

Leadership and Organizational Success

Podcharapol Sroithong

Student of Doctor of Public Administration
Program, Rajamangala University of
Technology Rattanakosin, Thailand

Aroon Ractham

Professor, College of Innovative Management
Rajamangala University of Technology
Rattanakosin, Thailand

Somporn Fuangchan

Associate Professor, College of Innovative
Management
Rajamangala University of Technology
Rattanakosin, Thailand

Sutep Chaowalit

Professor Emeritus, Independent Scholar

Abstract

This research aimed to study the concepts of leadership and leadership styles that make a successful organization. By analyzing relevant documents, the authors found that for any organization, whether government or private, factors that help drive the organization to be successful are leaders who are capable of high quality work, are concerned for their employees, and are adaptable to change. However, for an organization to have a leader with the right leadership skills when it is needed is not an easy task, especially in the midst of complexity and uncertainty, because there is no leader who has complete knowledge and is good at everything in every situation. Understanding the concepts of leadership is, therefore, crucial for organizations that need to develop and nurture the best and most prepared leadership for the needs of the organization. Organizations have also become more complex: they do not have the freedom to operate without being affected by external factors. Every part of the organization is affected by economic, social, political, and cultural factors. There is no system within the organization that will be independent, not relying on nor being involved with external factors. In addition, the success of the organization must also rely on leaders who are competent and have good management skills.

Keyword

Leadership

CORRESPONDING AUTHOR

Podcharapol Sroithong, Rajamangala
University of Technology Rattanakosin, Phutthamonthon Sai 5 Road, Salaya, Phutthamonthon,
Nakhon Pathom, 73170 Thailand, Email: podcharapol@gmail.com
© College of Local Administration, Khon Kaen University. All rights reserved.

ภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์กร

พชรพล สร้อยทอง

นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

อรุณ รักธรรม

ศาสตราจารย์, หลักสูตรวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

สมพร เพ็ญจันทร์

รองศาสตราจารย์, หลักสูตรวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

สุเทพ เชาวลิต

ศาสตราจารย์ เกียรติคุณ, นักวิชาการอิสระ

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เพื่อทราบตัวแบบภาวะผู้นำที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ใช้วิธีการศึกษาผ่านการวิเคราะห์เอกสาร ผู้เขียนพบว่าองค์กรใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรจากภาครัฐหรือภาคเอกชน แน่แน่นอนว่าสิ่งที่คอยช่วยเหลือและผลักดันให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จได้ ส่วนหนึ่งเป็นผลพวงมาจากการที่องค์กรนั้นมีผู้นำที่ดีและมีคุณภาพในการบริหารงาน บริหารคน และบริหารการเปลี่ยนแปลง จนสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จดังที่มุ่งหวังไว้ได้ แต่การที่องค์กรจะมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำในเวลาที่ต้องการ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนำพาองค์กรสู่การบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ท่ามกลางความซับซ้อนและความไม่แน่นอนกลับไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะไม่มีผู้นำคนไหนที่รู้ทุกเรื่องในทันทีและเก่งทุกอย่างในทุกสถานการณ์ องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาและบ่มเพาะผู้นำ เพื่อหล่อหลอมความเป็นผู้นำให้ดีที่สุดและพร้อมที่สุด ซึ่งภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่องค์กรควรมีความเข้าใจในภาพรวม จะได้พัฒนาผู้นำได้ตรงตามความต้องการและตอบเจตน์ขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรยังมีความซับซ้อนมากขึ้นด้วย องค์กรไม่ได้มีความเป็นอิสระที่จะดำเนินการเองโดยไม่ถูกรบกวนกระเทือนจากปัจจัยที่อยู่ภายนอก ในทุกส่วนขององค์กรจะต้องได้รับจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม ไม่มีระบบงานใดในองค์กรที่จะเป็นอิสระโดยไม่พึ่งพาหรือไม่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมภายนอก อีกทั้งความสำเร็จขององค์กรยังต้องอาศัยผู้นำที่มีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดี

คำสำคัญ

ภาวะผู้นำ

บทนำ

ผู้นำนับเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จที่สามารถนำพาองค์กร ไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรปรารถนาและนำพาองค์กรเดินทางไปในทิศทางที่ต้องการ องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาผู้นำให้มีความพร้อมในการเป็นผู้นำ เพื่อจะได้มาเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร หลาย ๆ องค์กรเห็นความสำคัญของการ

พัฒนาภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก และพยายามค้นหาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุด เพื่อพัฒนาผู้นำให้สามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร โดยคาดหวังว่าการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจะช่วยสร้างผู้นำที่มีความเก่งด้านบริหารงาน ด้านบริหารคนและด้านบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะผลลัพธ์ทางบวกที่ได้จากการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีและมีคุณภาพนั้นมีมากมาย ซึ่งคงไม่มีองค์กรไหนยอมเสี่ยงกับการปล่อยให้ผู้นำไม่เก่งขึ้นมาบริหารแล้วสร้างความเสียหายให้กับองค์กรเป็นแน่ (พีชรา วาณิชชิติน, 2560)

ในแต่ละสังคมตั้งแต่ระดับครอบครัวไปจนถึงสังคมโลก ย่อมมีการจัดระเบียบกันอยู่แล้ว ไม่ว่าจะสมาชิกในสังคมนั้นตระหนักรู้หรือไม่ก็ตาม ระเบียบอาจเป็นเรื่องง่าย ๆ ตั้งแต่การเข้าแถวเคารพธงชาติ ลำดับการบังคับบัญชาในหน่วยงาน การจัดลำดับนักบริหารฝ่ายต่าง ๆ ในบริษัทเอกชนไปจนถึงการปกครองโดยรัฐบาลและรัฐสภา เมื่อมีการจัดระเบียบคนตามลำดับ เมื่อนั้นย่อมมีทั้งผู้นำและผู้ตาม โดยทั่วไปอาจจัดวางด้วยรูปแบบพีระมิด คือ มีผู้นำจำนวนน้อยอยู่บนยอด และผู้ตามจำนวนมากลดหลั่นกันลงมาถึงระดับล่างสุดซึ่งมีจำนวนมากที่สุด บรรดาผู้นำส่วนใหญ่เป็นฝ่ายมองลงมา และออกคำสั่งให้คนรองลงมาทำตาม มากกว่าจะถามผู้ตามซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติการ ผู้นำเหล่านั้นมักคิดว่าตนเองมีอำนาจอาวุโสมากกว่า เก่งกว่า คิดถูกต้องกว่า และหวังผลสำเร็จของงานตามที่สั่ง ฯลฯ ข้อสำคัญคือ คนแต่ละชั้นอยู่ห่างกัน จึงไม่ได้สนิทสนมกัน ไม่รู้เขารู้เรา ไม่เห็นอกเห็นใจกัน และไม่เห็นคุณค่าของคนที่ทำงานด้วย เมื่อเป็นเช่นนั้นจึงไม่ได้ผลงานดังหวัง แม้บางคนอาจจะเจริญก้าวหน้าโดยส่วนตัว แต่ส่วนรวมละ ส่วนมากก็ไม่น่าพอใจ ดังที่เห็นๆ กันอยู่ทั่วโลก (ศิริลักษณ์ มานะวงศ์เจริญ, 2563)

การขับเคลื่อนและผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการเช่นนั้น ย่อมต้องพึ่งพาอาศัยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพดังที่กล่าวมา เพราะผู้นำที่มีภาวะผู้นำอ่อนแอ หรือไม่มีประสิทธิภาพย่อมไม่สามารถประดับประดาองค์การไปสู่ทิศทางที่ต้องการได้เป็นแน่ ซึ่งความเติบโต ความอยู่รอด หรือความล่มสลายขององค์การส่วนหนึ่งมาจากการนำของผู้นำ ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่องค์การตระหนักถึงความสำคัญและความต้องการให้มีหรือสร้างให้เกิดในตัวผู้นำขององค์การทุกคน เพื่อให้ผู้นำสามารถแสดงความเป็นผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดแก่องค์การในท้ายที่สุด

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน และบรรลุตามเป้าหมายที่องค์การต้องการ องค์การจึงควรใส่ใจและให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ถ้าผู้นำนำได้ดีก็จะนำพาองค์การให้ก้าวหน้า และไม่เพียงแต่ผู้นำประสบความสำเร็จในการนำแต่เพียงเท่านั้น องค์การก็ประสบความสำเร็จด้วยเช่นเดียวกันเพราะความสำเร็จของผู้นำก็คือ ความสำเร็จขององค์การนั่นเอง องค์การจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนพัฒนาศักยภาพของผู้นำ เพื่อให้ผู้นำได้เตรียมความพร้อมในการรับมือกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนในอนาคต ด้วยการออกแบบและวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถของผู้นำให้ได้มากที่สุด

ภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

การสร้างหรือการพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ทั้งของภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วมาก องค์กรหรือสถาบันต่าง ๆ จำเป็นที่จะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้และประสิทธิภาพ ทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานในระดับต่าง ๆ มากขึ้น ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ใหม่ ๆ ขึ้นมาก

ให้ทำงานได้กว้างขวางมากขึ้น เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ก็ยังไม่สามารถนำมาใช้แทนตัวผู้นำหรือผู้บริหารองค์การได้แต่สามารถนำคอมพิวเตอร์นั้นมาช่วยผู้นำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นไปอีก “คน” จึงยังเป็นปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์การในระดับต่าง ๆ (อรุณ รักรธรรม และปีเตอร์ รักรธรรม, 2560)

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผน สั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัญหาที่เป็นที่สนใจอยู่ตรงที่ว่าผู้นำทำอะไร หรือมีวิธีการอย่างไร จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันกับงาน แล้วทุ่มเทความสามารถและพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนอย่างไร นอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมกันขับไล่ผู้นำให้ออกไปจากองค์การ คุณลักษณะของผู้นำ อำนาจของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำแบบต่าง ๆ และอื่น ๆ ในปัจจุบันนี้ ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลาและพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในแต่ละองค์การและสถานการณ์ต่าง ๆ กัน

ความแตกต่างของผู้นำกับภาวะผู้นำ

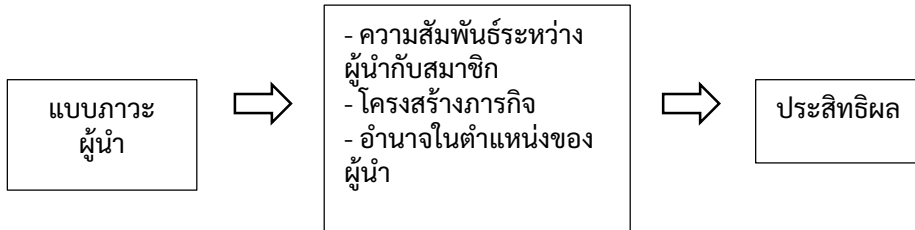
ผู้นำ คือ ตัวบุคคล ส่วนภาวะผู้นำ คือ มุ่งเฉพาะพฤติกรรมของผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นเสมือนหนึ่งเครื่องมือในการบริหารของผู้นำ เป็นสิ่งที่สร้างพัฒนาขึ้นได้ในทุกคน นั่นคือการสร้างศรัทธาบรรพรมิให้เกิดขึ้นในตัวเอง โดยบทบาทหน้าที่แล้ว ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในขณะที่ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหาร เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดจะต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะพยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจที่มีอยู่ แต่จะสร้างศรัทธาบรรพรมิแนม่น้ำใจให้ลูกน้องปฏิบัติตามให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจและสุดความสามารถสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า นักบริหารที่มีความสุขที่สุด คือ ผู้ที่มีลูกน้องมือเยี่ยมช่วยทำงานให้กับเขา ซึ่งกล่าวโดยสรุปแล้ว “ภาวะผู้นำ” (Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำสามารถโน้มน้าวหรือจูงใจบุคคลในองค์การให้ทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน ซึ่งจากนิยามนี้สะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของกระบวนการในการโน้มน้าว (Influence) ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องของการใช้อำนาจ และภาวะผู้นำเกิดขึ้นภายในกลุ่มเนื่องจากแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป คือผู้นำและผู้ตาม และภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์

ฟีดเลอร์ (Fiedler, 1967) เป็นผู้ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำและได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Model of Leadership) แนวคิดของฟีดเลอร์นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอื่น ๆ โดยจะพิจารณาว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนองและมุ่งให้องค์การได้บรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่งฟีดเลอร์ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ (Motivational System)

2. ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ นั่นคือ การปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำ รวมทั้งการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้น ตัวแปรหลักในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์จึงประกอบด้วย แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness) และ ประสิทธิภาพของผู้นำ (Effectiveness of a Leadership) ซึ่งนำเสนอได้ดังรูปภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1. ประสิทธิภาพของผู้นำ

ตัวแปรหลักในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์

1. แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style)

ฟิเดเลอร์ได้จำแนกให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) และแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำในการชี้นำและประสานงานในการทำงานของสมาชิกในองค์การ ส่วนแบบภาวะผู้นำจะเป็นโครงสร้างความต้องการของผู้นำที่จะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะไม่ได้เป็นเรื่องของพฤติกรรมโดยตรง แบบภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำ (Personality Characteristics) ด้วย

2. สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness)

ฟิเดเลอร์ได้สรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลนั้นขึ้นกับองค์ประกอบหลากหลายในสถานการณ์ และได้ระบุองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนคือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก 2) โครงสร้างภารกิจ และ 3) อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader – Member Relations) กล่าวถึงบรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของสมาชิก และการยอมรับที่มีต่อผู้นำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ เคารพเชื่อถือ และมีความเชื่อในตัวผู้นำ ความสัมพันธ์จะเป็นในทางที่ดี แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจ ไม่เชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ไม่ดี

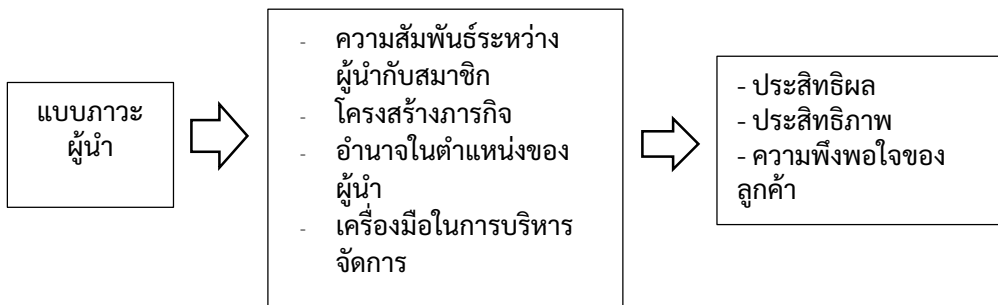
2) โครงสร้างภารกิจ (Task Structure) กล่าวถึงธรรมชาติของงานว่าเป็นงานประจำที่โครงสร้างชัดเจน หรืองานที่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่มีโครงสร้างชัดเจน ในประเด็นโครงสร้างภารกิจสามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้คือ 1) ความชัดเจนของเป้าหมาย 2) ความหลากหลายของวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย 3) ความสามารถตรวจสอบการตัดสินใจ 4) ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ไขปัญหา

3) อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ถ้าภารกิจขององค์การมีโครงสร้างที่ชัดเจนผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยอมปฏิบัติตามด้วยดีและเป็นอำนาจโดยตำแหน่งที่องค์การมอบหมายให้ผู้นำในการที่จะให้รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำมีอำนาจโดยตำแหน่งมาก สถานการณ์ก็จะเอื้อประโยชน์ต่อผู้นำมากกว่า

3. ประสิทธิภาพของผู้นำ (Leader Effectiveness)

พิตเลอร์นิยามประสิทธิภาพของผู้นำ ว่าเป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มและผลผลิตของกลุ่มจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะผู้นำ แม้อัตราการเปลี่ยนงาน ความพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจ และการปรับตัวในการทำงาน จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิเคราะห์ความสำเร็จของบริษัท บางกอกโฟม จำกัด ตามแนวทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของพิตเลอร์



ภาพที่ 2. ประสิทธิภาพของผู้นำของบริษัทบางกอกโฟม

แบบภาวะผู้นำของบริษัท บางกอกโฟม จำกัด

พฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) ของบริษัท บางกอกโฟม จำกัด เพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ผู้นำจะต้องมีการวางแผนการทำงานที่ดี มีการทำงานที่ตรงต่อเวลา เน้นการทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกับผู้อื่นต้องมีความเห็นอกเห็นใจกัน เอื้อเฟื้อกัน มีน้ำใจและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน มองเป้าหมายในการทำงานเป็นหลัก มีทัศนคติในเชิงบวก กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองตลอดเวลา และต้องเป็นผู้นำที่ชอบการเรียนรู้ตลอดเวลา

แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) หรือคุณลักษณะของผู้นำ (Personality Characteristics) ของบริษัท บางกอกโฟม จำกัด อันดับแรกจะต้องมีความรู้ความสามารถในการทำงานที่รับผิดชอบ เพราะถ้าผู้นำไม่มีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติแล้วก็จะทำให้ขาดความน่าเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่นก็จะไม่ยอมรับ และต้องเป็นตัวอย่างที่ดี มีความกล้าหาญ กล้าคิด กล้าทำ มีความกระตือรือร้น มีลักษณะท่าทางดี น่าเลื่อมใส มีจุดยืนในการทำงาน ยึดถือระเบียบวินัย ขอบังคับขององค์กร มีการวางตัวที่เหมาะสม มีวุฒิภาวะสูง มีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน และที่สำคัญต้องมองเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness)

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพหรือความสำเร็จของบริษัท บางกอกโฟม จำกัด นั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลากหลายในสถานการณ์ และได้ระบุองค์ประกอบสำคัญ 4 ส่วนมีรายละเอียดดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

กล่าวถึงบรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของสมาชิก และการยอมรับที่มีต่อผู้นำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ เคารพเชื่อถือ และมีความเชื่อในตัวผู้นำ ความสัมพันธ์จะเป็นในทางที่ดี แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจ ไม่เชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ไม่ดี โดยบริษัท บางกอกโพล จำกัด ได้เน้นให้ผู้บริหารต้องร่วมทำกิจกรรมขององค์กรกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น กิจกรรมการสื่อสารหน้าแถวตอนเช้า (Morning Talk), กิจกรรมควบคุมคุณภาพ, กิจกรรมกีฬาสี, กิจกรรมงานเลี้ยงสังสรรค์ประจำปี เป็นต้น

2. โครงสร้างภารกิจ

บริษัท บางกอกโพล จำกัด มีโครงสร้างการทำงานหรือการบังคับบัญชาชัดเจน เป็นแบบแนวตั้ง โดยระดับชั้นการบังคับบัญชาไม่เกิน 5 ชั้น มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นไปตามโครงสร้างขององค์กรในแต่ละสายงาน เช่น สายงานฝ่ายผลิต หรือสายงานสำนักงาน เป็นต้น

3. อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ

ภารกิจขององค์กรมีโครงสร้างที่ชัดเจนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนอำนาจโดยตำแหน่งที่องค์กรมอบหมายให้ผู้นำในการที่จะให้รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีความชัดเจน ผู้นำมีอำนาจโดยตำแหน่งเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับขององค์กร ทำให้สถานการณ์เอื้อประโยชน์ต่อผู้นำในการทำงานหรือบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เครื่องในการบริหารจัดการขององค์กร

1. Key Performance Indicator (KPI)

KPI คือ เครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลเป็นข้อมูลในรูปของตัวเลขเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร มุมมอง 4 ด้านที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร (สุวรรณ สุทธิขจรกิจการ, 2548)

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการจัดการภายใน (Internal Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

2. Kaizen

คำว่า “Kaizen” เป็นศัพท์ภาษาญี่ปุ่น แปลว่า การปรับปรุง (Improvement) ซึ่งหากแยกความหมายตามพยางค์แล้วจะแยกได้ 2 คำคือ “Kai” แปลว่า การเปลี่ยนแปลง (Change) และ “Zen” แปลว่า ดี (good) ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีก็คือการปรับปรุงนั่นเอง Kaizen เป็นแนวคิดธรรมดาและเป็นส่วนหนึ่งในทฤษฎีการบริหารญี่ปุ่น ซึ่งโดยธรรมชาติหรือด้วยการฝึกฝนนั้นทำให้คนญี่ปุ่นมี

ความรู้สึกที่รับผิดชอบในการที่จะทำให้ทุกอย่างดำเนินไปโดยราบรื่นเท่าที่จะสามารถทำได้ด้วยการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องในชีวิตประจำวันหรือการทำงาน

จุดมุ่งหมายของ Kaizen คือ การทำงานด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด ปลอดภัย สบายและสนุก หรือเรียกอีกอย่างก็คือ การวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพของงาน โดยนำ 3M (Man Machine Material) ซึ่งเป็นทรัพยากรทางการบริหารมาใช้ในงานอย่างมีประสิทธิภาพ (สุธาสิณี ภัทรวดี, 2552)

3. Quality Control Circle (QCC)

Quality Control Circle (QCC) ซึ่งแปลว่า การบริหารโดยการควบคุมคุณภาพหรือกลุ่มคุณภาพ คือ การบริหารงานด้านวัตถุดิบ กระบวนการผลิตและผลผลิตให้ได้คุณภาพตามความต้องการของลูกค้า ผู้เกี่ยวข้องหรือข้อกำหนดตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ โดยมีเป้าหมายป้องกันและลดปัญหาการสูญเสียทั้ง วัตถุดิบ ต้นทุนการผลิต เวลาการทำงาน และผลผลิตกิจกรรมกลุ่ม คือ ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน หรือสร้างผลงานตามเป้าหมายซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร พนักงาน วิธีการทำงาน เครื่องจักร เครื่องใช้ ระเบียบกฎเกณฑ์ และอื่น ๆ กิจกรรม QCC คือ กิจกรรมที่สร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานหรือสร้างผลงานให้ได้คุณภาพตามเป้าหมาย โดยการค้นหาจุดอ่อน และหาสาเหตุแห่งปัญหา แล้วระดมปัญญา แก้ไขปรับปรุงและวางแผนคุณภาพอย่างเป็นระบบ คำว่าคุณภาพ หมายถึง คุณสมบัติหรือลักษณะต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคหรือผู้บริการ (สุภาพร เพียรดี, 2554)

การดำเนินงาน QCC ต้องอาศัยหลักการของวัฏจักรเดมมิง (Deming Cycle) ในการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนด้วยกันคือ 1. การวางแผน(Plan : P) 2. การปฏิบัติ(Do: D) 3. การตรวจสอบ (Check: C) 4. การแก้ไขปรับปรุง(Action: A)

4. Total Productive Maintenance (TPM)

Total Productive Maintenance (TPM) แปลว่า การบำรุงรักษาที่ผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม คือ เครื่องมือในการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะและขอบเขตของการนำไปใช้ โดยมีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่การปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ขององค์การ ที่แสดงออกมารูปของคุณภาพของสินค้า (Product Quality) การลดและควบคุมต้นทุน (Cost Reduction & Control) การส่งมอบที่ตรงเวลา (on time delivery) การส่งเสริมสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย (Safety and Environment) การดำเนินการ TPM บางครั้งต้องมีกิจกรรมอื่นควบคู่ไปด้วย เพื่อเป็นการเสริมหรือเป็นส่วนเพิ่มศักยภาพ เช่น การดำเนินกิจกรรม 5ส หรือ 5s Activity การนำระบบการควบคุมด้วยการมองเห็น (Visual Control) การติดตั้งระบบป้องกันความผิดพลาด (Poka – Yoke) แม้กระทั่งการนำเทคนิคทางวิศวกรรมอุตสาหกรรม (IE Technique) มาใช้ก็สามารถทำได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดความสูญเสีย (waste) ในกระบวนการผลิตหรือการบริหารการผลิต ซึ่งเป็นแนวทางไปสู่ระบบการผลิตแบบปราศจากความสูญเสีย (waste - free production) ได้อีกทางหนึ่ง เป้าหมายสูงสุดของ TPM คือ เครื่องจักรเป็นศูนย์ (Zero Breakdown) ของเสียเป็นศูนย์ (Zero Defect) และอุบัติเหตุเป็นศูนย์ (Zero Accident) (สุวรรณ สุธัชชกรกิจการ, 2548)

5. Competency

David C. McClelland (1973, อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบของ Competency ทั้ง 5 ส่วนไว้ ดังนี้

1) Skill: สิ่งที่คุณคลกรกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาทหรือเจ็บ

2) Knowledge: ความรู้เฉพาะด้านของคุณคลกร เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน

3) Self-concept: ทศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่คุณคลกรเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น Self-confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ได้ เป็นต้น

4) Trait: บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่คุณอธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5) Motive: แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

โดยสรุป Competency คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attributes) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2547)

ความสำเร็จขององค์การ

ความสำเร็จขององค์การ ประกอบด้วย

1. ประสิทธิผล

ความหมายของประสิทธิผล คือ ความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินการก้าวหน้าและสามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์การกำหนดไว้

องค์การที่มีประสิทธิผลคือ องค์การที่มีการใช้ทรัพยากรอย่างดีที่สุดเพื่อให้บรรลุการปฏิบัติงานในระดับสูง ทั้งนี้ องค์ประกอบที่เอื้อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับระบบต่าง ๆ ดังนี้ 1) การให้คำจำกัดความเป้าหมายและกลยุทธ์อย่างชัดเจนเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ 2) ค่านิยมซึ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ผลิตผล คุณภาพ บริการลูกค้า ทีมงานและความยืดหยุ่น 3) ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี 4) ทีมการบริหารที่ทรงพลัง 5) บุคลากรที่ได้รับการจูงใจอย่างดี มีความผูกพัน มีทักษะและความยืดหยุ่น 6) ทีมงานที่มีประสิทธิผลทั่วทั้งองค์การ ภายใต้การควบคุมที่ดีในความขัดแย้งแพ้หรือชนะ 7) สร้างความกดดันอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างสิ่งใหม่ ๆ และความเจริญงอกงาม 8) ความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อโอกาสและอุปสรรคสิ่งแวดล้อมภายนอก 9) ความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ และ 10) รากฐานทางการเงินที่ดีและระบบที่ดีสำหรับการบัญชี การจัดการและการควบคุมค่าใช้จ่าย

ประสิทธิผลขององค์การ (Organization effectiveness) ตามความหมาย คือ ความสามารถ (Capabilities) ของหน่วยงานในการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการประยุกต์ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton (1996) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านผู้รับบริการ (ลูกค้า) 3) ด้านกระบวนการจัดการภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ประสิทธิภาพด้านการเงิน (Financial perspective) หมายถึง ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด โปร่งใส สามารถบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ทั้งในการสรรหางบประมาณและทรัพยากรในรูปแบบต่าง ๆ สอดคล้องกับเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร

2. ประสิทธิภาพด้านผู้รับบริการ (ลูกค้า) (Customer perspective) ความสามารถของหน่วยงานในการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินการของหน่วยงานนั้น

3. ประสิทธิภาพด้านกระบวนการจัดการภายใน (Internal process perspective) หมายถึง ความสามารถของหน่วยงานในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารภายใน ตั้งแต่การวิเคราะห์ การกำหนดทรัพยากรที่ต้องการในการบริหาร เช่น การบริหารงานวิชาการ การสร้างและปลูกฝังแนวคิดด้านคุณธรรม จริยธรรมให้แก่สมาชิก การประกันคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จภายในองค์กร การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ใหม่ ๆ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

4. ประสิทธิภาพด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and growth perspective) หมายถึง ความสามารถของหน่วยงานในระยะยาว ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างดี และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กรในอนาคต

กรณีของบริษัท บางกอกโฟม จำกัด

ปี พ.ศ. 2561 บริษัท บางกอกโฟม จำกัด ได้กำหนดเป้าหมายขององค์กรไว้ 5 ด้าน คือ

1. Cost (ต้นทุน): เป้าหมาย คือ ประหยัดต้นทุน (Saving cost) 34.29 ล้านบาท ทำได้จริง 41.71 ล้านบาท

2. Delivery (การส่งมอบ): เป้าหมาย คือ ส่งมอบทันเวลาร้อยละ 100 ทำได้จริงร้อยละ 100

3. Quality (คุณภาพ): เป้าหมาย คือ ลดปัญหาการเคลมสินค้าไม่เกินร้อยละ 5 ทำได้จริงร้อยละ 3

4. Safety: (ความปลอดภัย): เป้าหมาย คือ อุบัติเหตุในการทำงานต้องเป็นศูนย์ ทำได้ตามเป้าหมายคือพนักงานไม่เกิดอุบัติเหตุในการทำงาน

5. Moral (ความพึงพอใจ): เป้าหมาย คือ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานต้องมากกว่าร้อยละ 80 ทำได้จริงร้อยละ 85

2. ประสิทธิภาพ

ความหมายของประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ผลผลิต และ ประสิทธิภาพ ซึ่งประสิทธิภาพสามารถวัดได้จากหลายมิติตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะพิจารณา คือ 1) ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนการผลิต (Input) 2) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการการบริหาร (Process) และ 3) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตหรือผลลัพธ์ ดังนั้นสามารถสรุปความหมายของประสิทธิภาพ คือ ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า และกระบวนการ ผลิต โดยใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่าในการผลิต และมีคุณภาพมากที่สุด (กรสรค์ เอนกศัทยพงศ์. 2556)

3. ความพึงพอใจของลูกค้า

การสื่อสารการตลาดที่ดีจะทำให้ผู้บริโภคเกิดการรู้จัก การยอมรับ เกิดความพึงพอใจ หลังจากนั้นผู้บริโภคจะออกไปแสวงหาและสัมผัสกับตัวสินค้าเพื่อตัดสินใจซื้อหรือไม่ซื้อ และ สรุปออกมาเป็นทัศนคติหลังจากที่ใช้แล้ว ซึ่งจะออกได้ 2 แบบ คือ ทางลบ หมายถึง ผู้บริโภคเกิดความไม่พอใจ กับทางบวก หมายถึง ผู้บริโภคเกิดความพอใจ (เสรี วงษ์มณฑา, 2542)

ความพอใจ หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยอาจจะเป็นไปได้ในเชิงการประเมินค่าว่าความรู้สึกหรือทัศนคตินั้นเป็นไปได้ในทางบวก หรือ ทางลบ ความรู้สึกหรือทัศนคติในทางบวก เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อมีความสุข ปราศจากความทุกข์ ได้รับการตอบสนองอย่างสมบูรณ์ครบถ้วนหรือ บรรลุจุดมุ่งหมายในระดับหนึ่งต่อสิ่งนั้น แสดงให้เห็นสภาพของความพึงพอใจในสิ่งนั้นด้วย แต่ถ้าเป็นความรู้สึกที่ปราศจากความสุข มีความทุกข์ ได้รับการตอบสนองไม่สมบูรณ์ครบถ้วนหรือไม่บรรลุจุดมุ่งหมายในระดับหนึ่งต่อสิ่งนั้น ก็จะมีความรู้สึกหรือทัศนคติในทางลบ แสดงให้เห็นสภาพของความไม่พึงพอใจต่อสิ่งนั้น ความพึงพอใจอาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตามกาลเวลา และสถานการณ์แวดล้อมอื่น ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

ความพึงพอใจของลูกค้า (customer satisfaction) คือ ความรู้สึกยินดีหรือผิดหวังของลูกค้าอันเนื่องมาจากการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานจริงของสินค้า หรือ ผลประโยชน์จริงของสินค้าที่เกิดจากการรับรู้ด้วยตนเอง (product's perceived performance) กับสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง (customer's expectation) ระดับความพึงพอใจของลูกค้าจะมีมาก ถ้าผลประโยชน์ที่เขาได้รับจากผลิตภัณฑ์จริงตรงกับสิ่งที่เขาคาดหวัง ถ้าประสิทธิภาพการทำงานของสินค้าเป็นตามที่เขาคาดหวังลูกค้าจะเกิดความพอใจลูกค้าจะผูกพันกับตราสินค้านั้นจนเป็นความภักดีต่อตราสินค้าในที่สุดหลายบริษัทพยายามผลิตสินค้าให้มีประสิทธิภาพ การทำงานตรงกับที่ลูกค้าคาดหวังไว้เพื่อให้เกิด

กรณีของบริษัท บางกอกโฟม จำกัด

เป้าหมายขององค์กรเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า คือ ต้องมากกว่าร้อยละ 80 (ปี 2561) ทำได้จริงร้อยละ 90 ประกอบด้วยด้านต่าง ๆ 4 ด้าน คือ

1. ด้านความร่วมมือในกิจกรรมที่ลูกค้าร้องขอ โดยในปี 2561 ลูกค้าขอความร่วมมือมาทั้งหมด 10 กิจกรรม ทำได้ทั้งหมด 10 กิจกรรม เช่น กิจกรรมทางด้านความปลอดภัย (การส่งรายงานการค้นหาจุดอันตรายในสถานที่ปฏิบัติงาน) เป็นต้น
2. ด้านการส่งมอบตรงเวลา โดยในปี 2561 มีการส่งมอบตรงเวลาทุกเดือน ยกเว้นเดือนตุลาคม 2561 ที่มีการส่งมอบไม่ตรงเวลา 1 ครั้ง
3. ด้านคุณภาพของสินค้า โดยในปี 2561 มีการผลิตสินค้าได้คุณภาพตรงตาม Spec. ที่ลูกค้ากำหนด
4. ด้านราคา โดยในปี 2561 ลูกค้าร้องขอลดราคาสินค้ามา 5 ครั้ง สามารถตอบสนองลดราคาให้ลูกค้าได้ 4 ครั้ง

ภาวะผู้นำกับความสำเร็จขององค์กร

องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำที่ดี มีเครื่องมือที่ช่วยให้การขับเคลื่อนการทำงานไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่จะต้องมีการลงทุนและส่งเสริมด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่จะต้องเข้ามามีบทบาทอย่างมากและเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ให้การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพและขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของบุคลากรเป็นสำคัญ การจะนำองค์กรให้ประสบผลสำเร็จผู้นำจะต้องดำเนินการดังนี้ (พันธุพรหม รังสิธารานนท์, 2558)

1. ผู้นำต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะการสื่อสารที่ดีจะช่วยลดปัญหาในการทำงานให้น้อยลง และลดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรด้วย อีกทั้งยังช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้นำต้องมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่และสามารถนำมาประยุกต์หรือปรับใช้ภายในองค์กรได้ เช่น ในกระบวนการสรรหาหรือการสัมภาษณ์งานผ่านโปรแกรม VDO Call, Line หรือ การฝึกอบรมผ่านเทคโนโลยีจำลองภาพดิจิทัลกราฟิกเสมือนจริง (Virtual Reality) หรือการใช้ Smart Phone เข้ามาช่วยหาหรือส่งข้อมูลทาง Internet เพื่อการทำงานที่รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็ว เพราะปัจจุบันมีการแข่งขันทางธุรกิจสูง ใครที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เร็วกว่าคนอื่นนั้นก็เปรียบ อีกทั้งยังเป็นการประหยัดเวลาและลดความผิดพลาดในการทำงานลงได้

3. ผู้นำต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง รวมถึงการตัดสินใจในสถานการณ์ที่เหมาะสมในการที่จะนำเครื่องมือในการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เช่น การกำหนดเป้าหมายในการทำงานโดยมีตัวชี้วัด KPI หรือ OKRs (Objective Key Results) หรือปรับเปลี่ยนเครื่องมือเครื่องจักร อุปกรณ์ในการผลิตให้เป็นระบบอัตโนมัติมากขึ้น หรือการทำกิจกรรม QCC, Kaizen, TPM เพื่อการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น อีกทั้งการตัดสินใจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น ทางด้านการเงินหรือทางด้านความปลอดภัยก็ต้องเป็นผู้นำที่เข้มงวด จริงจังและเด็ดขาด โดยเฉพาะสถานการณ์ทางด้านความปลอดภัยถ้าผู้นำตัดสินใจช้าก็จะทำให้บางสถานการณ์เลวร้ายลงได้

4. เป็นผู้นำที่เน้นคนให้ความสำคัญกับคน ความรู้สึกนึกคิดของคนที่ทำงานและต้องเป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงสามารถทำงานประสานงานกับคนอื่นได้ เช่น การเป็นผู้นำในการดำเนินงานกิจกรรมส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น กิจกรรม QCC Kaizen TPM เป็นต้น เพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ QCC Kaizen TPM หรือการกำหนดทักษะความสามารถ (Competency) สำหรับพนักงานในแต่ละตำแหน่งเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้นำต้องมีแนวคิด Give and Take เป็นทั้งผู้รับและผู้ให้ โดยจะต้องเป็นผู้รับฟังบ้างในบางโอกาสโดยให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้เสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานให้มากขึ้น

5. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างองค์กรให้ยั่งยืน โดยจะต้องดำเนินธุรกิจขององค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและชุมชนรอบข้าง ใช้นวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมหรือไม่ทำลายธรรมชาติ และต้องมีธรรมาภิบาลในการดำเนินธุรกิจด้วย

บทสรุป

จากการทบทวนความรู้ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์กร พบว่า องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำที่ดี มีเครื่องมือที่ช่วยให้การขับเคลื่อนการทำงานไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะการลงทุนและส่งเสริมด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่จะต้องเข้ามามีบทบาทอย่างมากและเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ให้การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ และขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของบุคลากรเป็นสำคัญ ยิ่งในปัจจุบันที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง การจะได้เปรียบ คู่แข่งขันและเกิดเสถียรภาพความมั่นคงทางธุรกิจมากขึ้น จึงมีความจำเป็นอย่างมากที่องค์กรจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา ซึ่งภาวะผู้นำในเชิงการบริหารจัดการที่ดีมีความสำคัญมากในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เพราะอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์นับว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างมาก ทั้งในด้านการผลิต การตลาด การจ้างงาน การพัฒนาเทคโนโลยี และความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต่อเนื่องอื่น ๆ อีกหลายประเภท ในด้านการลงทุนประเทศไทยเป็นศูนย์รวมของผู้ผลิตยานยนต์ทั่วโลกทั้งค่ายรถยนต์ญี่ปุ่น ยุโรป และอเมริกาเหนือ อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์เป็นอย่างมาก ในสภาวะความต้องการใช้รถยนต์เพิ่มมากขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศก็ จะทำให้อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพิ่มมากขึ้นไปด้วย ดังนั้น จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีความสำคัญมาก เพราะอุตสาหกรรมประเภทนี้มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มากขึ้น เพื่อผลิตรถยนต์ที่ทันสมัยมีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มากขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในเทคโนโลยีสมัยใหม่ตามไปด้วย ซึ่งนั่นก็คือจะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำหรือบุคลากรควบคู่ไปด้วยนั่นเอง นอกจากนี้ผู้นำยังจะต้องมีความสามารถใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการบริหารงานให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายด้วย ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือในการบริหารภาคการผลิตหรือสำนักงาน เช่น KPIs Kaizen QCC TPM หรือ Competency เป็นต้น รวมถึงต้องเข้าใจในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย ซึ่งองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเป็นอันดับแรก ต้องสร้างองค์กรให้มีความมั่นคง มีระบบการทำงานที่ดี มีเครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างเพียงพอและทันสมัย ที่ช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมาย รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำให้พนักงานมีความสุขและแรงจูงใจในการทำงาน มีระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดี การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ ด้วยปัจจัยเหล่านี้ก็จะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรสรรงค์ เอนกศักดิ์พงค์. (2556). *กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พัชรา วาณิชวดี. (2562). *การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

- พันธุ์พรหม รังสีธารานนท์. (2558). การพัฒนาสมรรถนะพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน. คุชฉินิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์ จำกัด (มหาชน)
- สุธา สินี ภัทรวดี. (2552). หลักการของไคเซ็น. สืบค้นจาก http://www1.si.mahidol.ac.th/km/sites/default/files/u1/02_23_2306_asset5_26052560.pdf
- สุภาพร เพียรดี. (2554). ความหมายของ QCC. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/blog/kobaid>
- สุวรรณ สุทธิจรกิจการ. (2548). Manufacturing KPI เพื่อมุ่งสู่ TPM. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
- เสรี วงษ์มณฑา. (2542). การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพฯ: ไดมอนด์ อิน บิซิเนส เวิร์ล
- ศิริลักษณ์ มานะวงศ์เจริญ. (2562). ยกระดับภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์.
- อรุณ รักธรรม และปีเตอร์ รักธรรม. (2560). พฤติกรรมการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2547). Competency Dictionary. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด
- Fiedler, F.E. (1967). The Contingency Modeling of Leadership. Seattle, WA: University of Washington
- Kaplan R. S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action.* Boston: Harvard Business School Press.

Translated Thai References

- Aneksakkayapong, K. (2013). *Human Resource Management Affecting Work Efficiency of the Automotive and Auto Parts Industry.* Master degree thesis of Business Administration. Rajamangala University of Technology Thanyaburi.
- Manawongchajoen S. (2019). *Leader shift.* Bangkok: Nation International Edutainment Public Company Limited.
- Patarawadee, S. (2009). *Principle of Kaizen.* Retrieved from http://www1.si.mahidol.ac.th/km/sites/default/files/u1/02_23_2306_asset5_26052560.pdf
- Pendee, S. (2011). *The meaning of QCC.* Retrieved from <https://www.gotoknow.org/blog/kobaid>
- Puvitayaphan, A. (2004). *Competency Dictionary.* Bangkok: HR Center Company Limited.
- Raktham, A. & Raktham, P. (2017). *Administrative Behavior.* Bangkok: Thammasart University Publishing House.
- Rasameethammachote, S. (2005). *Competency Based Learning.* Bangkok: Siriwattana Interprint Public Company Limited.
- Rungsiththaranon, P. (2015). *The Development of the Competencies of Human Resource Development Personnel in Companies in the Automobile and Parts Industry.* Doctoral Thesis of Philosophy in Human Resource Development. Ramkhamhaeng University.
- Sutikajornkitkarn, S. (2005). *Manufacturing KPI for TPM.* Bangkok: Se-Education Public Company Limited.

- Vanichvasin P. (2019). *Leadership Development: Theories, Best Practices and Case Study*. Bangkok: Panyachon Distributor Company Limited.
- Wongmontha S. (1999). *Analysis of Consumer Behavior*. Bangkok: Diamond in Business World.

