

การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์สำหรับผู้บริหารและผู้นำ
3. นโยบายเศรษฐกิจของประเทศไทยที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม
4. ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

การบริหารการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(Change Management and Change Leadership)

เรามองว่าองค์กรก็เช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิต ที่จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดตลอดเวลา โดยเฉพาะกระแสโลกาภิวัตน์ของยุคสารสนเทศ ได้ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์ประกอบด้านต่างๆ ขององค์กร ทำให้ต้องมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงขึ้น

สิ่งที่ต้องคำนึงในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1. ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น สภาพเศรษฐกิจ คู่แข่งขัน การเมืองและกฎหมาย สังคมและประชากร
2. ปัจจัยภายในองค์กรที่ต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ก็คือ กลยุทธ์ กระบวนการการตัดสินใจ กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี วัฒนธรรม บุคลากร
3. การสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วม
4. การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงขนาดองค์กร เพื่อให้สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากที่สุด
5. การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม
6. คุณสมบัติของผู้ทำการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการยอมรับ
 - นักบริหารต้องทำความรู้จักการเปลี่ยนแปลง (Change)
 - นักบริหารต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Intervention)
 - นักบริหารต้องเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
7. แนวคิดพื้นฐานของการจัดการความเปลี่ยนแปลง
8. หลักการสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลง กับการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง
9. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง
10. กรณีศึกษา
11. สรุป และ บรรณาการ

ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลง

1. การออกหนังสือเดินทาง หรือ พาสปอร์ต จากเดิม ใช้เอกสารและขั้นตอนมากมายในการขอ ได้มีการพัฒนาโดยใช้บัตรประชาชนใบเดียว สามารถรับเล่มหนังสือเดินทางได้ภายใน 2-3 วัน หรือรอรับทางไปรษณีย์ได้ที่บ้านภายใน 1 สัปดาห์
2. การยื่นเสียภาษีเงินได้ ของกรมสรรพากร และการขอคืน เหลือเพียงขั้นตอนง่ายๆผ่านอินเทอร์เน็ต และได้รับเช็คคืนภาษีภายในเวลาอันรวดเร็ว

กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1. ทำให้คนตระหนักในความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้นำถือธงนำ
3. กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์สภาพอนาคตที่ต้องการ
4. วางแผนและปฏิบัติตามขั้นตอน
5. ติดตามประเมินผล และปรับปรุง

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร

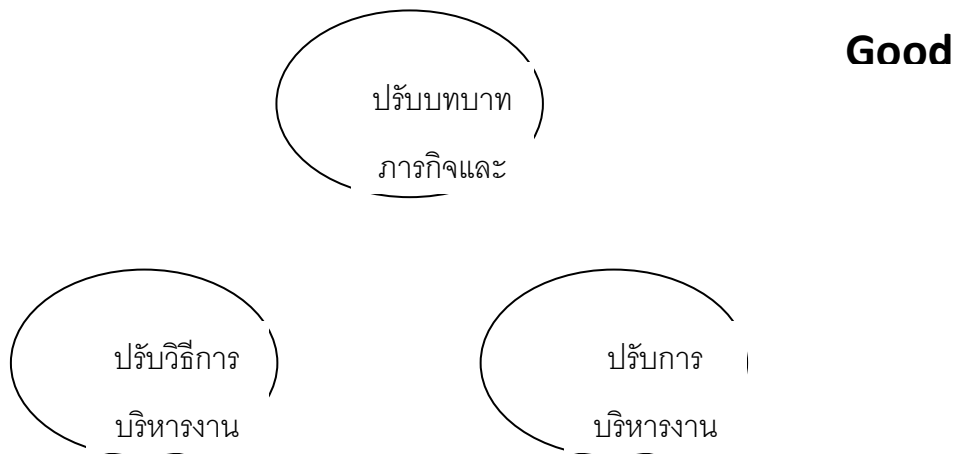
- ด้านโครงสร้าง (Structure) มีลักษณะเปลี่ยนไปเป็นแนวนอนมากขึ้น เกิดรูปแบบโครงสร้างใหม่ๆ มีการเน้นการใช้ทีมงานและองค์การแบบไร้พรมแดน
- องค์ประกอบของประชากร (Demographic) ประกอบด้วยคนทำงานที่มาจากต่างวัฒนธรรมมากขึ้น ช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานเก่า กับพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น
- เกิดจริยธรรมใหม่ของการทำงาน (New work ethic) โดยความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานจะลดลง เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมในการทำงานมากขึ้น
- การเรียนรู้และองค์ความรู้ (Learning and knowledge) องค์กรจะมีพนักงานที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีความรู้สูงขึ้น องค์กรจะเปลี่ยนไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ที่ทุกคนต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลง
- เทคโนโลยีและการเข้าถึงสารสนเทศ (Technology and to information) มีเทคโนโลยีทรงประสิทธิภาพเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เกิดวิธีการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงและการใช้สารสนเทศร่วมกันได้รวดเร็วมากขึ้น
- เน้นเรื่องความยืดหยุ่น (Emphasis on flexibility) กล่าวคือ องค์กรต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พนักงานขององค์กรต้องมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นได้สูงเช่นกัน
- ต้องพร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Fast-paced change) อันเนื่องมาจากภาวะไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้

สิ่งที่ต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงในองค์กร

- โดยหลักการองค์กรควรเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ขององค์กรให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติการกิจและยุทธศาสตร์ที่กำหนดได้ตลอดเวลา ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOT (SWOT analysis technique)
- ซึ่งต้องวิเคราะห์ให้ทราบถึงจุดแข็ง(Strength) และจุดอ่อน(Weakness) ภายในองค์กร

- และต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในแง่โอกาส (opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เพื่อนำมาพิจารณาว่ามีปัจจัยที่ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (New Public Management)



Efficienc

Transpa

ผู้นำที่พึงปรารถนา

“คุณจะต้องช่วยเหลือเกื้อกูลลูกน้อง เพราะว่าการนำก็คือการรับใช้ ที่พูดอย่างนี้มีใช่เรื่องจิบจ้อย นี่คือนสิ่งที่ผู้นำที่เข้มแข็งเขาทำกัน ”

“You need to be supportive of your people, because leading is about serving. That’s not a girly thing, it’s what I believe a strong leader does”

.....ใหญ่แบบยิ่งใหญ่ มิใช่ใหญ่แบบใหญ่.....

การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์สำหรับผู้บริหารและผู้นำ

การควบคุมตนเอง (SELF CONTROL)

- ความคิด (IQ)
- อารมณ์ (EQ)
- การกระทำ (AQ MQ HQ PQ OQ NQ SQ)

ความฉลาดทางอารมณ์ (EMOTIONAL QUOTIENT = EQ) หมายถึง ความสามารถทางอารมณ์ ในการดำเนินชีวิตอย่างสร้างสรรค์ และมีความสุขเป็นคนเก่ง เป็นคนดี มีความสุข.....

- คนเก่ง - มีแรงจูงใจ
- ตัดสินใจและแก้ปัญหา
 - สัมพันธภาพ

- คนดี - ควบคุมตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม
- เห็นใจผู้อื่น
 - รับผิดชอบ

- มีความสุข - ภูมิใจในตนเอง
- พอใจในชีวิต
 - สุขสงบทางใจ

อารมณ์ สมรรถนะทางการบริหาร (Competency) ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และพฤติกรรม

- ในสถานการณ์ที่อาจถูกขู่ขู่
- หรือการเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร
- หรือการทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน
- รวมถึง ความอดทน อดกลั้น เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียด อย่างต่อเนื่อง

อารมณ์ หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า ในระยะเวลาหนึ่ง แล้วทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งร่างกายและจิตใจ

ความสำคัญของอารมณ์

- มีชีวิตชีวา สีสัน รสชาติ
- เป็นเครื่องชี้วัด “สุขภาพจิต”

- กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ต่อการเกิดพฤติกรรมต่างๆ ขึ้นในสังคม
- ช่วยในการเรียนรู้ ปรับตัว
- เป็นสื่อให้เกิดความเข้าใจต่อกัน
- สร้างความพร้อม ในการต่อสู้และเผชิญชีวิต

ประเภทของอารมณ์

อารมณ์ทางบวก = รัก ร่าเริง สนุกสนาน ยินดี

อารมณ์ทางลบ = กลัว วิตกกังวล โกรธ เศร้า อิจฉา

พฤติกรรมที่แสดงออกทางอารมณ์

สีหน้า = แววตา

กิริยา = ท่าทาง

คำพูด = น้ำเสียง

การคิด = ตัดสินใจ

การพัฒนาตนเองทางอารมณ์ * เข้าใจธรรมชาติของอารมณ์

* อารมณ์พัฒนา เปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นได้ด้วย :-

- วุฒิภาวะ

- การเรียนรู้ / ฝึกฝน / อบรม / สั่งสอน จากครอบครัว โรงเรียน ที่ทำงาน
ชุมชน วัด สังคม สิ่งแวดล้อม และสื่อต่างๆ

การควบคุมอารมณ์

1. สติ (รู้เท่าทัน)
2. สมาธิ (สงบ นิ่ง สุขุม สำนวน)
3. อดทน อดกลั้น
4. ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ กฎหมาย
5. ปฏิบัติตามวัฒนธรรม ประเพณี
6. คิดพิจารณาด้วยเหตุผล (ค้นหาเหตุ-ปัจจัย)
7. มองโลกในแง่ดี
8. เมตตา / ให้อภัย
9. ปล่อยวาง
10. ธรรมะ “อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา”

นโยบายเศรษฐกิจของประเทศไทยที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Thailand 4.0)

ก่อนหน้าที่จะมีการพัฒนาประเทศไทย 4.0 นั้น ไทยเริ่มก้าวสู่โมเดล

ไทยแลนด์ 1.0 การเริ่มต้นการพัฒนาเกษตรกรรม

ไทยแลนด์ 2.0 เป็นการปรับเข้าสู่การลงทุนอุตสาหกรรมเบา ที่มุ่งเน้นแรงงานราคาต่ำ เช่น สิ่งทอ อาหาร

ไทยแลนด์ 3.0 มุ่งเน้นการส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมหนัก

จากการพัฒนาของประเทศไทยใน 3 ช่วงแรกนั้น ไทยมีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจสูงสุดเฉลี่ยถึง 7% ต่อปี แต่มาถึงจุดหนึ่งหลังปี 2540 อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจลดลงมาเป็น 3-4% ต่อปี

กลไกขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0

1. Productive Growth Engine ซึ่งเป้าหมายสำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนประเทศไทยสู่ประเทศที่มีรายได้สูง (High Income Country) ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ปัญญาเทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์
2. Inclusive Growth Engine เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์และเป็นการกระจายรายได้ โอกาส และความมั่งคั่งที่เกิดขึ้น
3. Green Growth Engine การสร้างความมั่งคั่งของไทยในอนาคต จะต้องคำนึงถึงการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อตอบโจทย์การหลุดออกจากกับดักความไม่สมดุลของการพัฒนา ระหว่างคนกับสภาพแวดล้อม

กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560 - 2579)

ยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์

1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
3. ยุทธศาสตร์การพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพคน
4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาส และความเท่าเทียมกันในสังคม
5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ซึ่ง ความเชื่อมโยงของร่างยุทธศาสตร์ชาติ ไปในทิศทางเดียวกัน ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – พ.ศ.2564) โดยโมเดลประเทศไทย 4.0 ที่จะขับเคลื่อนสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน เป็นการนำพาประเทศให้หลุดพ้นจากกับดัก ประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำ และกับดักความไม่สมดุลในการพัฒนา พร้อมกับ ปฏิรูปประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน อย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการสร้างความ

เข้มแข็งจากภายใน ขับเคลื่อนตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผ่านกลไกประชารัฐ จนสามารถเป็นประเทศหนึ่งในโลก ในศตวรรษที่ 21

- ☐ อย่างการเกษตรก็ต้องเปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและใช้เทคโนโลยีหรือ **Smart Farming** โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ
- ☐ เปลี่ยนจาก **SMEs** แบบเดิมไปสู่การเป็น **Smart Enterprises** และ **Startups** ที่มีศักยภาพสูง
- ☐ เปลี่ยนจากรูปแบบบริการแบบเดิมซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่บริการที่มีมูลค่าสูง
- ☐ เปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้และทักษะสูง

โมเดลของ **Thailand 4.0** นั่นคือ มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 (21st Century Leadership)

สมรรถนะภาวะผู้นำ

ความสามารถ หรือความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เพิ่มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ

Management Functions

- Planning
- Organizing & Staffing
- Leading
- Controlling

ภาวะผู้นำ หมายความว่า ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อบุคคล เพื่อให้ทำงานมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร

หลักของภาวะผู้นำ (Principles of Leadership)

1. รู้จักตนเอง และแสวงหาวิธีที่จะปรับปรุงตนเอง (Know yourself and seek self – improvement)
2. รู้จักงาน (Be technically proficient)
3. มีความรับผิดชอบ และปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ (Seek responsibility and take responsibility for your action.)
4. มีการตัดสินใจที่ดี (Make sound and timely decisions)
5. เป็นตัวอย่างที่ดี (Set the example)
6. รู้จักบุคลากรของตน และช่วยเหลือให้มีชีวิตที่ดีขึ้น (Know your people and look out for their well-being.)
7. มีการให้สารสนเทศที่ดีกับทุกคนในองค์กร (Keep your people informed.)

8. พัฒนาให้บุคลากรมีสำนึกของความรู้สึกผิดชอบในการทำงาน (Develop a sense of responsibility in your people.)
9. มั่นใจว่าบุคลากรเข้าใจงาน หมั่นตรวจตรา เพื่อให้งานสำเร็จ (Ensure that tasks are understood, supervised, and accomplished.)
10. ฝึกฝนให้บุคลากรทำงานเป็นทีม (Train your people as a team.)
11. ใช้ความสามารถของบุคลากรให้เต็มที่ (Use the full capacities of your organization)

อุปนิสัยผู้นำ (Leadership Traits)

- คุณสมบัติทางกายภาพ : กระฉับกระเฉง มีพลัง
- ภูมิหลังทางสังคม : ทำตนเป็นประโยชน์
- ความสามารถและความเฉลียวฉลาด : ยุติธรรม กล้าตัดสินใจ มีความรู้ พุดจาคล่องแคล่ว
- บุคลิกภาพ : ตั้งตัวอยู่เสมอ มีความคิดริเริ่ม มีความคิดสร้างสรรค์ มีความจริงใจ เป็นผู้นำทางจริยธรรม เชื่อมมั่นในตนเอง
- คุณสมบัติเกี่ยวกับการทำงาน : มุ่งสู่ความสำเร็จ มีความรับผิดชอบ รับผิดชอบต่อเป้าหมาย เน้นผลของงาน คาดหวังงานที่ดี
- คุณสมบัติทางสังคม : ระดมความร่วมมือจากบุคลากร ให้ความร่วมมือ เป็นที่นิยมของหมู่คน มีเกียรติ เข้าสังคมได้ดี มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น มีไหวพริบ เป็นนักการทูต

ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

คือผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในตัวด้วย มีสำนึกเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ

หลัก 5 ประการ ของความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

1. เป็นผู้นำในการทำงานที่ท้าทาย สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และส่งเสริมให้ผู้อื่นมีแนวคิดริเริ่มใหม่ หรือคิดนอกกรอบ แต่มีไ้เล่นนอกเกม
2. สร้างแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นร่วมกัน
3. ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน (Team working)
4. ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น มีใจทอ้งนะโม ใจหัวผู้อื่น
5. เป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ คือ นำมาซึ่งความสำเร็จสูงสุดในการทำงาน

