

ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของนักบริหารสมัยใหม่

ปิยะมาศ สีสวัสดิ์วิชิต^{1*}

Received 17 April 2024

Revised 9 October 2024

Accepted 23 October 2024

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะอภิปรายถึงความสำคัญและความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของนักบริหารสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาธุรกิจ กลยุทธ์และรูปแบบการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงผู้นำในองค์กร และการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อเข้าใจและสามารถบูรณาการความรู้ทางด้านการบริหารองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเข้าใจสถานการณ์ของบริษัทเป็นอย่างไร จะพัฒนาไปทางไหนและจะทำอย่างไรให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ และด้วยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ นั่นคือต้องเข้าใจตัวชี้วัดประสิทธิภาพ วิธีการเพิ่มผลผลิตภาพ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเพิ่มผลผลิตหรือผลผลิตภาพในองค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ โครงสร้างเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน และสร้างยุทธศาสตร์หรือให้บรรลุเป้าหมายให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับองค์กร ดังนั้น นักบริหารสมัยใหม่ จำเป็นต้องบริหารจัดการให้สมดุลระหว่างผู้นำในองค์กรและองค์กร ต้องมีเทคนิคในการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างถูกต้อง มีการศึกษาและการสื่อสารอย่างชัดเจน สร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง การให้แรงจูงใจต่าง ๆ ไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบมีแผนกับผู้ที่เกี่ยวข้อง การมีจิตสำนึกที่เป็นสากล การมีจิตใจให้บริการ การคิดเชิงบวกและทัศนคติแบบทำได้ การบริหารทีมและความขัดแย้ง การสอนงานเพื่อพัฒนาผลงานของทีม การนำการเปลี่ยนแปลง และการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมและการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมร่วม

คำสำคัญ: การเปลี่ยนแปลง นักบริหาร การจัดการ การบริหารสมัยใหม่

¹ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เลขที่ 282 แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

* Corresponding author email:: nuy_111@hotmail.com

KEEPING PACE WITH THE CHANGES IN MODERN MANAGEMENT

Piyamas Suesawadwanit^{1*}

Abstracts

The purpose of this article is to discuss the importance and understanding of modern managerial changes in management related to business development, leadership strategies and styles, organizational leadership change and organizational enhancement, understanding and integrate organizational management knowledge. Leadership in change, which requires an understanding of the situation of the organization, where it is going and what needs to be done to achieve the goals set. The organization must be alert to the changes that occur. This means understanding the performance indicators, knowing how to increase productivity, what factors affect productivity or the productivity of the organization to set a vision and mission, create a structure for sustainable change and develop strategies or achieve goals effectively and efficiently with the organization. Modern leaders must strike a balance between the leaders in the organization and the organization. They must have the right techniques for change management, provide clear education and communication, create participation in the change process, offer stakeholders various incentives for planned change, have universal awareness, be service-oriented, think positively and have a "can do" attitude, manage teams and conflicts, coach for team performance development, lead change and set a shared vision, and create shared values and a common culture.

Keywords: Change, Executive, Management, Modern Management

¹ Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University, 282 Huamark, Bangkok, Bangkok 10240

*Corresponding author e-mail: nuy_111@hotmail.com

บทนำ

การพัฒนาประเทศ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เร่งดำเนินการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายภายใต้การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพ ในประเด็นมิติด้านสังคมและทรัพยากรมนุษย์ เป็นความท้าทายที่สำคัญของไทย การวางแผนพัฒนากำลังแรงงาน ต้องระบุถึงทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นของงานในแต่ละอาชีพ ยกระดับทักษะแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและทิศทาง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศสู่ฐานนวัตกรรม ซึ่งการพัฒนาคนเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาประเทศ ในส่วนภาคการผลิตอุตสาหกรรมก็เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ประเทศไทยขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 2.1 ต่อปี ซึ่งต่ำกว่ากลุ่มประเทศรายได้ปานกลางระดับสูงอื่น ๆ จากข้อจำกัดในการพัฒนาทักษะและคุณภาพแรงงาน การเพิ่มผลิตภาพการผลิตรวมของไทย จึงเป็นไปอย่างล่าช้าและมีแนวโน้มที่จะต้องเผชิญกับความเสี่ยงจากกระแสความท้าทายต่าง ๆ เช่น พัฒนาการที่รวดเร็วของเทคโนโลยี โครงสร้างประชากรและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ความขัดแย้งของการค้าโลกที่ทำให้ตลาดโลกรุนแรงขึ้น การบริการสมัยใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีมากขึ้นและการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เป็นต้น ล้วนส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจเกือบทุกสาขา (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

จากสถานการณ์วิกฤตและบริบทการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น ผู้บริหารองค์กรสมัยใหม่ ต้องเข้าใจและปรับตัว พัฒนาคคน พัฒนาการธุรกิจให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร สร้างความเติบโต อยู่รอดอย่างยั่งยืนในธุรกิจ การแข่งขันในยุคสมัยใหม่ (กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2557)

การพัฒนาธุรกิจ

บริษัท jobsdb by seek จำกัด (2566) กล่าวถึง นักพัฒนาธุรกิจ (Business Development: BD) คือ ผู้ที่อยู่ในองค์กรมีตำแหน่งที่ช่วยพัฒนาธุรกิจขององค์กรให้ดีขึ้น เช่น การเพิ่มยอดขาย ลดต้นทุน การแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจและช่วยในการวางแผนและพัฒนา Business Model ธุรกิจตั้งไว้ ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งนักพัฒนาธุรกิจ 1) ร่วมวางแผนทางด้านธุรกิจให้กับบริษัท ทั้งในส่วนของการรักษาลูกค้าเดิมที่มีอยู่ ตลอดไปจนถึงการพัฒนาค้นหาสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเดินหน้าขยายตลาด หรือหาลูกค้ารายใหม่ให้แก่องค์กรนักพัฒนาธุรกิจ จะต้องทำงานร่วมกับฝ่ายอื่น ๆ ในบริษัท เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต หรือฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการรวบรวมข้อมูลจากแต่ละฝ่าย ก่อนนำมาใช้ในการวางแผน วางกลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 2) ทำการวิจัยศึกษาหาข้อมูลเพิ่มเติมจากลูกค้า แผนกอื่นในองค์กร และนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อวางกลยุทธ์และแผนพัฒนาธุรกิจ

ปัจจุบันมีมุมมองเกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจ คือ เป็นการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายโดยรวมของทีมขายและทีมการตลาด คือ การสร้างการติดต่อกับลูกค้า และเปลี่ยนให้เป็นรายได้ นี่คือแก่นของ

การพัฒนาธุรกิจ (วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา, 2566) ในกระบวนการนี้นักการตลาดและพนักงานขายจะใช้กลยุทธ์และช่องทางต่าง ๆ ดึงดูดลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับแบรนด์และผลิตภัณฑ์

กระบวนการฝึกกำลัง ฝ่ายการตลาดสร้างตัวตนของแบรนด์ ในขณะที่ทีมขายทำหน้าที่ขาย ทั้งสองทีมทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายคือลูกค้ารู้จักแบรนด์ไปสู่การซื้อซ้ำ โดยใช้การสื่อสารผ่านทางช่องทางต่าง ๆ ดังนี้ (วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา, 2566)

1. แนะนำแบรนด์ให้รู้จัก สื่อเนื้อหาหรือแผนโฆษณาไปสู่กลุ่มเป้าหมาย เพื่อแนะนำให้ลูกค้ารู้จักแบรนด์และเห็นคุณค่าที่แบรนด์ยึดถือ เป็นการวางรากฐานการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว
2. สร้างผู้สนใจ ใช้กลยุทธ์การตั้งตลาดทั้งแบบดึงเข้าและแบบปล่อยออกประกอบกันในการโน้มน้าวกลุ่มเป้าหมายให้ลงมือค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับแบรนด์และผลิตภัณฑ์
3. เปลี่ยนผู้สนใจให้เป็นผู้ซื้อ เมื่อกลุ่มเป้าหมายสนใจแล้ว ก็โน้มน้าวให้ลูกค้าเจาะจง ข้อเสนอเว็บไซต์ อีคอมเมิร์ซที่ออกแบบมา
4. รักษาลูกค้า ติดตามการขายด้วยการส่งสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ บริการหลังการขายที่เป็นเลิศ และการติดต่อสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
5. ทบทวนประสิทธิภาพ พิจารณารายละเอียดต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการทำตลาดของแต่ละช่องทาง เพื่อผลตอบแทนจากการลงทุนด้านการตลาด (ROMI)
6. สร้างทุนทางปัญญา พัฒนาบุคลากรและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการทำตลาดในอนาคต

กลยุทธ์และรูปแบบการเป็นผู้นำ

ทรศนะ บุญขวัญ และ เอกชัย อภิศักดิ์กุล (2555) กล่าวถึง การนำธุรกิจให้ก้าวหน้าขึ้น นักบริหารสมัยใหม่ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจของครอบครัวขนาดเล็ก บริษัทผู้ประกอบการ บริษัทมหาชน หรือองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรไปจนถึงบริษัทระหว่างประเทศชั้นนำของโลก ต้องเผชิญหน้ากับคำถามหลัก ๆ 3 ประการ คือ

ประการแรก คือ สถานการณ์ของบริษัทในตอนนี้เป็นอย่างไ?

สถานการณ์ของบริษัทในตอนนี้เป็นอย่างไ? จะกระตุ้นให้นักบริหารคอยประเมินสภาพของเศรษฐกิจของบริษัท สมรรถภาพทางการเงินของบริษัทในปัจจุบัน จุดยืนของบริษัทในตลาด ทรัพยากรและกำลังการผลิตที่มีจุดแข็งและจุดอ่อนในการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่จะเข้ามามีผลต่อบริษัท

ประการที่สอง คือ เราต้องการจะพัฒนาไปทางไหน?

เราต้องการจะพัฒนาไปทางไหน ขึ้นอยู่กับมุมมองของทิศทางของบริษัทในอนาคตในเรื่องของกลุ่มเป้าหมายใหม่ ๆ การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและกำลังการผลิตใหม่ ๆ ที่สามารถทำได้

ประการที่สาม คือ เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้?

เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นสาระสำคัญของกลยุทธ์การบริหาร จะต้องมีการพัฒนาแผนการที่วางไว้อย่างดี ค่อย ๆ ดูการเคลื่อนไหวที่ละขั้นของผู้แข่งขันและมีวิธีการดำเนินธุรกิจที่จะสามารถนำมาใช้ในการแข่งขันให้ประสบความสำเร็จและยั่งยืน วิธีการดึงดูดและทำให้ลูกค้าพอใจ จัดการเพื่อให้บรรลุถึงระดับสมรรถนะที่เป็นเป้าหมายและทำให้ธุรกิจเจริญเติบโตได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ

ดังนั้น กลยุทธ์ของบริษัท ก็คือ ทุกสิ่งทุกอย่างเกี่ยวกับ “ทำอย่างไร”

“ทำอย่างไร” ให้ชนะคู่แข่งได้

“ทำอย่างไร” ให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสถานะของตลาดจนได้รับประโยชน์จากโอกาสในการเจริญเติบโต

“ทำอย่างไร” ให้สามารถบริหารจัดการแต่ละส่วนของธุรกิจได้ เช่น งานวิจัยและพัฒนา การผลิต การขายและการตลาด การขนส่ง การคลังสินค้า การเงิน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

“ทำอย่างไร” ให้สามารถพัฒนาสมรรถนะทางการเงินและการตลาดของบริษัทได้

องค์ประกอบที่สำคัญ ในการตอบคำถามที่ว่า “เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้” นั่นคือ คำว่า กลยุทธ์ (Strategy) ซึ่ง กลยุทธ์ คือ แผนการปฏิบัติในการบริหารจัดการให้สามารถแข่งขันอย่างประสบความสำเร็จและดำเนินการให้ได้รับกำไรสูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมโดยรวมอยู่บนพื้นฐานของการบูรณาการจัดเรียงตัวเลือกในการพิจารณา ทักษะต่าง ๆ (ทรรศนะ บุญขวัญ และ เอกชัย อภิศักดิ์กุล, 2555)

ซึ่งผู้บริหารระดับสูงหรือนำองค์การ มีบทบาทสำคัญในการสร้างกลยุทธ์ ตั้งเป้าหมาย สร้างเครื่องมือและความรับผิดชอบต่าง ๆ ผู้สร้างกลยุทธ์ต้องให้ความสนใจกับการเตือนแต่เนิ่น ๆ ของการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ดังนั้น ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่เข้ามาผลักดันองค์กรให้อยู่รอดได้ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ ชูสอน, 2557)

ผู้นำมีหลากหลายรูปแบบ ย่อมจะเหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป แต่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำและผู้ตามต่างผลักดันกันและกันให้มีความหนักแน่นและแรงจูงใจมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งเป็นผู้นำที่มีชื่อ เจมส์ แม็กเกรเกอร์ เบิร์นส์ ยกให้เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งจะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ (วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา, 2566) 1) เป็นแบบอย่างของความหนักแน่นและเป็นธรรม 2) ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน 3) มีความคาดหวังสูง 4) ให้กำลังใจผู้อื่น 5) ให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญ 6) ปลุกเร้าความรู้สึกคน 7) ทำให้คนมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตน และ 8) สร้างแรงบันดาลใจให้คนทำสิ่งที่ไม่น่าเป็นไปได้นอกจากนี้ Gordon (2017) กล่าวว่า ผู้นำเชิงบวกต้องมีการสื่อสารจะช่วยสร้างความไว้วางใจ ความไว้วางใจจะช่วยสร้างความมุ่งมั่น ความมุ่งมั่นจะช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการทำงานเป็นทีมช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

รูปแบบการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ผู้นำที่เก่งกาจจะเชี่ยวชาญในการนำหลายรูปแบบ และจะนำออกมาใช้ตามสถานการณ์ให้เหมาะสม เช่น (วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา, 2566) สถานการณ์ที่ใช้เมื่อมีแรงกดดัน ต้องการฟื้นฟูจิตใจและสร้างความเชื่อมั่นให้คนในทีม จะใช้รูปแบบสามัคคี นั่นคือ “เรื่องคนมาก่อนเรื่องงาน” ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ภายในทีมและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หรืออย่างเช่น

สถานการณ์ที่ใช้อย่างวิฤตหรือเพื่อควบคุมพนักงานที่สร้างปัญหาเมื่อลองทำทุกวิธีแล้วไม่ได้ผล จะใช้รูปแบบการสั่ง/การบังคับ นั่นคือ “จงทำตามคำสั่ง” ต้องการการเชื่อฟังในทันที โดยไม่มีการพูดหรือต่อรองใด ๆ

ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ คน เป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก โดยผู้บริหารขององค์กรนั้นจะต้องเข้าใจบริบท สังคม สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จแก่ธุรกิจ ดังหนังสือชื่อ *สู่ทางสู่ความสำเร็จของนักบริหาร* (ปราชญา กล้าผจญ, 2543) เขียนถึงสรุปเคล็ดลับความสำเร็จ ซึ่งผู้เขียนขอยกมากล่าวอ้างเป็นบางประเด็นที่น่าสนใจในยุคสมัยนี้ ดังนี้

1. เลือกใช้คนให้เหมาะสมกับความพร้อม ทรัพยากรคนนับเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กร การเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน หรือ Put the right man on the right job จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรไม่ควรมองข้าม ตามคำประพันธ์ของ จิระวัฒน์ ประพันธ์ (ปราชญา กล้าผจญ, 2543) ดังนี้

สามารถต่ำ จุใจต่ำ	บัวใต้น้ำ ต้องสั่งงาน
เปรียบเช่นพวกนักการ	หรือพนักงานที่เข้าใหม่
จุใจสูง สามารถต่ำ	บัวปริ่มน้ำ พร้อมก้าวไกล
สอนงานก็รับไหว	เมื่อสงสัยพร้อมสอบถาม
สามารถสูง จุใจต่ำ	บัวพ้นน้ำ หมดวัยงาม
พวกนี้เริ่มเข้าชาม	ต้องรู้ใช้ ดูให้ดี
เก็บเอาไว้ปรึกษา	เสริมคุณค่าให้เกียรติศรี
ระดมสมองถูกวิธี	เพียงเท่านี้ก็ไฉฉาน
สุดท้าย เราหายห่วง	ไม่ต้องทวงให้ร้ายฉาน
เป็นคนผู้เชี่ยวชาญ	และใส่ใจในงานเดิน
พวกนี้เพียงมอบหมาย	ทั้งหญิงชายไม่ขัดเขิน
งานเราจะเจริญ	ต้องรู้จักฝึกักดี
ผู้ใดเป็นหัวหน้า	ต้องศึกษาให้ถ้วนถี่
ใช้คนให้ถูกที่	เกิดผลดีขึ้นมากมาย

2. การจัดการกับสถานการณ์วิฤตในการทำงาน จะมีลักษณะงานที่ปฏิบัติ แบ่งเป็น 3 ลักษณะได้แก่

2.1 งานประจำ (Routine) มีปริมาณมากถึง 80-90 เปอร์เซ็นต์

2.2 งานเร่งด่วน (Urgent Job) อาจจะมีถึง 10 เปอร์เซ็นต์

2.3 วิฤตการณ์ (Crisis) มีไม่บ่อยนาน ๆ ครั้ง ซึ่งแบ่งเป็น 2 แบบ คือ

2.3.1 วิฤตการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น ความผิดพลาดของผลิตภัณฑ์ การตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้สินค้าที่ทันสมัยเป็นล้าสมัยไป ความพยายามที่ผู้อื่นจะเข้ามาสู่งานอย่างไม่เป็นมิตร เป็นต้น

2.3.2 วิฤตการณ์ที่เกิดขึ้นโดยมิได้คาดฝัน อาจจะเป็นอุบัติเหตุ เช่น วินาศภัย อัคคีภัย วาตภัย แผ่นดินไหว ภูเขาไฟระเบิด การก่อการร้าย โจรกรรม เป็นต้น ที่สร้างความเสียหายให้แก่องค์กรได้

นักบริหารสมัยใหม่ ต้องรอบคอบ เตรียมพร้อมอยู่เสมอ เช่น หน่วยดับเพลิง หน่วยรักษาความปลอดภัย มีทีมงานระดับกระแหว่องไว ไม่ใช่บุคลากรที่เป็นคนสูงอายุอาจจะไม่พร้อมรับมือสถานการณ์คับขัน นอกจากนั้น จัดทำแผนฉุกเฉิน ไว้หลาย ๆ แผน เพื่อรับมือและควบคุมสถานการณ์ เมื่อเกิดขึ้นจริง ๆ หากแผน 1 ไม่สำเร็จก็ใช้แผน 2 แทน โดยจะต้องลงทุนจัดสรรงบประมาณเพื่อการนี้โดยไม่เสียสาย

3. ฟังและรับฟังการวิจารณ์อย่างเต็มใจเสมอ นักบริหารควรเสริมสร้าง “เสน่ห์ในกายตน” ด้วยการเป็นนักฟังที่ดี การยอมรับฟังเรื่องราวต่าง ๆ จากบุคคลรอบข้างอย่างตั้งใจ ฟังหูไว้หู เปิดโอกาสให้ผู้ตามพูดอย่างเต็มที่ เปลี่ยนจากสิ่งร้ายให้กลายเป็นดี บริหารจัดการปัญหาต่าง ๆ ด้วยการวินิจฉัยอย่างรอบคอบ หากตัดสินใจผิดพลาดอาจจะทำให้องค์กรที่กำลังก้าวหน้าต้องหยุดชะงักลง หรือทำให้คนดี ๆ ที่มีความตั้งใจในการทำงานสูงต้องเสียขวัญเสียกำลังใจ และเลิกพยายามที่จะกระทำความดีในหน้าที่ของตนต่อไป

4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างเข้มแข็ง วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของการมีความเชื่อร่วมกัน มีคุณค่าร่วมกัน จากการที่ได้มีการพัฒนาร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์กรและชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กรนั้น ๆ วัฒนธรรมนั้นเริ่มต้นมาจากคน เมื่อคนสร้างวัฒนธรรม (ดี ๆ) ขึ้นมาได้ คนก็สามารถทำลายวัฒนธรรมลงได้เช่นเดียวกัน ดังนั้น องค์กรที่เข้มแข็งนั้นจะต้องประกอบไปด้วยวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง เช่น มีทัศนคติเชิงบวก ด้วยการทำงานอย่างขยันขันแข็งในหน้าที่ การทำงานแบบมุ่งความสำเร็จของงาน มีความตรงต่อเวลา ความทุ่มเทเอาใจใส่ในงาน เป็นต้น เป็นการช่วยกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง สิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ร่วมมือร่วมใจกันอย่างใกล้ชิดในระหว่างพันธมิตรที่ร่วมประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกัน

การเปลี่ยนแปลงผู้นำในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงองค์กร หมายถึง กระบวนการที่บริษัทหรือองค์กรใด ๆ เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน เทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร โครงสร้างทั้งหมดหรือกลยุทธ์ ผู้นำองค์กร การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมการทำงานโดยรวม ซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรสมัยใหม่มีความหลากหลาย ยืดหยุ่นสูงและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้หลายรูปแบบ หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงธุรกิจอาจจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของฐานลูกค้าที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง (อนุศักดิ์ ฉันทไพศาล, 2564) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาที่นักบริหารสมัยใหม่ต้องจัดการ ทำความเข้าใจว่าการต่อต้านนั้นเกิดขึ้นได้ เช่น พนักงานลาออก พนักงานไม่ตั้งใจทำงาน พนักงานสูญเสียแรงจูงใจในการทำงาน การประท้วงงาน การลาหยุดงานโดยไม่มีสาเหตุความจำเป็น ทำให้งานเกิดความเสียหายเล็กน้อยไปถึงเสียหายมาก เป็นต้น ต้องคำนึงถึงความสมดุลในการพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กร ต้องเข้าใจงานภาพรวมทั้งหมดขององค์กร (Norton & Kaplan, 1996) ดังนั้น นักบริหารสมัยใหม่ ต้องมีเทคนิคในการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างถูกต้องเพื่อจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ลำดับแรก คือ การศึกษาและการสื่อสารที่ถูกต้อง ชัดเจน ลำดับต่อไป คือ การมีส่วนร่วมและเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง การให้แรงจูงใจ การเปลี่ยนแปลงที่ค่อย ๆ เป็นค่อย ๆ ไปแบบมีแผนและทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยผู้นำต้องมีภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ ประกอบด้วย การมีจิตสำนึกที่เป็นสากล

การมีจิตใจให้บริการ การคิดเชิงบวกและทัศนคติแบบทำได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสร้างขวัญกำลังใจ และจิตใจ การบริหารทีมและความขัดแย้ง การสอนงานเพื่อพัฒนาผลงานของทีม การนำการเปลี่ยนแปลง การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมและการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมร่วม เป็นต้น (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2555; วรวัชร เทียมสุวรรณ และคณะ, 2562)

การเปลี่ยนแปลงผู้นำในองค์กร เป็นความจำเป็นของการบริหารสมัยใหม่ที่ต้องจัดให้สมดุลระหว่าง ผู้นำในองค์กรและองค์การ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขอนำเสนอ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของจอห์น คอตเทอร์ โดยกล่าวถึง “แปดขั้นตอนของคอตเทอร์สำหรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในองค์กร” ดังขั้นตอนต่อไปนี้ (อนุศักดิ์ ฉันทไพศาล, 2564)

ขั้นตอนที่ 1 สร้างความรู้สึกของการเร่งรีบหรือตื่นตัวเสมอ เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับ ทุกคนที่ต้องการเอาชนะโลกปัจจุบันที่ปั่นป่วน วุ่นวาย ดังนั้นความสามารถของผู้นำในการตัดสินใจและผลักดัน กิจกรรมในองค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการความสำคัญของโอกาส

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแนวทางความร่วมมือกัน ไม่สามารถมีใครคนใดคนหนึ่งนำการเปลี่ยนแปลงได้ ต้องพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง สื่อสารกับคนจำนวนมาก กำจัดอุปสรรคทั้งหมด สร้างชัยชนะในระยะสั้น การนำและบริหารโครงการต่าง ๆ ไปร่วมกันมีความไว้วางใจและพัฒนาวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 3 สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องมีความชัดเจนแม่นยำและอธิบายได้ วิสัยทัศน์และการกระทำต้องสอดคล้องกัน ส่งมอบข้อความที่ผู้ปฏิบัติสามารถเห็นความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการต่าง ๆ ที่วิสัยทัศน์จะกลายเป็นความจริง และสร้างความคิดริเริ่มด้วยความสัมพันธ์ภายในและภายนอก

ขั้นตอนที่ 4 ขอการสนับสนุนจากกองทัพอาสาสมัคร กองทัพอาสาสมัคร เป็นกลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มนี้ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของการริเริ่มเพื่อให้คนอื่น ๆ ภายในองค์กรไม่เพียงแต่มองเห็นคุณค่า แต่ทำตาม ความรู้สึกตื่นตัวเสมอ กองทัพอาสาสมัครช่วยให้การเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมั่นคงและลดการต่อต้าน เพิ่มการยอมรับมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 5 สามารถปฏิบัติการหลายกำแพง กลยุทธ์อาจเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่องค์การ ทุญแจสำคัญการแยกแยะวินิจัย ยืนยันว่าการแยกแยะวินิจัยเป็นอุปสรรค การประเมินทางเลือกเพื่อจัดอุปสรรค การเลือกตัวเลือกที่ดีที่สุด การสื่อสารและฝึกอบรมวิธีการกำจัดอุปสรรคและติดตามความคืบหน้า ความแตกต่างอยู่ใน “อะไร” และ “วิธีการ” กำแพงถูกระบุและกำจัดออก แต่มีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้นั่นคือ “วิธีเก่าในการทำสิ่งต่าง ๆ”

ขั้นตอนที่ 6 สร้างชัยชนะในระยะสั้น ๆ การปรับปรุงองค์การที่สำคัญคือ ความสำเร็จต้องไม่ ก้าวม ต้องสามารถมองเห็นได้ทั่วทั้งองค์กร ต้องมีความเกี่ยวข้องกับความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่าง ชัดเจน การสร้างชัยชนะในระยะสั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อป้องกันการสูญเสียแรงผลักดันและทำให้องค์การมี ส่วนร่วม

ขั้นตอนที่ 7 รักษาไว้ซึ่งอัตราเร่ง เป็นการจัดการเชิงรุก เพื่อให้แน่ใจว่านโยบาย ขั้นตอน ระบบ และกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงโดยรวม หากมีความไม่สอดคล้องผู้บริหารต้องกระตุ้น

กระบวนการ สร้างความร่วมมือ สนับสนุน ริเริ่มและเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ เพื่อรักษาความเร็วและคุณภาพของ การดำเนินการวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 8 จัดสร้างการเปลี่ยนแปลง ระบบที่สอดคล้องกันจะช่วยให้มั่นใจว่าสิ่งที่เคยเป็น ความคิดริเริ่มเป็นมาตรฐานใหม่และมาตรฐานนี้เป็นบรรทัดฐาน บรรทัดฐานนี้คือค่านิยมที่ยอมรับได้และความเชื่อต่ออะไร ทำไมวิธีและทำไมสิ่งต่าง ๆ ได้รับการดำเนินการภายในองค์กร

นอกจากนี้ วิจิตา สุนทรพิพิธ (2560) กล่าวถึง 89 กลยุทธ์ที่องค์กรระดับโลกใช้สร้างองค์กรและบริหารคน ซึ่งผู้เขียนเลือกประเด็นหลักที่สอดคล้องมาสนับสนุนเรื่องการเปลี่ยนแปลงผู้นำองค์กร ต้องมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามของแดนซีเรียล แกรน และฮากา

ทฤษฎีของแดนซีเรียล แกรน และฮากา เป็นทฤษฎีที่แปลกตรงที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำและเสนอแนะถึงกลยุทธ์ว่าควรปฏิบัติอย่างไร แนะนำว่าผู้นำควรพยายามที่จะสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะได้พนักงานบางคนที่จะพร้อมทำงานได้เหนือความคาดหมาย ได้พนักงานที่มีทัศนคติที่ยินดีจะทำงานด้วยความสัมพันธ์ในการทำงาน ดัง 3 ขั้นตอนในการเป็นผู้นำตามทฤษฎีนี้

ขั้นที่ 1 ระยะของคนแปลกหน้า ความสัมพันธ์จะถูกกำหนดด้วยการทำงานตามลักษณะของงาน (Job Description) และผู้นำกำลังมองหาผู้ที่มีศักยภาพ

ขั้นที่ 2 ระยะของการทำความคุ้นเคย เมื่อผู้ที่มีศักยภาพถูกค้นพบ ผู้นำจะมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้เพิ่มขึ้น ในช่วงนี้ผู้นำจะประเมินว่าจะสามารถรับพนักงานเข้ามาเป็นสมาชิกในกลุ่มได้หรือไม่

ขั้นที่ 3 ระยะของความสัมพันธ์ที่สมบูรณ์ ถ้าผู้นำพอใจกับผลงานของพนักงานคนไหนก็จะเชื่อเชิญให้เข้ามาอยู่ในกลุ่ม เพื่อตอบแทนกับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นและการแสดงความภักดีต่อผู้นำ พนักงานจะได้รับโอกาสในการเข้าถึงผู้นำได้มากขึ้น ได้ทำงานที่น่าสนใจมากขึ้น และมีโอกาสในการฝึกอบรมและมีความก้าวหน้า

รูปแบบสมรรถภาพของทีมของเดิร์กซ์เลอร์และชิบเบท

เพื่อที่ผู้นำทีมต้องทราบและจำเป็นต้องใช้ ประกอบด้วยกระบวนการคำถาม 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย (Orientation) อะไรคือเป้าหมายของทีมและใครจะอยู่ในเป้าหมายนี้

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความไว้วางใจ (Trust Building) พัฒนาการยอมรับนับถือ ความจริงใจ และความน่าเชื่อถือระหว่างสมาชิกในทีมได้อย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน (Goal Clarification) ค้นหาอะไรเพื่อบรรลุผลสำเร็จให้มั่นใจได้อย่างไรว่าสมาชิกในทีมมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน ไม่คลุมเครือ

ขั้นตอนที่ 4 พันธสัญญา (Commitment) จะไปถึงเป้าหมายได้อย่างไร มีคนและทรัพยากรที่จะทำให้สำเร็จไหม

ขั้นตอนที่ 5 การลงมือปฏิบัติ (Implementation) ใครทำอะไร เมื่อไร ที่ไหน

ขั้นตอนที่ 6 ผลงานที่ดี (High Performance) จะมั่นใจได้อย่างไรว่าทุกคนได้เดินตามวัตถุประสงค์เดียวกัน มีระเบียบวินัยและรู้ใหม่จะต้องทำอะไร

ขั้นตอนที่ 7 การเริ่มใหม่ (Renewal) เมื่อไรและอย่างไรที่จะรู้ว่างานเสร็จแล้ว

วงจรการเปลี่ยนแปลงของคูเบลอร์โรสส์

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับพนักงานอาจจะตื่นเต้นสำหรับคนที่เข้าใจ ทำทลายความสามารถ แต่บางคนก็กลัวกับสิ่งที่ไม่รู้ ห่วงว่าจะสูญเสียสถานภาพและกังวลใจว่าจะไม่สามารถอยู่ในสถานการณ์ใหม่ได้ เพื่อช่วยให้พนักงานต่อสู้กับความกลัวต่าง ๆ นั้น นักบริหารสมัยใหม่ต้องให้การสนับสนุนพนักงานในทุกขั้นตอน ให้โอกาสแสดงความคิดเห็นความกลัวเรื่องต่าง ๆ อย่างเปิดเผย และให้ทางเลือกที่เหมาะสม เพื่อรับมือกับพนักงานที่เข้าสู่วงจรการเปลี่ยนแปลง 5 ขั้นของอลิซาเบท คูเบลอร์ โรสส์

ขั้นแรก คือ ปฏิเสธ เป็นขั้นที่ช็อกผสมความรู้สึกไม่เชื่อ อาจจะปฏิเสธไม่ยอมรับด้วยความมีสติหรือขาดสติกับสิ่งที่เกิดขึ้น

ขั้นที่สอง คือ โกรธ เมื่อยอมรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง การปฏิเสธจะเปลี่ยนเป็นโมโห ไม่ว่าจะโทษตัวเองหรือโมโหคนอื่น

ขั้นที่สาม คือ ต่อรอง เป็นความตั้งใจที่จะแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่หรือปัญหาที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

ขั้นที่สี่ คือ หดหู่ซึมเศร้า เข้าสู่ระยะสถานการณ์ที่เป็นจริงและมีความรู้สึกต่าง ๆ เกิดขึ้น เช่น เศร้า เสียใจและสูญเสีย เป็นต้น

ขั้นที่ห้า คือ ยอมรับ การจัดการกับความเศร้าเสียใจเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องเกิดขึ้นก่อนการยอมรับ การยอมรับเป็นเรื่องที่พนักงานตระหนักว่าได้เกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วอย่างถาวร

ในบทความนี้ ผู้เขียนกล่าวถึงแนวคิดในยุคเก่าซึ่งการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนักบริหารสมัยใหม่ได้นำมาปรับประยุกต์ใช้องค์การ ขอยกตัวอย่างสุดยอดกลยุทธ์ที่ใช้นำมาในปัจจุบัน

1. “คนคือหัวใจสำคัญขององค์การ” ของซีอีโอ ซีพีเอฟหรือบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) จากหนังสือสุดยอดกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มหาวิทยาลัยไม่มีสอน จากสุดยอดซีอีโอ ผู้บริหารองค์การกล่าวว่า การบริหารดูแลองค์กรขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรมากกว่าหนึ่งแสนคนและมีความหลากหลายชาติหลากหลายภาษา จำเป็นต้องมีหลักยึดที่จะเดินไปด้วยกันให้ถึงเป้าหมาย บวกกับการสร้างวัฒนธรรมให้ปฏิบัติอย่างจริงจัง 6 ข้อ ดังนี้ (ทศ คณนาพร, 2555) 1) ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น เพราะโลกเปลี่ยนจึงต้องเปลี่ยนเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง 2) ต้องใฝ่รู้ กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้แล้วนำมาแบ่งปันกัน โดยเฉพาะ ผู้นำสอนผู้นำ ซึ่งจะเห็นผู้นำรุ่นเก่านำความรู้ ประสบการณ์มาสอนผู้บริหารรุ่นใหม่ 3) การมีความคิดสร้างสรรค์ หรือประกายความคิดใหม่ ๆ ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาไปสู่นวัตกรรมในทุกระดับ 4) กรอบของคนดี คือ ต้องมีคุณธรรม ซื่อสัตย์ ประหยัด อดทน รับผิดชอบต่อคน ทำให้เกิดความสามัคคีและรู้สึกผูกพันทำให้เรื่องยากกลายเป็นเรื่องง่ายได้ 5) ต้องเป็นคนมุ่งมั่น จะทำอะไรก็ตามต้องทุ่มเทและมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ และ 6) ต้องเป็นคนที่มีจิตวิญญาณผูกพันดิน

2. “การบริหารคนคือหลักที่สำคัญที่สุด” ของซีอีโอ กลุ่มอิตัลไทย จากหนังสือสุดยอดกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มหาวิทยาลัยไม่มีสอน จากสุดยอดซีอีโอ ผู้บริหารองค์การ กล่าวว่า การสร้างคนดีให้เป็นคนเก่ง เมื่อคน

ดังนั้นกฎระบบการจัดการสมัยใหม่ที่นำเสนอให้เก่งแล้ว ถือว่าเป็นสุดยอดคุณภาพของคนในทุกองค์กรนั้นต้องการทั้งในเวลาปกติ การรุกขยายงานหรือในเวลาคับขันหรือเข้าขั้นวิกฤต คนดีที่เป็นคนเก่งจะช่วยกอบกู้สถานการณ์ให้ดีขึ้นดังเดิมได้ ยิ่งกว่าเครื่องมือหรือไฮเทคโนโลยีใด ๆ ในโลกใบนี้ (ทศ คณนาพร, 2555)

การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

อนุศักดิ์ ฉืนไพศาล (2564) กล่าวถึง การเพิ่มประสิทธิภาพ หมายถึง การค้นหาทางเลือก การปฏิบัติกระบวนการ หรือวิธีการในการทำบางสิ่งบางอย่าง เช่น การออกแบบ ระบบ หรือการตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ หรือทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสมบูรณ์ บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยกระบวนการทางคณิตศาสตร์ การใช้โปรแกรมทางคอมพิวเตอร์เพื่อวิจัยการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์ของการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อ 1) กำหนดหรือฟื้นฟูวิสัยทัศน์และพันธกิจ 2) ปรับโครงสร้างหรือจัดระเบียบในระยะยาวเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน และ 3) สร้างยุทธศาสตร์หรือยุทธวิธีเฉพาะเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

การตรวจวัดประสิทธิภาพขององค์กร

การตรวจวัดประสิทธิภาพขององค์กรมีสองวิธี ได้แก่ การตรวจวัดประสิทธิภาพทางการเงินและการตรวจวัดประสิทธิภาพที่ไม่ใช่การเงิน (Rebecca Page-Tickell, 2018) ในการประเมินประสิทธิภาพทางการเงิน องค์กรจะคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน ส่วนการประเมินในด้านอื่น ๆ นั้น องค์กรก็จะตรวจตัวชี้วัดประสิทธิภาพหลัก (KPI) ทำให้ฝ่ายบริหารและพนักงานสามารถประเมินประสิทธิภาพและทราบวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนั้นประโยชน์ของการตรวจตัวชี้วัดประสิทธิภาพหลัก ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น นักลงทุน เจ้าของเงินกู้ นักวิเคราะห์ เป็นต้น สามารถตัดสินใจลงทุนกับองค์กรได้ (วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา, 2566)

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพหลัก (KPI) หรือตัวชี้วัดความสำเร็จหลัก (KSI) จะมาจากเป้าหมายขององค์กรและแตกต่างกันไปในแต่ละบริษัทและอุตสาหกรรม KPI มักถูกรวมอยู่ในรายงานประจำปีของบริษัท เป็น KPI ที่ไม่ใช่ด้านการเงินของบริษัท จึงไม่มีตัวเลขจำนวนเงิน มีส่วนช่วยเรื่องศักยภาพในการทำกำไรขององค์กร เช่น KPI ของฝ่ายขายและการตลาด เช่น กำหนดเรื่องคะแนนความชอบสุทธิ อัตราการรักษาลูกค้า KPI ของฝ่ายบัญชี เช่น กำหนดเรื่อง จำนวนการสั่งซื้อสะสม อัตราความผิดพลาดในรายงานการเงิน จำนวนการจ่ายเงินเข้าซื้อ, KPI ฝ่ายการให้บริการลูกค้า เช่น กำหนดเรื่องจำนวนคำร้องเรียนจากลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า (สะสม) เวลาเฉลี่ยของการตอบอีเมล KPI ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น กำหนดเรื่อง ระดับความพึงพอใจของพนักงาน รายได้ที่พนักงานทำได้ต่อคน อัตราการลาออกของพนักงาน KPI ฝ่ายปฏิบัติการ เช่น กำหนดเรื่องเวลาในการผลิตสินค้า มูลค่าของเสียจากกระบวนการผลิตและ KPI ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน เช่น กำหนดเรื่อง อัตราไร้ใช้เคลิลของเสีย ปริมาณคาร์บอนฟุตพริ้นต์ เป็นต้น (วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา, 2566) นอกจากนี้ สิ่งที่ต้องบอกถึงสถานภาพที่แท้จริงของบริษัท คือ อัตราส่วนทางการเงิน ซึ่งอัตราส่วนทางการเงินถูกใช้ในการประเมินสถานภาพทางการเงินของบริษัท และแสดงถึงปัญหาที่อาจมีผลต่ออนาคตของบริษัท หลักการคือเปรียบเทียบจำนวนสองจำนวนที่เกี่ยวข้องกันในการเงินประจำปี เช่น ยอดขายสุทธิกับมูลค่า

บริษัทสุทธิ หรือรายได้สุทธิต่อขายสุทธิ แล้วใช้อัตราส่วนนี้ในการตรวจวัดประสิทธิภาพในเรื่องนั้น ๆ ของบริษัท โดยข้อควรระวังสำหรับนักลงทุนนั้นการวิเคราะห์อัตราส่วนต้องใช้ข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 4 ปี เพื่อทำความเข้าใจว่าบริษัทถึงจุดปัจจุบันได้อย่างไร ไม่ใช่ดูแค่สภาพในตอนนี้เท่านั้น ยกตัวอย่างเช่น ถ้าจู่ ๆ หนี้สินเพิ่มขึ้นมาก ก็อาจจะเป็นเพราะบริษัทขยายกิจการออกไปในแวดวงใหม่ ๆ ที่มีศักยภาพในการทำกำไร หรือเพื่อจำกัดความเสียหายจากการตัดสินใจผิดพลาด เป็นต้น

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเพิ่มผลผลิตหรือผลิตภาพในองค์กร

ปัจจัยพื้นฐานทางทรัพยากร 3 ด้านที่ใช้ประโยชน์กับองค์การ เช่น ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรทางการเงิน และทรัพยากรมนุษย์ แต่ที่สำคัญคือทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญในการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์การ แต่อย่างไรก็ตามยังมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเพิ่มผลผลิตหรือผลิตภาพในองค์การอยู่อีก 4 ด้านที่ต้องคำนึงถึง ดังนี้ (อนุศักดิ์ ฉืนไพศาล, 2564)

1. ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม สิ่งแวดล้อมซึ่งในองค์การมีผลกระทบประกอบด้วย 1) ท่าเลที่ตั้งทางกายภาพ เช่น ในเมืองหรือนอกเมือง ในประเทศหรือต่างประเทศ เป็นต้น มีผลต่อที่อยู่อาศัย ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ 2) สิ่งแวดล้อมทางด้านการเมือง ถ้าสถานะทางการเมืองไม่มั่นคงมีการประท้วงเรียกร้องค่าแรงงาน ผู้ลงทุนไม่มีความเชื่อมั่นในการลงทุน และ 3) ด้านสภาพทางเศรษฐกิจ กฎระเบียบในการทำงาน ค่าจ้างแรงงานและผลประโยชน์ สภาพการทำงานล้วนมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตหรือผลิตภาพในองค์การ

2. ปัจจัยทางการจัดองค์การ การจัดองค์การ ประกอบด้วย 1) โครงสร้าง ขนาด และความซับซ้อน องค์การอาจรวมเป็นกลุ่มพันธมิตรในเครือเป็นเจ้าของเดียวกันก็จะมีข้อจำกัดในทางปฏิบัติ 2) เทคโนโลยี ระดับและความเชี่ยวชาญก็เป็นข้อที่ควรพิจารณาในระดับทางเทคนิคของกระบวนการต่าง ๆ และผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ และ 3) บรรยากาศในการทำงาน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การทำงาน ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าใจ จัดอบรมและปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้เหมาะสม

3. ปัจจัยทางการบริหารจัดการ รูปแบบการบริหารจัดการจะมีผลโดยตรงกับพนักงานและขีดความสามารถของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อกำหนดแบบและดำเนินนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ ตั้งเป้าหมายและการทำการตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร

4. ปัจจัยทางความสัมพันธ์ของพนักงาน ทักษะของพนักงานเป็นปัจจัยสุดท้ายในการกำหนดการเพิ่มผลผลิต เพราะพนักงานเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ดังนั้นปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสัมพันธ์กับพนักงาน เช่น เงินลงทุนในการผลิต เทคโนโลยีและเครื่องจักรอุปกรณ์ เงินลงทุนในสิ่งอำนวยความสะดวก การส่งเสริมอบรมเพิ่มประสบการณ์ กระบวนการต่าง ๆ ความปลอดภัยในการทำงาน การออกแบบสถานที่ทำงาน ฯลฯ

วิธีการเพิ่มผลผลิต

1. สร้างบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงาน ให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์การ รู้สึกสะดวกสบายในการทำงาน กล้าคิดกล้าแสดงออกในการทำงาน

2. การสื่อสารที่ถูกต้อง ชัดเจน เพื่อให้มีความสัมพันธ์ในทางที่ดีต่อกันด้วยการสื่อสารภายในองค์การ พนักงานทุกคนต้องทราบเป้าหมาย แผน และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ให้พนักงานรู้สึกมีความสำคัญกับ

องค์การ เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเชื่อมั่นในองค์การ จะช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับองค์การได้ ซึ่งการสื่อสารมีความสำคัญต่อผู้บริหารและองค์การ เพราะการสื่อสารนั้นทำหน้าที่ที่สำคัญ ๆ คือ 1) ควบคุมพฤติกรรมของพนักงานในสายการบังคับบัญชาของทุกองค์การ 2) จูงใจพนักงาน 3) เป็นสิ่งที่พนักงานใช้สำหรับพูดคุยแสดงความรู้สึกต่าง ๆ รวมถึงใช้ปรับทุกข์สุขกัน 4) ใช้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับงาน และข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ และ 5) การให้ความรู้แก่สมาชิกองค์การ (Robbins & Coulter, 2008; George & Jones, 2005)

3. ความร่วมมือที่ดีในองค์การ พนักงานที่มีความหลากหลาย การทำงานมีหลายวิธีในการเพิ่มผลผลิต โดยการจัดทำข้อมูลของพนักงานตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงาน ทำงาน เตรียมตัวประชุมและร่วมกิจกรรมต่าง ๆ

4. สภาพการทำงานที่ดี การเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ น้อย ๆ ของโครงสร้างการทำงานและบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสมให้กับพนักงาน จะช่วยเพิ่มผลผลิตได้โดยไม่ทำให้พนักงานขาดความตระหนักในการทำงาน (John & Kenneth, 2020)

ตัวอย่างบทความ/งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสมัยใหม่

วุฒิชัย โยธา และคณะ (2564) ศึกษาเรื่อง นวัตกรรมภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างพลิกผัน นวัตกรรมภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารงานของบุคลากรในองค์กร จะสามารถช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานมีจุดเน้นหรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ด้าน โดยให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่มเกิดความไว้วางใจ เชื่อใจระหว่างกันในการทำงาน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร และเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมภาวะผู้นำ เพื่อการได้เปรียบในเชิงของการแข่งขันและในเชิงของคุณภาพของผลผลิต และสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กมลพร กัลยาณมิตร (2564) ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์ผู้นำ โดยผู้นำองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคง 2) กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยสร้างความมั่นคงทางอารมณ์มาเป็นแรงขับเคลื่อนในการสร้างผลงาน 3) กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้ความอุดมสมบูรณ์ของประเทศไทย เช่น เกษตรกรรม อาหาร การสาธารณสุข การท่องเที่ยว เป็นต้น เพื่อนำมาใช้เป็นโอกาสและปัจจัยเสริมให้ผู้บริหารนำมาสร้างความได้เปรียบ 4) กลยุทธ์การสร้างความสุขในการทำงานโดยผู้บริหารต้องสามารถสร้างความสมดุลและความสุขให้บุคลากร 5) กลยุทธ์การรักษาความสามารถในการแข่งขัน โดยผู้บริหารสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของเทคโนโลยีดิจิทัลแล้วนำมาสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และ 6) กลยุทธ์การสร้างคุณค่า โดยผู้บริหารต้องสร้างคุณค่าให้แก่สินค้าและบริการในการเข้าถึงและสร้างความไว้วางใจแก่ผู้บริโภคผ่านเทคโนโลยี โดยแนวทางการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ พบว่า องค์การต้องปรับเปลี่ยนนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ดำเนินธุรกิจแบบสร้างพันธมิตรพึ่งพาอาศัยกันทั้งกับผู้มีส่วนได้เสีย การตัดสินใจต้องฉับไว และยืดหยุ่นพร้อมปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ มองหาช่องทางธุรกิจใหม่ ๆ ขยายหรือเพิ่มช่องทางความหลากหลายทางการตลาด

เน้นคุณภาพ สร้างความแตกต่าง เน้นความปลอดภัยจากโรคระบาด และมีการวางแผนเพื่อเตรียมรับมือความไม่แน่นอนในปัจจุบันและอนาคต

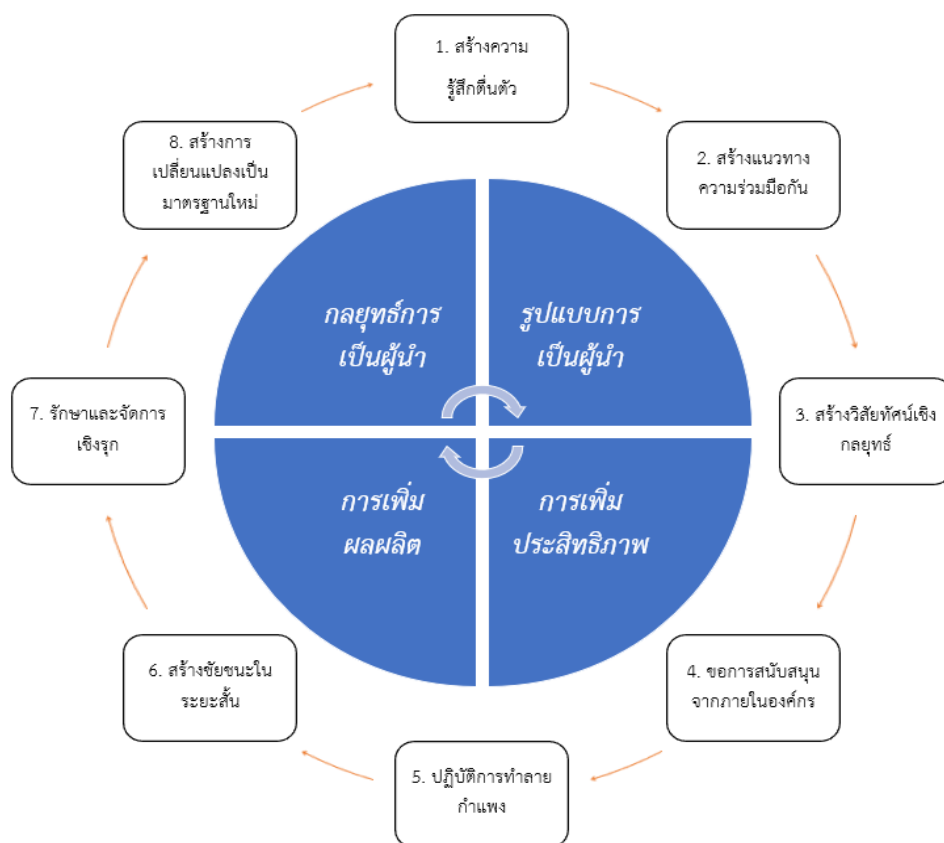
จักรกฤษณ์ โปตาพล (2564) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ : ผู้นำในยุค Disruptive กล่าวถึงในยุคการเป็นศูนย์กลางขององค์กร นิยามสั้น ๆ ของผู้นำยุคใหม่ ที่จะสามารถนำพาองค์กรอยู่รอดปลอดภัย ไม่โดนอนาคตไล่ล่า ต้องมองข้ามปัจจุบัน และแนวโน้มระยะสั้น แต่มองไปยังเขต Beyond เลิกเพ่งมองตรง ตัวขุน บนกระดานหมากรุก แต่มองกระดานทั้งกระดานของหมากล้อม ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุค Disruptive ต้องพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และพร้อมรับสำหรับการแก้ปัญหาต่าง ๆ ถึงแม้ว่าจะได้วางแผนดำเนินการไว้แล้วก็ตาม ปรับแนวคิดใหม่เป็นมีจินตนาการเป็นลำดับแรก ต่อด้วยยืดหยุ่นและมีวิสัยทัศน์ และผู้นำไม่สามารถคิดงานคนเดียวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ต้องอาศัยความร่วมมือและความสามารถของบุคลากรมาใช้งานให้เกิดสมรรถนะการบริหารมากที่สุด การกระจายอำนาจ และการสร้างผู้นำให้บุคลากรมีความสำคัญ โดยวิเคราะห์องค์ประกอบมาได้ 5 ด้าน คือ จินตนาการ วิสัยทัศน์ ยืดหยุ่น กระจายอำนาจและสร้างผู้นำ

ศิราณี เมฆลอย (2566) ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรภายใต้การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ พบว่า วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานโดยเฉพาะการบริหารองค์การในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เกิดวัฒนธรรมองค์การที่ดี เกิดขวัญและกำลังใจ ภายใต้การขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ “บุคลากร” ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญเพื่อให้การบริหารงานเกิดผลสัมฤทธิ์โดยเฉพาะจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เพื่อจะได้วางแผนอัตรากำลังและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ สามารถรองรับการปฏิบัติงานตามภารกิจของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ต่อไปได้

ชลิตร พันธุ์ขมภู และ ประเมษฐ์ บุญนำศิริกิจ (2566) ศึกษาวิจัย เรื่อง อิทธิพลเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ คุณลักษณะผู้ประกอบการและกลยุทธ์องค์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ที่มีต่อความอยู่รอดขององค์การธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อคุณลักษณะผู้ประกอบการและความอยู่รอดขององค์การ ในขณะที่คุณลักษณะผู้ประกอบการส่งผลกระทบเชิงบวกต่อกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล โดยภาวะผู้นำแบบไฟบริการในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ประกอบไปด้วย ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านการให้การดูแลรักษาและเยียวยา ด้านการมุ่งพัฒนาคน และด้านการสร้างชุมชน ในขณะที่ คุณลักษณะผู้ประกอบการในยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ประกอบไปด้วย ด้านความสามารถการบริหาร ด้านการทำงานเชิงรุก และด้านพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม อีกทั้ง กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการจัดการการตลาด ด้านการจัดการองค์การ และด้านการจัดการผลิตภัณฑ์และบริการ สุดท้าย ความอยู่รอดขององค์การในธุรกิจ

อสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความสามารถด้านการทำผลกำไร ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านภาวะธำรงสภาพขององค์กร ด้านการมีประสบการณ์ทางเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการมีความสามารถในการได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และด้านความสามารถเชิงพลวัต

ผู้เขียนมีการสังเคราะห์จากเอกสาร วารสารและหนังสือที่เกี่ยวข้อง จากวิญญู ก่องหิรัญวัฒนา (2566); ปราชนา กล้าผจญ (2543); อนุศักดิ์ ฉืนไพศาล (2564); John and Kenneth (2020); Robbins and Coulter (2008) เพื่อให้เห็นทันการเปลี่ยนแปลงของนักบริหารสมัยใหม่ ดังนี้



ภาพที่ 1 ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่
ที่มา: ผู้เขียน (2567)

บทสรุป

“ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของนักบริหารสมัยใหม่” ผู้เขียนได้นำเสนอโดยศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ วิพากษ์และอภิปรายเชื่อมโยงให้ท่านผู้อ่านได้เห็นภาพของการดำเนินธุรกิจในยุคสมัยใหม่ ภาวะผู้นำยุคใหม่ ต้องประกอบด้วยปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้องค์กรอยู่รอดให้มีผลผลิตหรือผลผลิตภาพมากขึ้น จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ในบทความนี้ไปประยุกต์ใช้ร่วมกับการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ได้ คงจะเกิดประโยชน์ไม่มากก็น้อย สำหรับท่านที่สนใจ นักการศึกษา นักบริหาร นักศึกษา หรือนักวิจัย ในการนำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้างและเป็นแนวทางพัฒนา การยอมรับการเปลี่ยนแปลงในยุคสมัยใหม่ตลอดเวลา

เอกสารอ้างอิง

- กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ปัญญาชน.
- กมลพร กัลยานมิตร (2564). การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติ ในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal). วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ, 6(4), 402-422.
- จักรกฤษณ์ โปตาพล. (2564). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ : ผู้นำในยุค Disruptive. วารสารศรีวิชัยล้านช้าง, 1(3), 33-44.
- ชลลิตร์ พันธุ์ชมภู และ ประเมษฐ์ บุญนำศิริกิจ. (2566). อิทธิพลเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ คุณลักษณะผู้ประกอบการและกลยุทธ์องค์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ที่มีต่อความอยู่รอดขององค์การ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล. วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 6(2), 48-70.
- ทศ คณนาพร. (2555). สูดยอดกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มหาวิทยาลัยไม่มีสอน จากสูดยอดชีอีโอ. LIVE HAPPY.
- ทรงชนะ บุญขวัญ และ เอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์: การสร้างและการดำเนินกลยุทธ์. แมคกรอ-ฮิล.
- บริษัท jobsdb by seek จำกัด. (2566). ตำแหน่ง BD คืออะไร พร้อมทักษะที่ Business Development ควรมี. <https://th.jobsdb.com/th/career-advice/article/bd-business-development>
- ปราชญา กล้าผจญ. (2543). 88 เส้นทางสู่..ความสำเร็จของนักบริหาร. เยลโล่การพิมพ์ (1988).
- วิจิตา สุนทรพิพิธ. (2560). 89 กลยุทธ์ที่องค์กรระดับโลกใช้สร้างองค์กรและบริหารคน. ดำรง พิณคุณ.
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ. (2561). การบริหารจัดการยุคดิจิทัล. ก้าวใหม่.
- วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา. (2566). ธุรกิจทำงานอย่างไร. วารสาร พบลีชิ่ง.
- วุฒิชัย โยธา, กษม ชนะวงศ์, จุฬารณณ์ โสตะ, อำนาจ ชนะวงศ์ และ สนใจ ไชยบุญเรือง. (2564). นวัตกรรม ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างพลิกผัน. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, 11(3), 11-18.
- วรวัชร เทียมสุวรรณ วิชพร วิบูลย์ศรี, ศิโรจน์ ผลพันธ์ และ เหม ทองชัย. (2562). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในศตวรรษที่ 21. วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 15(2), 219-231.
- ศิริณี เมฆลอย. (2566). วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ของบุคลากรภายใต้การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ วารสารวิชาการ การจัดการภาครัฐและเอกชน, 5(1), 143-157.
- สำนักงานสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสาม พ.ศ. 2566-2570. สำนักนายกรัฐมนตรี. https://www.nesdc.go.th/ewt_news.php?nid=13651
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง. (2555). ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์: แนวคิดเชิงทฤษฎี. เอกสารประกอบการสอนรายวิชาภาวะผู้นำ. มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ ประยุทธ์ ชูสอน. (2557). ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์: แนวคิดและการวิจัย. คลังน่านาวิทยา.

อนุศักดิ์ ฉันทไพศาล. (2564). **องค์การและการจัดการสมัยใหม่**. ซีเอ็ดยูเคชั่น.

อมรลักษณ์ คลธ และ กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์. (2554). **กลยุทธ์อัจฉริยะเอาชนะคู่แข่ง**. เอ็กเปอร์เน็ท.

George, J. M., & Jones, G. R. (2005). **Understanding and Managing Organizational Behavior** (4th ed.). Pearson Education.

Gordon, J. (2017). **The Power of Positive Leadership**. Wiley.

John, J. W., & Kenneth, L. W. (2020). **International Business the Challenges of Globalization** (9th ed). Pearson Education Limited.

Norton, D. P. & Kaplan, R. S. (1996). **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Harvard Business Press.

Rebecca Page-Tickell. (2018). **Learning and Development: a Practical Introduction** (2nd ed). Kogan Page.

Robbins, S. P., Coulter, M. (2008). **Management** (10th ed.). Pearson Prentice Hall.