพื่อการขับเคลื่อนการทำงานและองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งทรัพยากรที่ใช้สำหรับการทำงานขององค์การ ประกอบด้วย

**ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource)** หมายถึง พนักงานหรือบุคลากรที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ซึ่งถือเป็นกำลังสำคัญสำหรับการขับเคลื่อนการทำงานขององค์การไปสู่ความสำเร็จ ถ้าองค์การปราศจากพนักงานที่มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอต่อการทำงาน โอกาสที่องค์การจะประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายก็เป็นไปได้ยาก ซึ่งปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่มุ่งหาพนักงานที่มีทั้งทักษะด้านความรู้ (Hard skills) ที่ครอบคลุมเรื่องความรู้และความเชี่ยวชาญในการทำงานเฉพาะทางได้ อาทิ การวิเคราะห์การเงิน การบัญชีและการปฏิบัติการ และทักษะด้านความสัมพันธ์หรือทักษะเชิงอารมณ์ (Soft skills) หรือนักวิชาการบางท่านเรียกทักษะทางด้านนี้ว่า “People management competency” ซึ่งเกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลและรวมถึงทักษะการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและคุณลักษณะส่วนบุคคล (Kinicki & Fugate, 2016) นอกจากนี้ใน

ปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่นำรูปแบบผสมผสานของการจัดทุนมนุษย์มาใช้ (Hybrid model of capital management) ซึ่งพนักงานต้องมีทักษะในการทำงานที่หลากหลาย (Multi-skilling) และมีความหลากหลายของประสบการณ์และภูมิหลังที่ส่งเสริมการทำงานในองค์การ (Management Study Guide, 2016) นอกจากนี้บางองค์การที่มีจุดมุ่งเน้นต่อการสร้างความโดดเด่นและแตกต่างในกิจการของตนพยายามให้ความสำคัญกับการคัดเลือกพนักงานที่มีค่านิยม (Value) หรือในบางครั้งก็เรียกว่า DNA ของพนักงานที่ตรงกับแนวทางและเป้าหมายขององค์การ ตัวอย่างเช่น บริษัทโทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ DTAC ตั้งเป้าหมายขึ้นเป็นเบอร์ 1 ดิจิทัลแบรนด์ในประเทศไทย ซึ่งการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายได้ต้องอาศัยพนักงานที่มี DNA ตรงกับที่บริษัทต้องการ โดยบริษัทได้กำหนด DNA ของพนักงานสายพันธุ์ดิจิทัลเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การในแบบของการแหกกฎเดิมที่มีอยู่เพื่อสร้างสิ่งที่ดีกว่าภายใต้พื้นฐานของความซื่อสัตย์และจริยธรรม ซึ่งต้องมียอดประกอบ 4 ประการ ได้แก่ ความกล้าหาญในการลงมือทำและการตัดสินใจ มีความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น ลงมือทำอย่างรวดเร็ว และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่พนักงานต้องมีเพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมาย (ดีแทคจัดทัพ..., 2559)

**ทรัพยากรด้านการเงิน (Financial resource)** หมายถึง เงินที่ผู้บริหารหรือองค์การใช้เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ทรัพยากรด้านการเงินขององค์การคือเงินที่ได้มาจากกำไรหรือการลงทุนของผู้ถือหุ้นขององค์การ (DuBrin, 2009) ซึ่งในบางครั้งบริษัทต้องการจำนวนเงินเพื่อใช้ในการลงทุนเพิ่มขึ้น บริษัทอาจไม่สามารถใช้วิธีการในการกู้ยืมธนาคารแต่เพียงอย่างเดียว แต่อาจจะระดมทุนจากผู้ถือหุ้นของบริษัทผ่านการออกหุ้นกู้ที่ให้ผลตอบแทนในรูปของดอกเบี้ยที่สูงกว่าของสถาบันการเงิน เป็นต้น ทรัพยากรด้านการเงินถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญรองจากทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้แม้ว่าองค์การสามารถจ้างพนักงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานได้ แต่ถ้าขาดการสนับสนุนด้านการเงินต่อการขับเคลื่อนโครงการหรือแผนการต่างๆ ตามที่ได้กำหนดไว้เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ โอกาสที่องค์การจะเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จก็เป็นไปได้ยาก อย่างไรก็ตามการมีความพร้อมด้านการเงินไม่ได้ยืนยันความสำเร็จขององค์การเสมอไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่าในการดำเนินกิจการขององค์การมากที่สุด

**ทรัพยากรด้านกายภาพ (Physical resource)** หมายถึง ทรัพยากรที่เป็นรูปธรรม หรือจับต้องได้ขององค์การ เช่น ที่ดิน อาคาร พื้นที่ของสำนักงาน ยานพาหนะ วัตถุดิบ อุปกรณ์สำนักงาน เครื่องจักร และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆ ซึ่งองค์การต้องใช้ทรัพยากรด้านการเงินเพื่อจัดหาสิ่งต่างๆ เหล่านี้เพื่อใช้ในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ การขาดแคลนซึ่งวัตถุดิบหรืออุปกรณ์ที่จำเป็นเพื่อใช้ในการทำงานส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญต่อการจัดสรรงบประมาณแก่หน่วยงานหรือแผนกต่างๆ ภายในองค์การตามลำดับความสำคัญและจำเป็นเพื่อสร้างความแน่ใจ

ว่าหน่วยงานเหล่านั้นมีเครื่องมือหรือสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณเพื่อการได้มาซึ่งทรัพยากรด้านกายภาพของแต่ละแผนกในองค์การว่ามีความแตกต่างกันเพราะสาเหตุใด

**ทรัพยากรด้านข้อมูลสารสนเทศ (Informational resource)** หมายถึง ข้อมูลที่ผู้บริหารและองค์การใช้เพื่อการวางแผนและกำหนดทิศทางการดำเนินกิจการขององค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จ (DuBrin, 2009) ข้อมูลสารสนเทศมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารเนื่องจากข้อมูลสารสนเทศช่วยสนับสนุนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและทำให้ผู้บริหารมองเห็นปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไป องค์การขนาดใหญ่หรือองค์การที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์มีการจัดตั้งทีมงานเพื่อคอยติดตามสถานการณ์และรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์การ ในกรณีนี้ห้องปฏิบัติการ (War room) ขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์และส่งต่อให้ผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การเพื่อดำเนินงานไปสู่เป้าหมายต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญหลากหลายประการ ซึ่งผู้บริหารต้องมีทีมงานและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการได้มาซึ่งข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้านเพื่อช่วยให้การกำหนดกลยุทธ์หรือทิศทางขององค์การสอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่องค์การใช้พิจารณาในการดำเนินกิจการครอบคลุมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม และปัจจัยด้านเทคโนโลยี ตัวอย่างเช่น แนวคิดการขึ้นภาษีเครื่องดื่มที่มีน้ำตาลเป็นปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมายที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับเครื่องดื่มน้ำตาลหรือชาเขียว เนื่องจากรัฐบาลมองเห็นว่าเครื่องดื่มที่มีปริมาณน้ำตาลเกินกว่าเกณฑ์มาตรฐานสุขภาพส่งผลต่อสุขภาพของผู้บริโภคและนำมาซึ่งโรคภัยที่เกี่ยวข้องกับการบริโภคปริมาณน้ำตาลเกินขนาดหลายโรค แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริโภคด้วยว่าถ้าอยากทานหวานเท่าเดิมผู้บริโภคก็อาจยินดีจ่ายเงินเพิ่ม เป็นต้น

2) **การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล** องค์การหมายถึง การรวมตัวทางสังคมที่มีการกำหนดเป้าหมายและมีการแบ่งโครงสร้างการทำงานอย่างชัดเจน โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้ การรวมตัวทางสังคมหรือการรวมกลุ่ม (Social entity) หมายถึง การรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal directed) หมายถึง การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุ และการแบ่งโครงสร้างอย่างชัดเจน (Deliberately structured) หมายถึง การกำหนดภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้กับสมาชิกในองค์การ ซึ่งความหมายนี้ใช้ได้กับองค์การทุกประเภทและทุกขนาด (Daft, 2014) อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ต้องการอย่างมากที่สุดในการดำเนินกิจการขององค์กรคือ ความพยายามที่จะขับเคลื่อนองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้สิ่งที่องค์การต้องพิจารณาควบคู่กับการบรรลุเป้าหมายก็คือ ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency)



และควมมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ซึ่งทั้งสองเรื่องนี้เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Organizational performance) ความมีประสิทธิภาพเกี่ยวกับจำนวนของทรัพยากรที่ใช้เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของวัตถุดิบ เงินทุนและบุคลากรที่จำเป็นเพื่อการผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ผู้บริหารที่มีความสามารถสูงจะให้ความสำคัญต่อการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างเช่น บริษัทผู้ผลิตรถยนต์สามารถผลิตรถยนต์คุณภาพสูงในต้นทุนที่ต่ำสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารเป็นต้น ซึ่งผู้บริหารมีความสามารถสูงมักจะมีระดับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อการใช้ทรัพยากรโดยรวม โดยนึกถึงสถานการณ์ที่เป็นไปได้ที่อาจส่งผลกระทบต่อการใช้ทรัพยากรในการทำงาน ตัวอย่างเช่น ราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้น ต้นทุนแรงงานที่เพิ่มมากขึ้น หรือราคาวัตถุดิบที่เพิ่มสูงขึ้น ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพทั้งสิ้น ถ้าผู้บริหารสามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ก็อาจช่วยให้ผู้บริหารป้องกันความเสี่ยงจากผลกระทบเหล่านี้ได้เพิ่มขึ้น สำหรับความมีประสิทธิภาพเกี่ยวกับระดับการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ตัวอย่างเช่น บริษัทแห่งหนึ่งอาจกำหนดการเติบโตของธุรกิจไว้ที่ร้อยละ 20 แต่เนื่องจากมีปัจจัยต่างๆ มากกระทบการดำเนินธุรกิจส่งผลให้บริษัทสามารถขยายตัวได้เพียงแค่อ้อยู่ที่ 10 เท่านั้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบริษัทแห่งนี้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ในระดับหนึ่งแต่ไม่สามารถบรรลุในระดับที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรกได้ อย่างไรก็ตามก็มีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับเรื่องผลการดำเนินงานขององค์การ เนื่องจากบุคคลส่วนใหญ่มักพิจารณาผลประกอบการขององค์การในฐานะตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การเป็นสำคัญ หรือที่เรียกว่าการพิจารณาที่ “บรรทัดสุดท้ายของบัญชี” (Bottom Line) ถึงแม้ว่าความคิดนี้จะมีส่วนถูกอยู่บ้าง แต่ในความเป็นจริงยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่ใช้สำหรับการพิจารณาว่าองค์การมีผลการดำเนินงานที่ดีจริงหรือไม่ ซึ่งในปัจจุบันการวัดความสำเร็จหรือผลการดำเนินงานขององค์การต้องพิจารณาควบคู่ไปทั้งผลการดำเนินงานทั้งในรูปตัวเงินที่ไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งประกอบด้วย เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม หรือที่เรียกว่า “ไตรภาคี” หรือ “การสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้านของการทำธุรกิจ” (Triple bottom line) ซึ่งเป็นแนวคิดของ Elkington (1999) ที่พัฒนาจากแนวคิดเดิมที่ Brundtland Commission ขององค์การสหประชาชาติได้กำหนดไว้เมื่อปี 1987 โดยเน้นเรื่อง People Planet และ Profit คือการให้ความสำคัญกับการมองคุณค่าและประเมินความสำเร็จขององค์การอย่างสมดุลทั้ง 3 ด้าน โดยองค์การต้องดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของการสร้างความสมดุลของการทำกำไรเพื่อตอบสนองผู้มีส่วนได้เสียภายในขององค์การไม่ว่าจะเป็น เจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร และพนักงาน ไปพร้อมๆ กับการให้ความสำคัญต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินกิจการของธุรกิจหรือองค์การผ่านเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR: Corporate Social Responsibility) ซึ่งเป็นเรื่องที่องค์กรพิจารณาถึงผลประโยชน์ของสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยแสดงถึงความรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดจากกิจกรรมหรือการดำเนินการขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ พนักงาน ผู้ถือหุ้น และชุมชน (Carpenter, Bauer, & Erdogan, 2012)



ซึ่งการกระทำขององค์กรที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมจะดำเนินการมากกว่าเพียงแค่ข้อบังคับตามกฎหมายเท่านั้น หมายความว่าองค์กรเต็มใจหรืออุทิศตนที่จะทำกิจกรรมบางอย่างที่พิจารณาแล้วว่าส่งผลดีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในระยะยาว ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยเกื้อหนุนการดำเนินกิจการขององค์กรต่อไปในอนาคต จากคำอธิบายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรต้องพิจารณาว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการทั้งในแง่เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมหรือไม่ และองค์กรใช้ทรัพยากรสำหรับการดำเนินกิจการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอย่างคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด ไม่ใช่เพียงแค่พิจารณาจากผลกำไรขององค์กรเพียงอย่างเดียว เพราะการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่เพียงแค่การได้กำไรเหนือคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมหรือธุรกิจเดียวกับตนเพียงเท่านั้น แต่ต้องดำเนินการควบคู่ไปพร้อมกับการให้ความสำคัญต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย

**3) การบรรลุเป้าหมายผ่านการวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม** ประเด็นที่กล่าวถึงนี้เรียกว่าหน้าที่การจัดการ (Management functions) โดยผู้บริหารใช้ทรัพยากรด้านบุคคล เงิน กายภาพและข้อมูลสารสนเทศเพื่อบรรลุเป้าหมายผ่านหน้าที่การจัดการทั้ง 4 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**การวางแผน (Planning)** หมายถึงการกำหนดเป้าหมายและกำหนดแนวทาง รวมถึงทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อใช้สำหรับการบรรลุเป้าหมาย หรืออาจกล่าวได้ว่าการวางแผนเกี่ยวข้องกับการมองถึงสิ่งที่ผู้บริหารและองค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตและกำหนดวิธีการที่ทำให้สิ่งที่ต้องการเกิดขึ้นได้จริง ตัวอย่างเช่น บริษัทเอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน) หรือไทยแอร์เอเชีย ตั้งเป้าเพิ่มรายได้และกำไรในปี 2559 โดยสิ่งที่บริษัทได้ดำเนินการคือ การเพิ่มเส้นทางการบินใหม่ๆ ทั้งในภูมิภาคอาเซียน จีน และตะวันออกกลาง ซึ่งการเพิ่มเที่ยวบินได้ต้องมีเครื่องบินเพียงพอสำหรับการให้บริการ (ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย) ส่งผลให้บริษัทมีกำไรเพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 13 หรือประมาณ 422 ล้านบาทในไตรมาสที่ 2 ของปี 2559 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2558 (ไทยแอร์เอเชียกำไร..., 2559) กำไรที่เพิ่มขึ้นสะท้อนให้เห็นถึงการวางแผนที่ยอดเยี่ยมของแอร์เอเชียได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้การกำหนดเป้าหมายขององค์กรต้องผ่านการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งประกอบด้วยปัจจัยทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และเทคโนโลยี ที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งทางด้านบวกและด้านลบ โดยนำมาเชื่อมโยงกับหลักการ SMART เพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมายซึ่งประกอบด้วย

- ความเฉพาะเจาะจง (Specific) หมายถึงผู้บริหารต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องการบรรลุ
- สามารถวัดได้ (Measurable) หมายถึงการกำหนดตัวชี้วัดอย่างน้อยหนึ่งตัวเพื่อใช้วัด
- สามารถบรรลุเป้าหมายได้ (Attainable) หมายถึงเป้าหมายต้องสามารถทำให้บรรลุได้ไม่ยากเกินกำลังที่จะทำได้

- อยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง (Realistic) หมายถึง เป้าหมายที่ดีต้องสามารถอธิบายได้ มีความสมเหตุสมผลและมีความเป็นจริง สามารถปฏิบัติได้จริงทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรและโอกาสจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจประกอบกันด้วย
- การกำหนดเวลาแน่นอน (Timely) หมายถึงการกำหนดกรอบระยะเวลาที่แน่นอนในการบรรลุวัตถุประสงค์

ตัวอย่างการนำเอาหลักการ SMART มาใช้ในการพัฒนารถไฟฟ้า Leaf ของบริษัทนิสสันมอเตอร์ จำกัด สามารถช่วยให้เข้าใจการนำหลักการนี้มาใช้ได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) ความเฉพาะเจาะจง นิสสันตั้งเป้าหมายในการผลิตรถยนต์ที่เป็น Zero-emission แสดงให้เห็นว่านิสสันไม่ต้องการแคลลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ออกสู่สภาพแวดล้อมเท่านั้น แต่ต้องการกำจัดกาปล่อยก๊าซหรือมลภาวะ 2) สามารถวัดได้ นิสสันกำหนดอย่างชัดเจนว่าการปล่อยก๊าซต้องเป็น “0” 3) สามารถบรรลุเป้าหมายได้ การวัดว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าระบบไฟฟ้าทำงานได้ตามที่คาดหวังหรือไม่ นิสสันใช้เวลาในการวิจัยแบตเตอรี่ Lithium-ion ประมาณ 20 ปี และประกาศว่าแบตเตอรี่ให้พลังงานที่ทำให้รถวิ่งได้ถึง 100 ไมล์ และใช้เวลาในการชาร์จแบตเตอรี่เพียงแค่ 8 ชม. เท่านั้น 4) อยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง เนื่องจากแนวโน้มของกฎระเบียบภาครัฐและความต้องการของผู้บริโภคต่อเรื่องความมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของยนตรกรรมสมัยใหม่และการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมัน ทำให้เห็นได้ชัดเจนว่ารถไฟฟ้าเป็นเป้าหมายที่แท้จริงในมุมมองของธุรกิจ แต่ยังไม่สามารถตัดสินใจได้ว่ารถรุ่นนี้จะออกไปสู่ผู้บริโภค และ 5) กำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสม เป้าหมายของนิสสันคือออกจำหน่ายรถ Leaf ในตลาดญี่ปุ่นและอเมริกาให้ได้ภายในปี 2010 และขยายตลาดในทวีปอื่นภายในปี 2012 ซึ่งถือเป็นการกำหนดช่วงเวลาชัดเจน

นอกจากนี้การวางแผนยังรวมถึงเรื่องของการกำหนดพันธกิจ (Mission) หรือการประกาศจุดมุ่งหมายพื้นฐานหรือปรัชญาพื้นฐานขององค์กร ซึ่งพันธกิจขององค์กรหรือข้อความพันธกิจ (Mission statement) อธิบายถึงเหตุผลการคงอยู่คงองค์กร ซึ่งข้อความพันธกิจที่ดีควรตอบคำถามที่สำคัญ 5 ข้อ คือ “องค์กรของพวกเราเป็นใคร” “ลูกค้าหรือผู้รับบริการขององค์กรคือใคร” “ปรัชญาในการทำงานขององค์กรคืออะไร” “อะไรคือสมรรถนะหลักหรือความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร” และ “ความรับผิดชอบขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียมีอะไรบ้าง” (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2016) รวมถึงการกำหนดเป้าประสงค์ (Objectives) ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาขององค์กรที่ได้มาจากพันธกิจขององค์กร ซึ่งการจะบรรลุเป้าประสงค์ได้นั้นต้องอาศัย “แผน” (Plans) หากแบ่งตามระยะเวลาสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท คือ แผนระยะยาว แผนระยะกลางและแผนระยะสั้น

**การจัดองค์กร (Organizing)** หมายถึงการมอบหมายงาน การจัดกลุ่มงานในแต่ละแผนก การมอบหมายอำนาจหน้าที่ และการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายให้แก่หน่วยงานและแผนกต่างๆ ภายในองค์กร อาจกล่าวได้ว่าการจัดองค์กรเป็นกระบวนการ



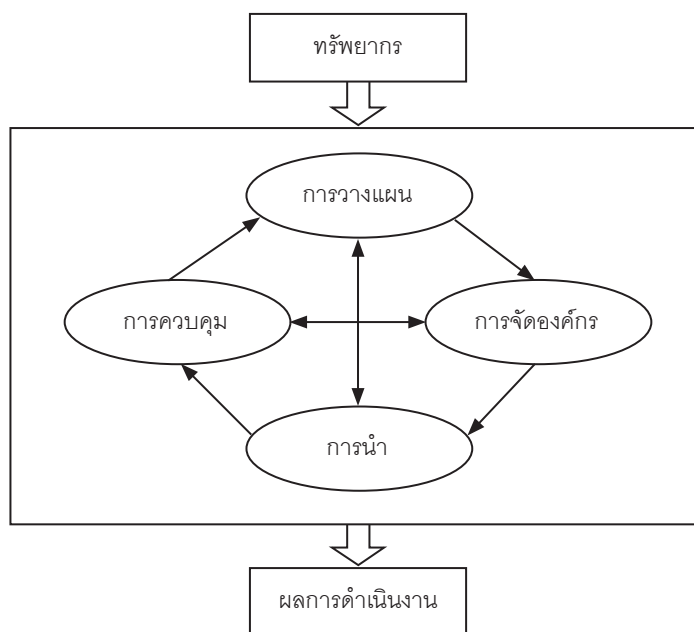
เพื่อสร้างความแน่ใจว่าองค์กรมีทรัพยากรด้านบุคคลและกายภาพที่จำเป็นต่อการนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานให้พนักงานแต่ละแผนกนั้นควรยึดหลักที่ว่า “Put the right man on the right job at the right time in the right place” หมายความว่าควรให้พนักงานได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนในช่วงเวลาและสถานการณ์ที่เหมาะสม เพราะการให้พนักงานไปทำงานที่ตนเองไม่ถนัดอาจทำให้พนักงานต้องเสียเวลาในการเรียนรู้งานและอาจส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในทางกลับกัน การให้พนักงานที่มีความสามารถได้ทำงานที่ตนเองถนัดต้องดำเนินไปพร้อมกับช่วงเวลาและสถานการณ์ที่ต้องการด้วย เพราะจะทำให้เกิดการสอดประสานทั้งจากความสามารถ ระยะเวลาและสถานการณ์เข้าไว้ด้วยกัน การให้พนักงานที่มีความสามารถเข้าไปทำงานผิดที่ผิดเวลา อาจไม่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ เนื่องจากอาจล่าช้าเกินกว่าที่พนักงานจะใช้ความสามารถในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายได้

**การนำ (Leading)** หมายถึงการโน้มน้าวและจูงใจพนักงานให้ทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การนำเกี่ยวข้องกับการสร้างคุณค่าร่วมกันในการทำงานและสื่อสารเป้าหมายขององค์กรให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ โดยพยายามกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติอย่างเต็มกำลังและความสามารถของตน อาจกล่าวได้ว่าการนำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจพนักงานให้ทำงาน เพราะถึงแม้ว่าผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบแก่พนักงาน แต่พนักงานอาจไม่ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของตน ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องใช้ศิลปะในการนำคนเพื่อโน้มน้าวและจูงใจพนักงานให้เห็นถึงประโยชน์ที่พวกเขาจะได้รับควบคู่ไปกับองค์กร โดยผู้บริหารต้องชี้ให้พนักงานเห็นว่าความพยายามในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจและเวลาส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร และเมื่อองค์กรสามารถบรรลุผลลัพธ์ตามที่ต้องการแล้วพนักงานจะได้รับสิ่งตอบแทนในรูปแบบใดระหว่างผลตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงินหรือทั้งสองแบบ

**การควบคุม (Controlling)** หมายถึงการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อพิจารณาว่าการปฏิบัติงานของพนักงานสอดคล้องหรือดำเนินไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ ถ้าไม่ไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรผู้บริหารก็ต้องแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อสร้างความแน่ใจว่าองค์กรกำลังเดินหน้าไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ หรืออาจกล่าวได้ว่าการควบคุมเป็นการเข้าไปดำเนินการแก้ไขปัญหาของการจัดการซึ่งเกิดจากความแตกต่างระหว่างเป้าหมายที่องค์กรต้องการ (Desired goals) กับผลลัพธ์หรือผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง (Actual performance) ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่ในการปิดช่องว่างของความแตกต่างทั้งสองประการนี้ โดยกระบวนการของการควบคุมประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1) การกำหนดมาตรฐานซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้ให้พนักงานเห็นว่าพวกเขาถูกคาดหวังต่อการทำงานในองค์กรอย่างไร 2) การวัดผลการปฏิบัติงาน 3) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน และ 4) การปรับปรุงหรือแก้ไขผลการปฏิบัติงาน (Ivancevich & Duening, 2007) ซึ่งขั้นตอนทั้ง 4 นี้ต้องดำเนินการไปด้วยกันถึงจะ



ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ อย่างไรก็ตามก็ดีผู้บริหารจำนวนไม่น้อยที่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและมีการติดตามการทำงานของพนักงาน แต่เพิกเฉยต่อการปรับปรุงแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะเชื่อว่าพนักงานจะสามารถรับมือหรือแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่ได้รับการตอบสนอง



**ภาพที่ 1.1** กระบวนการของการจัดการ  
ที่มา : Daft (2014)

ภาพที่ 1.1 แสดงให้เห็นถึงกระบวนการจัดการในภาพรวม ซึ่งเป็นการสรุปจากประเด็นสำคัญที่ผู้เขียนได้ทำการอธิบายพร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบในช่วงต้น อย่างไรก็ตามก็ดีเพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจหลักสำคัญของการจัดการได้ดียิ่งขึ้น อาจสรุปได้ว่า การจัดการเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ถึงแม้ว่าทรัพยากรทั้งหมดจะมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน แต่ทรัพยากรที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จมากที่สุดในโลกยุคปัจจุบันคือ ทรัพยากรบุคคลหรือพนักงานในองค์กร เนื่องจากถ้าองค์กรปราศจากพนักงานหรือบุคลากร (ต่อให้มีการนำปัญญาประดิษฐ์ก็ตาม) การใช้ทรัพยากรอื่นที่เหลือเพื่อการบรรลุเป้าหมายก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดการพนักงานเป็นอย่างมากและต้องสร้างความแน่ใจว่าแนวทางหรือวิธีการที่ตนเองปฏิบัติต่อพนักงานนั้นช่วยส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานร่วมกันและจุดจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จอย่าง

ยั่งยืน เนื่องจากผลการศึกษาเป็นจำนวนมากชี้ให้เห็นว่าสาเหตุที่พนักงานลาออกจากรางานเป็นเพราะผู้บริหารไม่ใช่สาเหตุจากองค์กรหรือบริษัท (Lipman, 2015) ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งการพัฒนาแนวทางเพื่อสร้างสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีที่นำไปสู่การจัดการและการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นต้องอาศัยความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และทักษะที่จำเป็นเพื่อการจัดการพนักงานและองค์กรได้อย่างเหมาะสม

## 1.2 ประเภทและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

ผู้จัดการหรือผู้บริหาร (A manager) คือบุคคลที่รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มหรือองค์กร ซึ่งผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ในการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน (DuBrin, 2009) โดยทั่วไปผู้บริหารสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

1) **ผู้บริหารระดับสูง (Top managers)** คือผู้บริหารที่รับผิดชอบต่อการกำหนดทิศทางในภาพรวมขององค์กร มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงและการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยพยายามทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงยังรับผิดชอบต่อการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรอีกด้วย ตัวอย่างตำแหน่งของผู้บริหารระดับนี้ อาทิ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer) ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน (Chief Financial Officer) และ กรรมการผู้จัดการ (Managing Director) เช่น ศุภชัย เจียรวนนท์ ประธานคณะผู้บริหารเครือเจริญโภคภัณฑ์และประธานคณะกรรมการบริหารบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นต้น

2) **ผู้บริหารระดับกลาง (Middle managers)** คือผู้บริหารที่รับผิดชอบต่อการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้สอดคล้องกับเป้าหมายของผู้บริหารระดับสูง และมีหน้าที่วางแผนและนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารระดับกลางมีความรับผิดชอบหลักต่อการประสานงานและเชื่อมกลุ่มและแผนกต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อการขับเคลื่อนแผนและกลยุทธ์ไปสู่การบรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารระดับนี้ทำหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงานให้กับแผนกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน นอกจากนี้ผู้บริหารระดับกลางยังทำหน้าที่ในการติดตามผลการปฏิบัติงานของแผนกต่างๆ และรับฟังรายงานความก้าวหน้าในการทำงานจากผู้บริหารระดับต้นด้วย ตัวอย่างตำแหน่งของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้จัดการทั่วไป (General manager) ผู้จัดการภาค (Regional manager) และ ผู้จัดการแผนก (Divisional manager)

3) **ผู้บริหารระดับต้น (First-line managers)** คือผู้บริหารที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ที่ทำหน้าที่ในการผลิตสินค้าและบริการให้แก่องค์กร โดยผู้บริหารระดับต้นทำหน้าที่จุดนี้ ติดตามและให้รางวัลพนักงานระดับปฏิบัติการและยังช่วยชี้แนะแนวทางในการทำงานแก่พนักงานระดับปฏิบัติการอีกด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหาร

ระดับต้นยังทำหน้าที่ในการกำหนดรายละเอียดและตารางการทำงานของพนักงานรวมถึงแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนของผู้บริหารระดับกลางด้วย ถือว่าผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้บริหารที่มีความใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด ตัวอย่างตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการประจำสำนักงาน และหัวหน้างาน (Williams, 2011) ตารางที่ 1.1 แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของผู้บริหารแต่ละระดับรวมถึงตัวอย่างของตำแหน่งบริหารในแต่ละระดับ

**ตารางที่ 1.1** ประเภทของผู้บริหาร 3 ระดับในองค์กรธุรกิจ

| ระดับ              | ตัวอย่างตำแหน่ง                                                                                                                                                                                    | ความรับผิดชอบ                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ผู้บริหารระดับสูง  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ประธานบริหาร</li> <li>ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร</li> <li>กรรมการผู้จัดการใหญ่</li> <li>รองประธานบริษัท</li> <li>ประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านการเงิน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>รับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานและความสำเร็จในภาพรวมขององค์กร</li> <li>กำหนดนโยบายหลักขององค์กร กำหนดกลยุทธ์ และทำหน้าที่ในการตัดสินใจที่สำคัญแก่องค์กร</li> <li>ทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์กรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์หรือแผนดำเนินงานในอนาคตขององค์กร</li> </ul> |
| ผู้บริหารระดับกลาง | <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้อำนวยการฝ่าย</li> <li>ผู้จัดการทั่วไป</li> <li>ผู้จัดการภาค</li> <li>ผู้จัดการแผนก</li> </ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงไปสู่การปฏิบัติ</li> </ul>                                                                                                                                                                  |
| ผู้บริหารระดับต้น  | <ul style="list-style-type: none"> <li>หัวหน้าแผนก</li> <li>หัวหน้าฝ่าย</li> <li>ผู้จัดการสำนักงาน</li> <li>ผู้จัดการฝ่ายขาย</li> </ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>รับผิดชอบในการดูแลติดตามการทำงานของพนักงานที่รายงานโดยตรงถึงตน</li> <li>สร้างความชัดเจนว่าพนักงานระดับปฏิบัติการเข้าใจนโยบายและแนวการปฏิบัติงานและได้รับการอบรมอย่างเหมาะสมเพื่อสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้</li> </ul>                                 |

ที่มา : Ebert & Griffin (2015)

ถึงแม้ว่าผู้บริหารทั้ง 3 ระดับจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่การจัดการทั้ง 4 ประการซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม แต่การแสดงออกของผู้บริหารในการทำงาน ปรากฏลักษณะของบทบาทที่หลากหลาย ซึ่ง Henry Mintzberg (1989) ได้ทำการศึกษาบทบาทของ ผู้บริหาร จากการติดตามผู้บริหารระดับสูงเพื่อสังเกตพฤติกรรมในแต่ละสัปดาห์ รวมถึงทำการ วิเคราะห์ข้อความในจดหมาย บทสนทนา และพฤติกรรมของผู้บริหาร ที่นำไปสู่ข้อสรุปที่ว่าผู้บริหาร แสดงบทบาทที่สำคัญในขณะทำงาน 3 ประการ ได้แก่ บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) บทบาทด้านการให้ข้อมูลสารสนเทศ (Informational Roles) และ บทบาทด้าน การตัดสินใจ (Decisional roles) อาจกล่าวได้ว่าบทบาทของผู้บริหารคือการมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงาน ในองค์กร รวบรวมและส่งต่อข้อมูล และตัดสินใจ ซึ่งในแต่ละบทบาทสามารถแบ่งเป็นบทบาท ย่อยดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 1.2)

1) **บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล** - ผู้บริหารโดยส่วนใหญ่ใช้เวลาสองในสาม ไปกับเรื่องการสื่อสารกับบุคคลอื่น เนื่องจากการสื่อสารกับบุคคลอื่น อาทิ พนักงาน ลูกค้า หรือผู้ มีส่วนได้เสียขององค์การช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการและปัญหา ของกลุ่มคนเหล่านั้นได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การสื่อสารยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถอธิบายมุมมอง หรือสาระสำคัญขององค์การและตนเองแก่บุคคลเหล่านั้นได้อีกด้วย ซึ่งบทบาทย่อยที่ผู้บริหาร แสดงออก ได้แก่ บทบาทตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead role) ที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็น ตัวแทนในการเปิดงาน ต้อนรับบุคคลที่มาเยี่ยมบริษัท หรือเป็นตัวแทนบริษัทเพื่อรับประทานอาหาร กับลูกค้าของบริษัท เป็นต้น บทบาทผู้นำ (Leader role) ที่ผู้บริหารทำหน้าที่ในการจูงใจและกระตุ้น พนักงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และบทบาทผู้ประสานงาน (Liaison role) ที่ผู้บริหารแสดง บทบาทนี้ในการทำงานร่วมกับบุคคลภายนอกหน่วยงานของตน

ตารางที่ 1.2 บทบาทของผู้บริหาร

| ประเภทของบทบาท                   | การแสดงบทบาท                  | ตัวอย่างกิจกรรม                                                                                           |
|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านความสัมพันธ์<br>ระหว่างบุคคล | บทบาทตัวแทน<br>ในทุกสถานการณ์ | ทำหน้าที่ในการเป็นตัวแทนในการ<br>เปิดงาน                                                                  |
|                                  | บทบาทผู้นำ                    | ทำหน้าที่ในการจูงใจและกระตุ้น<br>พนักงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย<br>ขององค์กร                                |
|                                  | บทบาทผู้ประสานงาน             | การทำงานร่วมกับบุคคลภายนอก<br>หน่วยของตน                                                                  |
| ด้านการให้ข้อมูล<br>สารสนเทศ     | บทบาทผู้ตรวจสอบ               | การติดตามและตรวจสอบสภาพ<br>แวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนิน<br>กิจการขององค์กรเพื่อการได้มาซึ่ง<br>ข้อมูล |
|                                  | บทบาทผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร      | แบ่งปันข้อมูลกับบุคคลอื่นที่อยู่<br>ภายในแผนกหรือองค์กรเดียว<br>กับตน                                     |
|                                  | บทบาทโฆษก                     | แบ่งปันข้อมูลกับบุคคลอื่นภายนอก<br>แผนกหรือองค์กร                                                         |
| ด้านการตัดสินใจ                  | บทบาทผู้ประกอบการ             | พัฒนาแนวคิดใหม่เพื่อการสร้าง<br>นวัตกรรม                                                                  |
|                                  | บทบาทผู้รับมือกับความไม่สงบ   | แก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้ได้<br>บังคับบัญชา                                                           |
|                                  | บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร        | ทบทวนและปรับปรุงการจัดสรร<br>ทรัพยากร                                                                     |
|                                  | บทบาทนักเจรจา                 | การหาข้อตกลงกับตัวแทนสหภาพ<br>หรือผู้จัดส่งวัตถุดิบ                                                       |

ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้เขียน



**2) บทบาทด้านการให้ข้อมูลสารสนเทศ** - นอกจากการใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับเรื่องของการติดต่อกับบุคคลอื่นแล้ว ผู้บริหารยังใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการรวบรวมและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารอีกด้วย การศึกษาของ Mintzberg พบว่าผู้บริหารใช้เวลาประมาณร้อยละ 40 ของเวลาทั้งหมดไปกับการให้และรับข้อมูลสารสนเทศ อาจสรุปได้ว่าการจัดการเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศผ่านการประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลอื่น และนำข้อมูลเหล่านั้นส่งต่อไปยังบุคคลที่อยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งบทบาทย่อยที่ผู้บริหารแสดงออก ได้แก่ บทบาทผู้ตรวจสอบ (Monitor role) ที่ผู้บริหารทำการติดตามและตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กรเพื่อการได้มาซึ่งข้อมูล ซึ่งอาจมาจากการพบปะสนทนากับบุคคลอื่นเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกและจากสื่อสิ่งพิมพ์และอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ บทบาทผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร (Disseminator role) ซึ่งผู้บริหารแสดงบทบาทนี้เมื่อมีการแบ่งปันข้อมูลกับบุคคลอื่นที่อยู่ภายในแผนกหรือองค์กรเดียวกับตน และบทบาทโฆษก (Spokesperson role) ผู้บริหารแสดงบทบาทนี้เมื่อมีการแบ่งปันข้อมูลกับบุคคลอื่นภายนอกแผนกหรือองค์กร

**3) บทบาทด้านการตัดสินใจ** - การรวบรวมและการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศไม่เพียงพอต่อการบริหารงานในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ถ้าผู้บริหารไม่ได้นำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ข้อมูลเหล่านั้นก็ไร้ความหมาย เพราะประโยชน์ของการรวบรวมและแบ่งปันข้อมูลกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งบทบาทย่อยที่ผู้บริหารแสดงออก ได้แก่ บทบาทผู้ประกอบการ (Entrepreneur role) ผู้บริหารแสดงบทบาทนี้เมื่อมีการปรับเปลี่ยนตนเอง ผู้ได้บังคับบัญชาและหน่วยงานของตนสู่การเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้รับมือกับความไม่สงบ (Disturbance handler role) ผู้บริหารแสดงบทบาทนี้เมื่อต้องตอบสนองต่อแรงกดดันและปัญหาที่รุนแรงที่ต้องให้ความสำคัญอย่างทันทีทันใด บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource allocator role) บทบาทนี้ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะแบ่งทรัพยากรเพื่อใช้ในการทำงานให้กับใครหรือหน่วยงานใดบ้าง และ บทบาทนักเจรจา (Negotiator role) ผู้บริหารแสดงบทบาทนี้เมื่อตนต้องเจรจาเรื่องเกี่ยวกับตารางเวลาในการทำงาน โครงการต่างๆ การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ผลลัพธ์ในการทำงาน ทรัพยากร และการเรียกร้องขึ้นค่าแรงของพนักงาน

ผู้บริหารแสดงบทบาททั้งสามประการ ได้แก่ บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บทบาทด้านการให้ข้อมูลสารสนเทศ และบทบาทด้านการตัดสินใจ ในการทำงานแต่ละวันสลับกันไปทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร ซึ่งการแสดงออกในแต่ละบทบาทจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กรและลักษณะการทำงานของผู้บริหารด้วย อย่างไรก็ตามการแสดงผลบทบาทต่างๆ เหล่านี้ได้เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดต้องอาศัยทักษะการจัดการที่สำคัญหลากหลายประการที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และทำงานร่วมกับพนักงานในองค์กรเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น





### 1.3 ทักษะการจัดการที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร

การจัดการพนักงานและองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารต้องอาศัยทักษะการจัดการที่หลากหลายเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จ ซึ่งทักษะการจัดการ หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ พฤติกรรม และความถนัดของตนเพื่อการทำงาน (Ivancevich & Duening, 2007) โดยผู้บริหารสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะทางการจัดการได้จากประสบการณ์ การฝึกอบรมและการฝึกปฏิบัติจนเกิดความชำนาญ ซึ่งนักวิชาการด้านการจัดการได้นำเสนอทักษะการจัดการที่สำคัญสำหรับผู้บริหารเพื่อใช้ในการสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นแก่องค์การ อาทิ Katz (1974) ได้แบ่งทักษะการจัดการที่สำคัญสำหรับผู้บริหารออกเป็น 3 ทักษะ ได้แก่

1) **ทักษะด้านงาน (Technical skills)** คือความสามารถในการใช้ความรู้และความชำนาญเพื่อการทำงาน โดย Katz ได้กล่าวว่าทักษะด้านนี้มีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้บริหารระดับต้นขององค์การ เนื่องจากผู้บริหารระดับต้นต้องทำงานใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติงานซึ่งต้องอาศัยความชำนาญในการทำงานเพื่อแนะนำการปฏิบัติงานที่เหมาะสม รวมถึงผู้บริหารต้องอาศัยความสามารถในการทำงานต่อการเลื่อนตำแหน่งสู่ระดับที่สูงขึ้นด้วย

2) **ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations skills)** คือความสามารถในการสร้างสัมพันธ์และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และลูกค้า หรือหมายถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารที่มีทักษะนี้จะเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงอารมณ์ความรู้สึกของตนที่มีต่อการทำงานและพยายามกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน

3) **ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skills)** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารต่อการทำความเข้าใจภาพรวมขององค์การและเห็นความเชื่อมโยงของแต่ละแผนกในองค์การ ทักษะนี้เกี่ยวข้องกับความคิด กระบวนการรวบรวมข้อมูลและความสามารถในการวางแผนของผู้บริหาร รวมถึงความสามารถในการวิเคราะห์ว่าองค์การมีความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคมอย่างไร ซึ่งทักษะนี้มีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ตัวอย่างเช่น รุ่งโรจน์ รังสิโยภาส กรรมการผู้จัดการใหญ่ของเอสซีจี (SCG) ที่มองว่าการผลักดันให้ เอสซีจี (SCG) เป็นองค์กรนวัตกรรมชั้นนำและแข่งขันในตลาดโลกได้ต้องมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงในทุกองค์ประกอบ และที่สำคัญพนักงานต้องกล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ ในสิ่งที่สร้างสรรค์และสร้างคุณค่าแก่องค์กร ซึ่งจะส่งผลดีต่อการเติบโตขององค์การ มุมมองนี้จะสะท้อนให้เห็นความเชื่อมโยงทางความคิดในภาพรวมและความสำคัญของพนักงานต่อการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จ

บริษัทหลายแห่งได้พยายามพัฒนาทักษะที่สำคัญทั้ง 3 ประการนี้ให้เกิดขึ้นไม่เพียงแต่ผู้บริหารเท่านั้นแต่รวมถึงพนักงานในทุกระดับชั้น เพราะเชื่อว่าการพัฒนาทักษะทั้ง 3 นี้ช่วยสนับสนุนการ



เติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรและนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้ เช่น บริษัท ปตท. ที่ตระหนักและให้ความสำคัญในการสร้างบุคลากรให้มีความรู้และความสามารถสูง เพราะเชื่อว่าปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่ช่วยผลักดันการดำเนินธุรกิจตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่บริษัทวางไว้ ด้วยเหตุนี้บริษัทจึงให้ความสำคัญในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมโอกาสการสร้างความเป็นผู้นำ การพัฒนาพนักงานทุกระดับให้เป็นคนดี คนเก่ง มีพฤติกรรมในการทำงานอย่างมืออาชีพ และมีความพร้อมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ภายใต้หลักการ 3 ประการ คือ ห่วงใย แบ่งปัน และใส่ใจต่อพนักงานเพื่อส่งเสริมให้พนักงานพร้อมช่วยบริษัทดูแลสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม ไปพร้อมกับการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน

นอกจากนี้ Griffin (2011) ได้นำเสนอทักษะการจัดการที่สำคัญสำหรับผู้บริหารไว้ 7 ประการ ซึ่งทักษะ 3 ประการแรกได้นำมาจากแนวคิดของ Katz และได้เพิ่มเติมทักษะที่จำเป็นอีก 4 ประการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) *ทักษะด้านงาน (Technical skills)* เป็นทักษะที่มีความสำคัญต่อความเข้าใจและสามารถทำงานที่เฉพาะเจาะจงให้สำเร็จลุล่วงได้ ผู้บริหารใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการอบรมให้ความรู้พนักงานและตอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในการทำงาน

2) *ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills)* เป็นความสามารถในการสื่อสาร ความเข้าใจและใส่ใจพนักงานและกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้บริหารที่สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดีอันเนื่องมาจากมีระดับทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานและสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

3) *ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skills)* คือความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นภาพรวมขององค์กรว่าแต่ละส่วนมีความเชื่อมโยงกันอย่างไร สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการบริหารองค์กรได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4) *ทักษะด้านการวินิจฉัย (Diagnostic skills)* ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องมีทักษะด้านการวินิจฉัยหรือทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นการตอบสนองที่เป็นไปได้ที่เหมาะสมที่สุดต่อสถานการณ์ ดังเช่นแพทย์ที่วินิจฉัยโรคของผู้ป่วยผ่านการวิเคราะห์อาการและระบุถึงสาเหตุที่เป็นไปได้ของอาการ ในองค์กรผู้บริหารต้องทำหน้าที่เหมือนแพทย์รักษาผู้ป่วยด้วยการวินิจฉัยและวิเคราะห์ปัญหาในองค์กรโดยการศึกษาอาการและพัฒนาแนวทางสำหรับการแก้ปัญหา ตัวอย่างเช่น ศุภจี สุธรรมพันธุ์ก่อนเข้ามารับตำแหน่ง CEO ของบริษัทไทยคม บริษัทแห่งนี้ขาดทุนต่อเนื่องถึง 6 ปีติดต่อกัน แต่ภายหลังจากการเข้ามาทำงานศุภจีสามารถช่วยให้บริษัทพลิกฟื้นและทำกำไรได้ภายใน 3 เดือนแรกที่เข้ามาบริหาร เนื่องจากศุภจีเห็นความผิดปกติของตัวเลขทางบัญชีที่เกิดจากการขายสินค้าและสต็อกสินค้า ศุภจีจึงให้ทีมการตลาดเร่งเก็บเงินให้เร็วขึ้นเพราะจะ



เปลี่ยนตัวเลขนี้เป็นกำไร ในขณะที่สต็อกสินค้าที่มีอยู่หากบริษัทขายได้เร็วของก็จะเปลี่ยนเป็นกำไรทันที นี่คือนสิ่งที่อดีตซีอีโอหญิงแกร่งของไทยคมมองเห็นและเลือกทำก่อนในช่วงแรกของการเข้ารับตำแหน่ง สะท้อนให้เห็นทักษะในการวินิจฉัยปัญหาในเบื้องต้นได้เป็นอย่างดี

5) **ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication skills)** คือความสามารถในการสื่อสารแนวคิดและข้อมูลสารสนเทศต่อผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในขณะเดียวกันก็สามารถรับแนวคิดและข้อมูลสารสนเทศจากบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน การสื่อสารกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรอาจดำเนินการผ่านการพูดคุยสนทนาแบบเห็นหน้า หรือผ่านการใช้ระบบออนไลน์ เช่น อีเมล หรือเฟสบุ๊กก็ได้ ตัวอย่างของบริษัท นกแอร์ จำกัด (มหาชน) ที่เกิดปัญหาระบบการเช็คอินขัดข้องเมื่อวันที่ 12 สิงหาคม 2558 ส่งผลให้เครื่องบินล่าช้า และทำให้มีผู้โดยสารตกค้างเป็นจำนวนมาก โดยสายการบินนกแอร์ได้ออกมาประกาศความรับผิดชอบด้วยการมอบตัวโดยสารให้กับผู้ที่ได้รับความเสียหายท่านละ 1 ใบ โดยสามารถเลือกเส้นทางบินและเวลาที่ต้องการได้เอง นอกจากนี้ พาที สารสิน ในฐานะ CEO ของบริษัทในตอนนั้นได้ทำจดหมายถึงผู้โดยสารที่ได้รับผลกระทบทุกคนด้วยการลงลายมือชื่อในจดหมายทุกฉบับด้วยตนเอง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการสื่อสารที่จริงใจของผู้บริหารที่มีต่อลูกค้าที่เป็นผู้อุปการคุณของบริษัทได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามเมื่อเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ยกเลิกเที่ยวบินอันเนื่องมาจากนักบินของสายการบินนกแอร์ประท้วงไม่ขึ้นบิน พาที สารสินไม่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนได้ ถึงขนาดเขียนลงในทวีตเตอร์ส่วนตัวว่า “คนที่ทุบหม้อข้าวตัวเองแต่ใช้คนอื่นให้ไปตาย แบบนี้อ่าให้เห็นนะ...ไปใส่กระโปรงไป” ซึ่งเป็นการสื่อสารที่ไม่เหมาะสมเพราะเป็นการใช้คำที่รุนแรงและเป็นเรื่องภายในองค์กรที่ผู้บริหารอย่างพาที สารสิน ต้องจัดการและแก้ไขปัญหาให้เรียบร้อย ไม่ใช่การออกมาใช้ข้อความในลักษณะแบบนี้ต่อสาธารณะ การแสดงออกในลักษณะนี้แสดงให้เห็นถึงข้อบกพร่องของทักษะการสื่อสาร ที่ไม่เลือกใช้ประโยชน์จากเครือข่ายสังคมออนไลน์ต่อการทำความเข้าใจ ชี้แจงและขอโทษลูกค้ามากกว่าการระบายอารมณ์ส่วนตัว

6) **ทักษะด้านการตัดสินใจ (Decision-making skills)** ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่มียุทธศาสตร์ในการตัดสินใจที่ดี ทักษะการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้บริหารต่อการระบุถึงปัญหาหรือโอกาสและเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดเพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างประโยชน์จากโอกาสนั้น อย่างไรก็ตามไม่มีผู้บริหารท่านใดที่สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องทุกครั้ง แต่ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่มักตัดสินใจได้ถูกต้องมากกว่าตัดสินใจผิด และเมื่อใดก็ตามที่ผู้บริหารเหล่านั้นตัดสินใจผิดพลาดพวกเขาจะพบความผิดพลาดนั้นได้อย่างรวดเร็วและพยายามหาแนวทางตัดสินใจที่ดีขึ้นกว่าเดิมเพื่อลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นกับองค์การให้น้อยที่สุด ตัวอย่างของ ดัน ภาสกรนที สมัยดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของบริษัท โออิชิ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่เผชิญกับสภาวะวิกฤตที่เกี่ยวกับสารปนเปื้อนที่อยู่ในน้ำชาเขียว ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและศรัทธาของผู้บริโภคที่มีต่อบริษัท เนื่องจากมีผู้บริโภคอ้างว่าตนได้รับผลกระทบจากการบริโภคชาเขียวที่มีสารปนเปื้อนนี้เข้าไป โดยสิ่งที่ดัน ภาสกรนทีดำเนินการในช่วงเวลานั้นคือ การตัดสินใจเข้าเยี่ยมและขอโทษลูกค้าพร้อมกับรับผิดชอบค่ารักษาพยาบาลให้ทั้งหมด และการตัดสินใจสั่งเก็บสินค้าที่ผลิตในล็อตนั้นทั้งหมด รวมถึงการ



เปิดโรงงานผลิตให้หน่วยงานทางด้านสาธารณสุขเข้าตรวจสอบเรื่องความปลอดภัย และการสั่งซื้อเครื่องสแกนสารปนเปื้อนในน้ำชาเขียวมูลค่ากว่า 100 ล้านบาท ซึ่งการตัดสินใจแต่ละเรื่องของต้นภาสกรนที ในสถานการณ์วิกฤตขณะนั้นช่วยให้บริษัท โออิชิ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้รับคำชมและกลับมา สร้างรายได้และทำกำไรได้เหมือนเดิมอีกครั้ง เหตุการณ์นี้สะท้อนให้เห็นทักษะในการตัดสินใจที่ยอดเยี่ยมของผู้บริหาร

7) ทักษะด้านการบริหารเวลา (Time management skills) เกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารต่อการลำดับความสำคัญของงานและมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากผู้บริหารมีภารกิจที่หลากหลายในแต่ละวัน ซึ่งถ้าผู้บริหารไม่สามารถจัดการเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพอาจทำให้ผู้บริหารเกิดความเครียดและไม่สามารถบรรลุเป้าหมายอย่างที่ต้องการได้ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องกำหนดเรื่องของความสำคัญและความเร่งด่วนในการทำงานแต่ละเรื่องเพื่อที่จะทราบว่าจะเรื่องใดควรทำก่อน และเรื่องใดควรทำทีหลัง นอกจากนี้ผู้บริหารที่มีทักษะในการบริหารเวลาที่ดีมักสามารถสร้างสมดุลได้ทั้งเรื่องงาน เรื่องส่วนตัวและครอบครัวได้เป็นอย่างดี ในทางกลับกันผู้บริหารที่ขาดทักษะด้านการบริหารเวลามักเป็นผู้บริหารที่ใช้เวลาในการทำงานนานมากกว่าปกติและมักเรียกร้องขอเวลาเพิ่ม แต่ผลลัพธ์หรือปริมาณของงานกลับไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ ตัวอย่างผู้บริหารที่มีทักษะด้านการบริหารเวลาที่ยอดเยี่ยม อาทิ Jeff Bezos ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของ Amazon.com ที่กำหนดตารางสำหรับการประชุมเรื่องงานไว้ 3 วันต่อสัปดาห์ และกำหนดเวลาว่างไว้ 2 วันต่อสัปดาห์เพื่อใช้เวลาสำหรับตนเองในการคิดสิ่งใหม่ๆ และเพื่อไปพบปะพนักงานของบริษัทในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งการบริหารเวลาในลักษณะนี้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทเป็นอย่างมาก ทำให้ Amazon.com กลายเป็นผู้นำตลาดในการขายสินค้าออนไลน์อย่างแท้จริง

ทักษะทั้ง 7 ประการมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารต่อการจัดการองค์การและพนักงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ เพราะทักษะเหล่านี้ถูกใช้อย่างผสมผสานในแต่ละวันของการทำงาน ซึ่ง Griffin ไม่ได้ระบุว่าทักษะมีความจำเป็นกับผู้บริหารระดับใดมากน้อยกว่ากัน แต่ถ้าพิจารณาในเชิงลึกอาจกล่าวได้ว่า ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะด้านการวินิจฉัยปัญหา และทักษะด้านการตัดสินใจมีความสำคัญกับผู้บริหารระดับสูงเป็นอย่างมาก เพราะผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดแนวทางการดำเนินกิจการและทิศทางขององค์การผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงยังมีส่วนในการแก้ปัญหาในภาพรวมที่เกิดขึ้นกับองค์การอีกด้วย ส่วนทักษะอื่น เช่น ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการสื่อสาร และทักษะด้านการบริหารเวลา เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในทุกระดับ อย่างไรก็ตามผู้บริหารทุกระดับควรเตรียมตัวให้พร้อมและหมั่นพัฒนาทักษะต่างๆ ผ่านการเรียนรู้จากกรณีศึกษาของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว หรือจากการเข้ารับการอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะที่สำคัญเหล่านั้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานและการบริหารงาน



นอกจากนี้ผลการสำรวจล่าสุดของ Zenger และ Folkman (2014) เกี่ยวกับทักษะที่สำคัญของผู้บริหาร โดยรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามผู้บริหารและพนักงานจำนวนกว่า 332,860 คน เกี่ยวกับทักษะที่สำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จในการบริหาร โดยผู้ตอบแบบสำรวจต้องเลือกทักษะที่สำคัญ 4 ประการจากทั้งหมด 16 ประการที่ได้รับรู้ไว้ พบว่าทักษะที่ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญและถือว่าเป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญที่ผู้บริหารทุกระดับต้องมี มีทั้งหมด 7 ทักษะ ได้แก่ 1) ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจพนักงาน 2) ความสามารถในการแสดงให้เห็นถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรม 3) ความสามารถในการแก้ปัญหาและวิเคราะห์ประเด็นปัญหา 4) ความสามารถในการขับเคลื่อนผลลัพธ์ในการทำงาน 5) ความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 6) ความสามารถในการประสานงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และ 7) ความสามารถในการสร้างสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ซึ่งทักษะทั้ง 7 ประการนี้มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อผู้บริหารระดับต้นหรือระดับหัวหน้างาน สำหรับผู้บริหารระดับกลาง ความสามารถในการแก้ปัญหาและวิเคราะห์ประเด็นปัญหามีความสำคัญมากที่สุด ในส่วนของผู้บริหารระดับสูงทักษะทั้ง 7 ประการนี้ยังคงมีความสำคัญ แต่ทักษะที่จำเป็นมากที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับนี้และไม่ได้ถูกระบุไว้ใน 7 อันดับแรก ได้แก่ ความสามารถในการพัฒนามุมมองเชิงกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรซึ่งต้องอาศัยการจัดระบบและบูรณาการข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้กำหนดแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Katz (1974) ที่มองว่าทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นทักษะที่สำคัญเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารระดับสูง

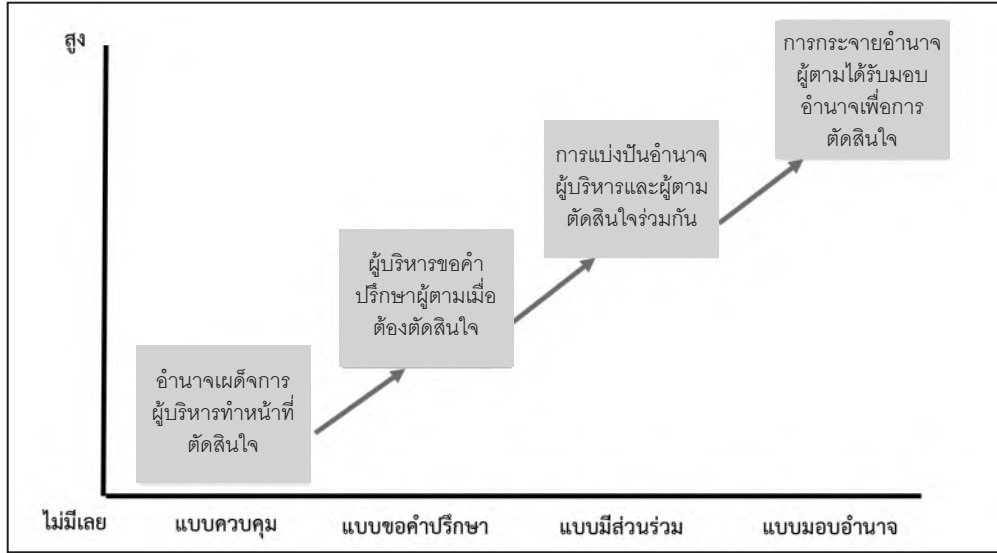
ทักษะต่างๆ เหล่านี้มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตของผู้บริหารในทุกระดับชั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ผู้บริหารต้องเร่งพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการวินิจฉัย ทักษะด้านการสื่อสารและทักษะด้านการตัดสินใจเพื่อให้พร้อมรับมือกับความซับซ้อนในการบริหารองค์กรที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น ซึ่งทักษะเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรต่อไป สอดคล้องกับ Achua และ Lussier (2013) ที่ได้อธิบายไว้ในหนังสือ Effective Leadership ว่าความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำถูกพัฒนาขึ้นจากสมรรถนะทางการจัดการ (เป็นการผสมผสานกันระหว่างความรู้ ทักษะและความสามารถ) โดยนักวิชาการทั้งสองเชื่อว่าทักษะที่สำคัญต่อความสำเร็จในการเป็นผู้นำ ได้แก่ ทักษะด้านงาน ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะด้านการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามนอกเหนือจากทักษะที่สำคัญที่ช่วยสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารแล้ว แนวคิดการจัดการสมัยใหม่ ได้มีการนำเอาเรื่องของการเพิ่มขีดความสามารถแก่พนักงานมาใช้เพื่อช่วยพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ดังจะกล่าวในหัวข้อถัดไป



#### 1.4 การเพิ่มขีดความสามารถแก่พนักงาน: แนวทางสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร

นอกเหนือจากทักษะที่สำคัญในการบริหารองค์การไปสู่ความสำเร็จที่เชื่อมโยงและเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้ว แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการที่สำคัญอีกประการที่เชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ได้รับการกล่าวถึงและนำไปปรับใช้ในองค์กรต่างๆ เป็นจำนวนมาก คือเรื่องของ “การเพิ่มขีดความสามารถแก่พนักงาน” (Empowerment) ซึ่งเป็นกระบวนการให้อำนาจแก่พนักงานในแต่ละระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ในการทำงานของตนเอง แนวคิดการเพิ่มขีดความสามารถเป็นอีกหนึ่งแนวทางการบริหารที่ช่วยพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารเนื่องจากเป็นกระบวนการของการเพิ่มพูนความรู้ ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ และการตัดสินใจของพนักงาน ซึ่งนักวิชาการบางท่านอาจเรียกกระบวนการนี้ว่า “การให้อำนาจ” เพราะพิจารณาในมุมมองที่ว่าผู้บริหารได้ให้อำนาจของตนแก่พนักงานในการรับผิดชอบหรือตัดสินใจงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย

แนวคิดนี้ทำให้ผู้นำบางส่วนเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนบางประการ เช่น มองว่าการเพิ่มขีดความสามารถที่ถูกใช้ในความหมายของการให้อำนาจ เป็นสิ่งที่ทำให้มี “การได้เสีย” (Zero-sum game) เกิดขึ้นในเรื่องของการให้อำนาจ เนื่องจากเมื่อผู้บริหารได้ให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาไป ผู้บริหารก็จะสูญเสียอำนาจหรือการควบคุมที่ตนเคยมี ซึ่งในความเป็นจริงการแบ่งปันอำนาจของผู้บริหารผ่านวิธีการเพิ่มขีดความสามารถแก่พนักงานเป็นแนวทางที่นำไปสู่การเพิ่มขึ้นของอำนาจสำหรับผู้บริหาร ดังคำกล่าวที่ว่า “อำนาจยิ่งให้ไปเท่าไร ยิ่งทำให้ผู้ให้มีมากขึ้นเท่านั้น” เพราะการปฏิบัติเช่นนี้ยังทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาและยอมรับในตัวผู้บริหารมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารแบบเผด็จการ (Authoritarian) มักมองว่าการให้อำนาจหรือการเพิ่มขีดความสามารถแก่พนักงานผ่านการให้อำนาจและโอกาสในการตัดสินใจในการทำงานเป็นอุปสรรคต่อการใช้อำนาจของตน เนื่องจากผู้บริหารประเภทนี้ใช้มุมมองแบบ “ชนะ-แพ้” ในการบริหาร นอกจากนี้สิ่งที่ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดการเพิ่มขีดความสามารถแก่พนักงานอีกประการคือ ความสำคัญของระดับการให้อำนาจที่สัมพันธ์กับรูปแบบการบริหารของผู้บริหารที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ภาพที่ 1.2 แสดงให้เห็นถึงวิวัฒนาการของการให้อำนาจตามรูปแบบการบริหารของผู้บริหารในองค์การ



ภาพที่ 1.2 วิวัฒนาการของการให้อำนาจตามรูปแบบการบริหารของผู้บริหารในองค์การ  
ที่มา : Kinicki & Fugate (2016)

การเพิ่มขีดความสามารถไม่ใช่แค่เพียงการมอบหมายอำนาจหน้าที่หรือความรับผิดชอบแก่พนักงานแต่เพียงเท่านั้น แต่ยังมีวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นการสร้างความรู้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน การสร้างความกระตือรือร้นและความเชี่ยวชาญในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้ มุ่งเน้นเรื่องของการให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการตัดสินใจเป็นสำคัญ ดังนั้นการเพิ่มขีดความสามารถต้องอาศัยความไว้วางใจของพนักงานต่อการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ มากกว่าเรื่องของการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ถ้าพิจารณาตามทฤษฎีทางการจัดการที่เกี่ยวข้อง การเพิ่มขีดความสามารถสอดคล้องกับทฤษฎี Y ที่ McGregor ได้อธิบายไว้ว่า ผู้บริหารที่ยึดรูปแบบตามทฤษฎี Y เป็นบุคคลที่มีมุมมองด้านบวกต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยตนเอง (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ในบทที่ 7)

ผู้บริหารที่ต้องการนำแนวคิดการเพิ่มขีดความสามารถแก่พนักงานไปปรับใช้ในองค์กรต้องทำการปรับระบบการทำงานที่สนับสนุนการนำเอาความสามารถของพนักงานมาใช้ในการตัดสินใจ โดยพนักงานต้องถูกกระตุ้นให้มีส่วนร่วมต่อการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม Ferrell, Hirt และ Ferrell (2016) เห็นว่าการนำแนวคิดนี้ไปใช้ในองค์กรอาจพบกับอุปสรรคบางประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำไปใช้กับพนักงานที่เคยชินหรือมีประสบการณ์จากการบริหารแบบเบ็ดเสร็จเด็ดขาดของผู้บริหารที่ทำให้พนักงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ในทางเดียวกัน ผู้บริหารที่มาจากภูมิหลังคล้ายกันอาจพบกับความยากลำบากต่อการสนับสนุนวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมภายในองค์กร ซึ่งวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการขจัดอุปสรรคเหล่านี้คือ การให้การฝึกอบรมแก่ผู้บริหารและพนักงาน โดยผู้บริหาร



ควรได้รับการอบรมเกี่ยวกับวิธีการในการมอบอำนาจเพื่อการตัดสินใจ เพื่อให้สามารถชี้แนะแนวทางที่สำคัญในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ต่างๆ แก่พนักงานได้ ในส่วนของพนักงานควรได้รับการอบรมเกี่ยวกับทักษะการเป็นผู้นำที่ครอบคลุมเรื่อง การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหาความขัดแย้ง และการตัดสินใจ

อย่างไรก็ตามเนื่องจากแนวคิดการเพิ่มขีดความสามารถเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้อำนาจเพื่อการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ แทนผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารบางคนมองว่าการกระทำในลักษณะนี้จะส่งผลกระทบต่อพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของตน เนื่องจากพนักงานสามารถแสดงบทบาทในการนำตนเองได้โดยไม่ต้องอาศัยผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม Jones และ George (2016) ได้อธิบายว่า การเพิ่มขีดความสามารถแก่พนักงานสามารถช่วยส่งเสริมผู้บริหารให้พัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้หลากหลายประการ ดังนี้

- การเพิ่มขีดความสามารถช่วยเพิ่มความสามารถให้กับผู้บริหารต่อการทำงานให้สำเร็จ ลุล่วง เนื่องจากว่าผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานที่ตนมีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานที่ทำ
- การเพิ่มขีดความสามารถช่วยเพิ่มความรู้สึกร่วมกัน แรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความมั่นใจว่าพนักงานจะทำงานจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย
- การเพิ่มขีดความสามารถช่วยให้ผู้บริหารได้มีเวลาสำหรับการให้ความสนใจต่อประเด็นที่มีความสำคัญอื่นได้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากไม่ต้องใช้เวลานานมากนักกับการดูแลหรือติดตามงานที่ทำเป็นกิจวัตร

นอกเหนือจากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นที่ทำให้ผู้บริหารเห็นภาพได้ชัดเจนมากขึ้นว่า การเพิ่มขีดความสามารถไม่ใช่สิ่งที่ลดทอนการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารแต่อย่างใด ในทางตรงกันข้ามกลับช่วยส่งเสริมความเข้มแข็งของการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารให้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากภาวะผู้นำไม่ได้มองเพียงแค่ระดับของปัจเจกบุคคลเท่านั้น แต่ยังมองในภาพของระดับกลุ่มและองค์การอีกด้วย ดังนั้นการที่ผู้บริหารนำแนวคิดการเพิ่มขีดความสามารถแก่พนักงานมาใช้ในองค์การนั้น ไม่ได้เพียงแค่ช่วยสร้างภาวะผู้นำแก่ตนเองเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ขยายไปสู่ระดับกลุ่ม และระดับองค์การในที่สุด เพราะการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ผู้บริหารเคยมีเพื่อการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ เป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและยังช่วยให้พนักงานได้พัฒนาทักษะการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยตนเองมากยิ่งขึ้นโดยไม่ต้องคอยพึ่งแต่เพียงคำสั่งของผู้บริหารแต่เพียงอย่างเดียว เสมือนกับการที่ผู้บริหารได้ใช้วิธีการนี้เพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของตนให้สามารถนำตนเองได้ ซึ่งถือเป็นการพัฒนาแบบ “สองด้วง” กล่าวคือ ผู้บริหารได้พัฒนาภาวะผู้นำของตนเองที่เน้นการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมและทำงานร่วมกันเป็นทีม (ดูรายละเอียดใน





บทที่ 8) ในขณะเดียวกันก็ได้สร้างภาวะผู้นำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาความสามารถในการนำตนเอง และการตัดสินใจ (ดูบทที่ 4) ซึ่งการกระทำในลักษณะนี้เป็นส่วนหนึ่งของการเป็นสุดยอดผู้นำของผู้บริหาร (Superleadership) ตามแนวคิดของ Mans และ Sims (2001) ที่อธิบายว่า “สุดยอดภาวะผู้นำ คือ การนำบุคคลอื่นให้สามารถนำตนเองได้” หรืออาจกล่าวได้ว่า “สุดยอดภาวะผู้นำ” คือการที่ผู้บริหารที่เป็นผู้นำจูงใจให้เห็นความสำเร็จขององค์กรโดยการแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเห็นว่าพวกเขาจะนำตนเองได้อย่างไร จะเห็นได้ว่าการเพิ่มขีดความสามารถแก่พนักงานมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในภาพรวมที่ครอบคลุมทั้งระดับปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์การ

อย่างไรก็ตามมีผู้บริหารเป็นจำนวนมากยังสับสนเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำ (ดังที่จะกล่าวในบทที่ 2) อยู่บ้างพอสมควร ทำให้เกิดการตั้งคำถามที่ว่า “ถ้าผู้บริหารและผู้นำคือบุคคลคนเดียวกัน ทำไมจะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารอีก” ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารยังไม่เข้าใจความแตกต่างของการเป็นผู้บริหารและการเป็นผู้นำที่เพียงพอ ถึงแม้ว่าบุคคลทั้งสองสามารถเป็นบุคคลคนเดียวกันได้ และในเชิงอุดมคตินักวิชาการต่างพยายามชี้ให้เห็นว่าการแสดงบทบาทของผู้บริหารและผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกัน เนื่องจากมีบางส่วนที่ทับซ้อนหรือสัมพันธ์กันอยู่ แต่ในความเป็นจริงผู้บริหารบางคนอาจไม่มีความเป็นผู้นำเลย ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้มีความจำเป็นอย่างมากในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารผ่านแนวคิดพื้นฐานทางการจัดการที่ได้กล่าวในข้างต้น และเพื่อทำให้ผู้บริหารเกิดความกระจ่างมากยิ่งขึ้นสำหรับความแตกต่างระหว่างการเป็นผู้บริหารและการเป็นผู้นำ หัวข้อต่อไปได้นำเสนอความแตกต่างของลักษณะทั้งสองนี้เพื่อเป็นความเข้าใจเบื้องต้นก่อนเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำในบทที่ 2 ต่อไป

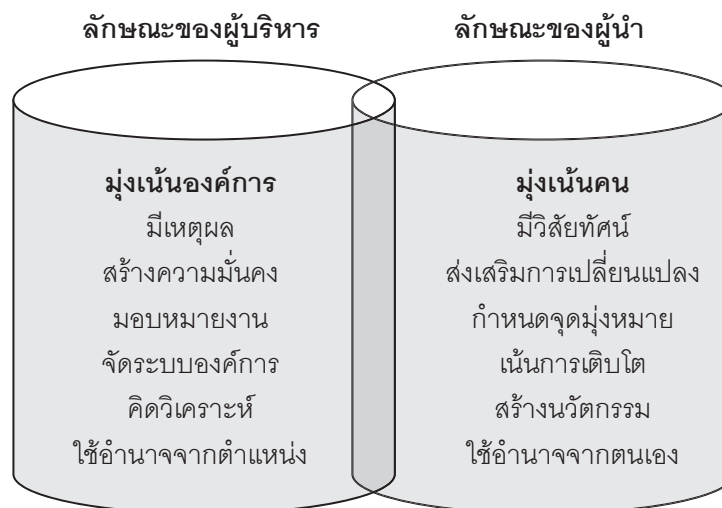
## 1.5 ความแตกต่างระหว่างการเป็นผู้บริหารและการเป็นผู้นำ

ผู้บริหารบางคนมักเข้าใจว่าการเป็นผู้บริหารและการเป็นผู้นำคือเรื่องเดียวกันและมีการใช้สองคำนี้ในความหมายแทนที่กันอยู่เป็นประจำ ทั้งที่ความเป็นจริงแล้วทั้งสองแนวคิดนี้มีความแตกต่างกัน นักวิชาการที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดการในปัจจุบันอย่าง Mintzberg ได้อธิบายว่า การจัดการมีความเกี่ยวข้องกับบทบาทและกิจกรรมที่หลากหลายที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ และกิจกรรมการเป็นผู้นำถือเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และกิจกรรมของการจัดการเท่านั้น (Shani, Chandler, Coget, & Lau, 2009) นอกจากนี้ Bennis และ Nanus ได้อธิบายถึงความแตกต่างของการจัดการกับภาวะผู้นำซึ่งต่อมาถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายในแวดวงต่างๆ โดยเปรียบเทียบว่า “ผู้บริหารเน้นทำให้ถูกต้อง ในขณะที่ผู้นำเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง” (managers do things right, leaders do the right things) ซึ่งแนวคิดนี้มีรากเหง้ามาจากการจำแนกความแตกต่างระหว่างคำว่า “ความมีประสิทธิภาพ” และ “ความมีประสิทธิภาพ” ของ Peter Drucker ที่ Bill Reddin นำไปขยายความต่อว่า การมุ่งเน้นในเรื่องของประสิทธิภาพมากกว่าความมีประสิทธิภาพหมายถึง การที่ผู้บริหาร “ทำในสิ่งที่ต้องทำมากกว่าการทำสิ่งที่ถูกต้อง” ซึ่งทั้งนักวิชาการทั้งสองท่านนี้ให้ความสนใจไปที่



ผู้บริหารแต่เพียงอย่างเดียว ไม่ได้ทำการเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารกับผู้นำเหมือนอย่าง Bennis และ Nanus (Armstrong, 2009) นอกจากนี้ Bennis (2003) ยังได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหารไว้ด้วยกัน 12 ลักษณะ ดังนี้ ทั้งนี้บุคคลหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้บริหาร หรืออย่างใดอย่างหนึ่ง หรือไม่ใช้ทั้งสองอย่างก็ได้

- ผู้บริหารทำหน้าที่บริหาร แต่ผู้นำสร้างนวัตกรรม
- ผู้บริหารชอบลอกเลียนผลงานแต่ผู้นำสร้างสรรค์ผลงาน
- ผู้บริหารคงไว้ซึ่งสิ่งที่เป็นอยู่เดิมแต่ผู้นำพัฒนา
- ผู้บริหารเน้นที่ระบบแต่ผู้นำเน้นที่บุคลากร
- ผู้บริหารชอบใช้การควบคุมแต่ผู้นำใช้การสร้างความเนื้อเชื้อใจ
- ผู้บริหารมีมุมมองในระยะสั้นแต่ผู้นำมีมุมมองในระยะยาว
- ผู้บริหารถามคำถามว่าทำอะไรและเมื่อไหร่ แต่ผู้นำถามว่าทำอะไรและทำไมถึงทำ
- ผู้บริหารมองที่ผลกำไรขององค์กรแต่ผู้นำมองในภาพกว้างที่มากกว่าเรื่องผลกำไร
- ผู้บริหารชอบเลียนแบบแต่ผู้นำเป็นต้นแบบ
- ผู้บริหารยอมรับสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันแต่ผู้นำท้าทายสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้ปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดแต่ผู้นำเป็นตัวของตัวเอง
- ผู้บริหารทำในสิ่งที่ต้องทำแต่ผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้อง



**ภาพที่ 1.3** ความแตกต่างระหว่างลักษณะของผู้บริหารกับผู้นำ  
ที่มา : Daft (2014)



การจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้นำของ Bennis เป็นการเปรียบเทียบในแง่ของลักษณะการแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้บริหารและผู้นำในภาพรวม โดยพิจารณาว่าความแตกต่างทั้งหมดนี้สามารถอธิบายการเป็นผู้นำและผู้บริหารในทุกสถานการณ์ของการบริหารองค์การ ซึ่งในความเป็นจริงอาจมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องที่กำหนดการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ต่างกันระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Daft (2014) ที่ได้อธิบายถึงความแตกต่างทางลักษณะของการเป็นผู้นำและผู้นำที่แสดงให้เห็นจุดแข็งที่ต่างกันสำหรับองค์การ โดยได้เปรียบเทียบการเป็นผู้นำว่าเหมือนกับ “การจัดหาอุปกรณ์ในการจับปลาให้กับคนในองค์การ” ในขณะที่การเป็นผู้นำคือ “การสอนและจูงใจให้คนในองค์การหาปลา” ถึงแม้ว่าการเป็นผู้นำและการเป็นผู้นำจะประกอบด้วยกลุ่มของลักษณะและทักษะที่ต่างกัน 2 กลุ่ม แต่บุคคลอาจมีลักษณะหรือทักษะของกลุ่มทั้งสองนี้ทับซ้อนกันภายในตน ถึงแม้ว่าบุคคลอาจมีลักษณะของกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดมากกว่าอีกกลุ่ม แต่ในเชิงอุดมคติ ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำควรสร้างสมดุลระหว่างลักษณะทั้งสองกลุ่มนี้ได้ จากภาพที่ 1.3 แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างลักษณะของผู้บริหารและผู้นำที่สามารถอธิบายได้ว่า การจัดการหรือการบริหารเน้นเรื่องของการสร้างความมั่นคงและการทำงานตามระเบียบแบบแผนภายใต้โครงสร้างและระบบขององค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ในขณะที่ภาวะผู้นำเน้นการตั้งคำถามต่อสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขององค์การและความพร้อมที่จะเสี่ยงเพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ไม่สร้างสรรค์หรือเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จ

นอกจากนี้ถ้าพิจารณาความแตกต่างที่สำคัญระหว่างการจัดการและภาวะผู้นำในองค์การผ่านกระบวนการทำงานภายในองค์การจะเห็นคือการทับซ้อนของแนวคิดทั้งสองนี้ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และทำให้เห็นถึงความเชื่อมโยงสอดประสานกันในฐานะสองสิ่งที่แยกออกจากกันได้ยาก ตารางที่ 1.3 แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างการจัดการและภาวะผู้นำภายในองค์การผ่านกระบวนการของการกำหนดวิสัยทัศน์ การพัฒนามนุษย์และเครือข่าย การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ และผลลัพธ์ของวิสัยทัศน์



**ตารางที่ 1.3** การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกระบวนการจัดการและภาวะผู้นำในองค์การ

| กระบวนการ                      | การจัดการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ภาวะผู้นำ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การกำหนดวิสัยทัศน์             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• แผนและงบประมาณ</li> <li>• การพัฒนากระบวนการขั้นตอนและระยะเวลา</li> <li>• แสดงทัศนคติที่ไม่เจาะจงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมาย</li> </ul>                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดทิศทางและพัฒนาวิสัยทัศน์</li> <li>• พัฒนาแผนกลยุทธ์และทำให้บรรลุวิสัยทัศน์</li> <li>• แสดงทัศนคติที่ชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมาย</li> </ul>                                                                                                                          |
| การพัฒนามนุษย์และเครือข่าย     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดระบบองค์การและการบรรจุคน</li> <li>• คงไว้ซึ่งโครงสร้างเดิม</li> <li>• มอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ</li> <li>• กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ</li> <li>• ไม่ค่อยมีการปลุกเร้าหรือจูงใจเท่าที่ควร</li> <li>• จำกัดการเลือกพนักงาน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดวางตำแหน่งขององค์การใหม่</li> <li>• สื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย</li> <li>• จูงใจให้มีการสร้างความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์</li> <li>• ปลุกเร้าและกระตุ้นให้ทำงานอยู่ตลอดเวลา</li> <li>• เพิ่มทางเลือกในการใช้พนักงาน</li> </ul> |
| การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ควบคุมกระบวนการการทำงาน</li> <li>• ระบุถึงปัญหา</li> <li>• ติดตามผลลัพธ์</li> <li>• ใช้วิธีการที่มีความเสี่ยงต่ำในการแก้ไขปัญหา</li> </ul>                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจ</li> <li>• ตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของมนุษย์</li> <li>• กระตุ้นให้พนักงานเอาชนะอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง</li> <li>• ใช้วิธีการที่มีความเสี่ยงสูงในการแก้ไขปัญหา</li> </ul>                                                                             |
| ผลลัพธ์ของวิสัยทัศน์           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• วิสัยทัศน์เป็นไปตามขั้นตอนและสามารถพยากรณ์ได้</li> <li>• ให้ผลลัพธ์ที่คาดหวังเหมือนกับผู้มีส่วนได้เสียคนอื่น</li> </ul>                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่อง อาทิ ผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือวิธีการใหม่ในการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การ</li> </ul>                                                                                                                                 |

ที่มา : Kotterman (2006)



โดยสรุป ภาวะผู้นำไม่สามารถแทนที่การบริหารหรือการจัดการได้ แต่ควรทำหน้าที่ในฐานะส่วนสนับสนุนการจัดการองค์การเพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่องจากการจัดการที่ดีมีความจำเป็นต่อการช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในปัจจุบันได้ ในขณะที่ภาวะผู้นำที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่ดีขึ้นในอนาคต อาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำถูกสร้างขึ้นจากพื้นฐานขององค์การที่มีการจัดการที่ดี ดังนั้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการต่อการสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็น

## สรุป

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกยุคปัจจุบันส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดหรือความก้าวหน้าขององค์การที่ต้องอาศัยการทำงานแบบบูรณาการของปัจจัยต่างๆ ภายในองค์การเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น โดยบุคคลที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงปัจจัยต่างๆ เข้าด้วยกัน คือ ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การ ในความเป็นจริงองค์การต้องการผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำที่มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นผ่านการโน้มน้าวหรือจูงใจบุคลากรในองค์การให้เห็นทิศทางที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน เนื่องจากการเป็นผู้นำถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ ด้วยเหตุนี้ การเป็นผู้นำองค์การที่มีประสิทธิภาพได้นั้นต้องอาศัยความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานทางการจัดการเสียก่อน เพราะหากผู้นำไม่เข้าใจหลักการจัดการพื้นฐาน ผู้นำอาจไม่สามารถต่อยอดเพื่อพัฒนาตนเอง บุคลากรและองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

การทำความเข้าใจต่อความหมายของการจัดการมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับผู้นำ เพราะทำให้เห็นกระบวนการของการจัดการในองค์การในภาพรวม ทั้งนี้การจัดการ หมายถึงกระบวนการของการใช้ทรัพยากรขององค์การเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลผ่านการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม เมื่อพิจารณาจากนิยามข้างต้นจะพบว่าประเด็นสำคัญที่ต้องทำความเข้าใจอยู่ทั้งหมด 3 ประการ คือ 1) การจัดการเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรขององค์การ อันประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรด้านการเงิน ทรัพยากรด้านกายภาพ และทรัพยากรด้านข้อมูลสารสนเทศ 2) การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 3) การบรรลุเป้าหมายผ่านการวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม ซึ่งประเด็นที่กล่าวถึงนี้เรียกว่าหน้าที่การจัดการ (Management functions) โดยผู้บริหารใช้ทรัพยากรด้านบุคคล เงิน กายภาพและข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบรรลุเป้าหมายผ่านหน้าที่การจัดการทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม

นอกจากนี้ผู้บริหารต้องเข้าใจประเภทและบทบาทของตนเพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้จัดการหรือผู้บริหาร (A manager) คือบุคคลที่รับผิดชอบ





ต่อผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การ และมีอำนาจหน้าที่ในการใช้ทรัพยากรขององค์การเพื่อการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน โดยทั่วไปสามารถแบ่งผู้บริหารออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร และ ผู้บริหารระดับต้น โดยผู้บริหารทั้ง 3 ระดับจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่การจัดการทั้ง 4 ประการซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม แต่การแสดงออกของผู้บริหารในการทำงานปรากฏในรูปลักษณะของบทบาทที่หลากหลาย ได้แก่ บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บทบาทด้านการให้ข้อมูลสารสนเทศ และ บทบาทด้านการตัดสินใจ

ประเด็นต่อมาที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารก็คือการทำความเข้าใจถึงความสำคัญของทักษะการจัดการที่จำเป็นสำหรับการขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีด้วยกัน 7 ทักษะ คือ ทักษะด้านงาน ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการวินิจฉัย ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านการตัดสินใจ และทักษะด้านการบริหารเวลา ทักษะทั้ง 7 ประการมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารต่อการจัดการองค์การและพนักงานไปสู่ความสำเร็จตามที่วางไว้ เนื่องจากทักษะเหล่านี้ถูกใช้อย่างผสมผสานในแต่ละวันของการทำงาน นอกจากนี้ถ้าพิจารณาในเชิงลึกอาจกล่าวได้ว่า ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะด้านการวินิจฉัยปัญหา ทักษะด้านการตัดสินใจ มีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูงเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดแนวทางการดำเนินกิจการและทิศทางขององค์การผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงยังมีหน้าที่ในการแก้ปัญหาในภาพรวมที่เกิดขึ้นกับองค์การอีกด้วย ส่วนทักษะอื่น เช่น ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการสื่อสาร และทักษะด้านการบริหารเวลา เป็นทักษะที่จำเป็นกับผู้บริหารในทุกระดับ อย่างไรก็ตามผู้บริหารทุกระดับควรเตรียมตัวให้พร้อมและหมั่นพัฒนาทักษะต่างๆ ผ่านการเรียนรู้จากกรณีศึกษาของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว หรือจากการเข้ารับการอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะที่สำคัญเหล่านั้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานและการบริหารงาน

นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องนำแนวคิด “การเพิ่มขีดความสามารถแก่พนักงาน” ซึ่งเป็นกระบวนการให้อำนาจแก่พนักงานในแต่ละระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ในการทำงานของตนเอง มาใช้เพื่อช่วยพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร เนื่องจากการเพิ่มขีดความสามารถไม่ใช่แค่เพียงการมอบหมายอำนาจหน้าที่หรือความรับผิดชอบแก่พนักงานแต่เพียงเท่านั้น แต่ยังมีวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นการสร้างความรู้ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน การสร้างความกระตือรือร้นและความเชี่ยวชาญในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้น และช่วยส่งเสริมความเข้มแข็งของการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารให้มากยิ่งขึ้นด้วย เนื่องจากภาวะผู้นำไม่ได้พิจารณาเพียงแค่ระดับของปัจเจกบุคคลเท่านั้น แต่ยังมองในภาพของระดับกลุ่มและองค์การอีกด้วย ดังนั้นการที่ผู้บริหารนำแนวคิดการเพิ่มขีดความสามารถแก่พนักงานมาใช้ในองค์การนั้น ไม่ใช่เพียงแค่ช่วยสร้างภาวะผู้นำแก่ตนเองเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ขยายไปสู่ระดับกลุ่มและระดับองค์การในที่สุด



สิ่งที่ต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนอีกประการสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารคือ ความสามารถในการอธิบายความแตกต่างของการจัดการกับภาวะผู้นำได้ โดยสรุปการจัดการหรือการบริหารเน้นเรื่องของการสร้างความมั่นคงและการทำงานตามระเบียบแบบแผนภายใต้โครงสร้าง และระบบขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ในขณะที่ภาวะผู้นำเน้นการตั้งคำถามต่อสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขององค์กรและความพร้อมที่จะเสี่ยงเพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ไม่สร้างสรรค์หรือเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตามทั้งแนวคิดนี้ควรทำงานสอดคล้องประสานกัน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

## คำศัพท์ที่สำคัญ

|                        |                                     |
|------------------------|-------------------------------------|
| Management             | = การจัดการ                         |
| Human resource         | = ทรัพยากรบุคคล                     |
| Financial resource     | = ทรัพยากรด้านการเงิน               |
| Physical resource      | = ทรัพยากรด้านกายภาพ                |
| Informational resource | = ทรัพยากรด้านข้อมูลสารสนเทศ        |
| Soft skill             | = ทักษะด้านความสัมพันธ์             |
| Hard skill             | = ทักษะด้านความรู้                  |
| Management function    | = หน้าที่ของการจัดการ               |
| Planning               | = การวางแผน                         |
| Organizing             | = การจัดองค์กร                      |
| Leading                | = การนำ                             |
| Controlling            | = การควบคุม                         |
| Interpersonal roles    | = บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล |
| Informational roles    | = บทบาทด้านการให้ข้อมูลสารสนเทศ     |
| Decisional roles       | = บทบาทด้านการตัดสินใจ              |
| Management skill       | = ทักษะการจัดการ                    |
| Technical skill        | = ทักษะด้านงาน                      |
| Human relations skill  | = ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์            |
| Conceptual skill       | = ทักษะด้านความคิดรวบยอด            |
| Top manager            | = ผู้บริหารระดับสูง                 |
| Middle manager         | = ผู้บริหารระดับกลาง                |
| First-line manager     | = ผู้บริหารระดับต้น                 |
| Empowerment            | = การเพิ่มขีดความสามารถแก่พนักงาน   |

## คำถามเพื่อการอภิปราย

- 1) ให้อธิบายความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ พร้อมยกตัวอย่างช่วงเวลาที่ต้องการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล และช่วงเวลาที่บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล และช่วงเวลาที่องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และช่วงเวลาที่องค์การไม่บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2) ให้อธิบายหน้าที่ของการจัดการและความเกี่ยวข้องกันของหน้าที่การจัดการแต่ละด้าน
- 3) ทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อใช้ในการจัดการองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมายมีอะไรบ้าง ทรัพยากรแต่ละประเภทมีความสำคัญอย่างไร
- 4) ให้อธิบายบทบาทการจัดการทั้งสิบประการของ Henry Mintzberg พร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบด้วย
- 5) ผู้บริหารแบ่งออกเป็นกี่ระดับ แต่ละระดับมีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไรบ้าง และให้ยกตัวอย่างตำแหน่งในองค์การธุรกิจที่สอดคล้องกับระดับการบริหารแต่ละระดับ
- 6) ทักษะการบริหารที่สำคัญมีอะไรบ้างและแต่ละทักษะมีความสำคัญอย่างไรและมีความเชื่อมโยงต่อการพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างไร ให้ยกตัวอย่างผู้บริหารที่มีชื่อเสียงที่แสดงให้เห็นถึงการใช้ทักษะด้านต่างๆ เหล่านั้น
- 7) การเพิ่มขีดความสามารถแก่พนักงานหรือการมอบอำนาจมีความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างไร ให้อธิบายตามความเข้าใจของท่าน
- 8) ให้อธิบายความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ และวิเคราะห์ตัวท่านว่ามีความเป็นผู้นำหรือผู้บริหารมากกว่ากัน เพราะเหตุใด

## กิจกรรมท้ายบท

- 1) ให้ท่านกำหนดนิยามคำว่า “การจัดการ” ตามความเข้าใจของท่านจากการสังเคราะห์การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 3-5 แหล่งที่มา โดยให้เขียนอ้างอิงให้ถูกต้องตามหลักการอ้างอิงสากล
- 2) ให้ท่านศึกษาประวัติของบุคคลที่มีชื่อเสียงในแวดวงธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศจำนวน 3 ท่าน แล้วทำการวิเคราะห์ว่าบุคคลท่านนั้นเป็นผู้บริหารหรือผู้นำ หรือเป็นทั้งสองอย่าง เพราะเหตุใด ให้ท่านอภิปรายร่วมกันกับสมาชิกภายในกลุ่มของท่าน
- 3) มีคำกล่าวที่ว่า “ผู้นำที่ดีไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารที่ดี” และ “ผู้บริหารที่ดีก็ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำที่ดี” ให้ท่านอภิปรายความคิดเห็นนี้กับสมาชิกภายในกลุ่มของท่าน พร้อมยกตัวอย่างบุคคลที่เข้าเกณฑ์ตามข้อความดังกล่าว