



## บทบาทผู้นำองค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพ Leadership Role for Producing Professional Employees

- **กวรรณ คณานุรักษ์**
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ
- มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- E-mail: napawan\_\_kan@utcc.ac.th

### บทคัดย่อ

ในปัจจุบันสังคมโลกเป็นสังคมที่ไร้พรมแดน องค์กรต่างๆ จึงต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ องค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขัน กำไรและการเจริญเติบโต และนวัตกรรมที่มีคุณค่า เกิดจากความพึงพอใจของลูกค้าและความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพนี้ ผู้นำต้องรักษาสสมดุลระหว่างระบบกับคนให้เหมาะสม ทั้งนี้ภาวะผู้นำมีทั้งภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติหรือเชิงจัดการ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เช่น ผู้นำของมหาวิทยาลัยได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่ก้าวขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านธุรกิจในเอเชีย และนำวิสัยทัศน์ไปเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กร แต่การที่จะทำให้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นจริงได้ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรจากโครงสร้างระบบราชการไปเป็นโครงสร้างรูปแบบแนวนอนที่มีเครือข่ายที่ซับซ้อนแต่ยืดหยุ่นได้ นอกจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรแล้ว ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานได้อย่างดี และสามารถคาดคะเนปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า เมื่อบุคลากรกลายเป็นผู้ที่มีคุณภาพจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและระดับโลก และนำไปสู่ผลกำไรและการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

**คำสำคัญ:** ผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติหรือเชิงจัดการ พนักงานวิชาชีพ

## Abstract

In recent years, the world has become a boundless society. Increasingly, organizations have to change in the new millennium. Effective organizations are competitive, show profit and growth, value innovation, experience customer satisfaction and employee satisfaction. To manage organizations effectively, leaders must keep a balance between the system and people. Two categories of leadership are identified: transformational leadership and transactional leadership. Leaders have to have a clear vision, for instance, to become an outstanding business university in Asia. Leaders are responsible for vision and core strategy. To meet the vision and core strategy, organizations have moved gradually from a traditional bureaucratic structure into a horizontal structure, a complex and yet flexible network. Therefore, the role of a leader focuses on the quality of the people within the organization. Effective employees perform well; solve problems and anticipate potential problems in the future. Whenever employees become responsible people, organizations are not only competitive in their local markets, but can also be globally competitive. These changes impact on profit and growth of organizations.

**Keywords:** Leader, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Professional Employee

## ความเป็นมา

องค์กรจัดเป็นระบบสังคมที่มีทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การดำเนินงานที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น องค์กรจำเป็น ที่จะต้องมีทั้งผู้นำและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่ในการดำเนินงาน ต่างๆ ขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่อง เพราะสังคมโลกกลายเป็นสังคมโลกที่ ไร้พรมแดน

เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจที่มี การรวมตัวของกลุ่มเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลง ในตลาดเงินซึ่งเกิดจากการเปิดเสรีทางการค้าของ

ประเทศต่างๆ ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายเงินทุน สินค้า และบริการ เทคโนโลยียังมีการเปลี่ยนแปลง แบบก้าวกระโดด มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทั้ง เทคโนโลยีสารสนเทศ ชีวภาพ วัสดุ และนาโน เทคโนโลยี สังคมมีการเปลี่ยนแปลงด้านประชากร สูงอายุมีจำนวนมากขึ้น วัฒนธรรมมีการถ่ายโอน แลกเปลี่ยน การรับรู้ การเรียนรู้ และเกิดเป็น วัฒนธรรมที่มีการผสมผสานกันมากขึ้น **ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมธรรมชาติ**มีความ เลื่อมโทรมลงอย่างมาก และเสถียรภาพทาง **การเมือง**ของแต่ละประเทศไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับนโยบาย ความมั่นคง เศรษฐกิจ และความสัมพันธ์ระหว่าง ประเทศของแต่ละประเทศ ซึ่งการเปลี่ยนแปลง

ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อองค์กรต่างๆ ทั้งทางบวก และทางลบ

องค์กรจึงต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งจัดว่าเป็นกลยุทธ์เชิงรับในการบริหารจัดการ แต่องค์กรที่ชาญฉลาดและต้องการยืนหยัดต่อไปอย่างยั่งยืนได้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนเชิงรุก หรือกลยุทธ์เชิงรุก (Proactive) ในการบริหารจัดการจากการคาดคะเนความเป็นไปได้ในอนาคต โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร ซึ่งจัดเป็นการกำหนดทิศทางก้าวเดินที่ชัดเจน จึงจะก้าวขึ้นเป็นผู้นำในธุรกิจนั้นๆ ได้ต่อไป

แต่การที่ก้าวเป็นผู้นำในธุรกิจได้จะต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการ เช่น ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) คือ แข่งขันกับคู่แข่งอื่น ได้จากการมีเอกลักษณ์ที่ดี ซึ่งอาจจะเกิดจากคุณภาพ การสร้างมูลค่าเพิ่ม การสร้างสรรค์คุณค่าใหม่ๆ นำเสนอให้ลูกค้าจนกลายเป็นความพึงพอใจซึ่งนำไปสู่ยอดขายที่ก่อให้เกิดกำไรและการเจริญเติบโต (Profit and Growth) บริษัทสามารถจัดสรรกำไรที่ได้มาสร้างการเจริญเติบโตแบบยั่งยืนทั้งยอดขาย กำไร และบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้างคุณค่าที่ลูกค้าต้องการอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นความสามารถในการสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่า (Value Innovation)

องค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขัน กำไร และการเจริญเติบโต และนวัตกรรมที่มีคุณค่าได้เกิดจากความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ซึ่งเกิดจากการกำหนดตำแหน่ง (Positioning) ที่ดี การสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อลูกค้า การมีส่วนร่วมประสมทางการตลาดที่สอดคล้องกับ

สถานการณ์ การผลิตที่มีประสิทธิภาพและต้นทุนต่ำ และ**ความพึงพอใจของบุคลากร (Employee Satisfaction)** ซึ่งเกิดจากระบบการทำงานที่ดี มีความเป็นธรรม คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี มีความสุขกับการทำงานทั้งทางใจและกาย สร้างโอกาสการเรียนรู้และโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพนี้ **ผู้นำ (Leader)** ต้องรักษาสัมดุลระหว่างระบบ (System) กับคน (People) ให้เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับ**การสร้างคุณภาพคน** โดยการพัฒนาความสามารถการทำงาน และสามารถในการคิดสร้างสรรค์และคิดแก้ไขปัญหา รวมทั้งพัฒนาให้มีสุขภาพกายและใจสมบูรณ์ มีความสุขกับชีวิตการทำงาน จึงเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำองค์กรที่จะนำพาให้องค์กรอยู่รอดในยุคพลวัตได้

องค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพ (Professional Employee) อย่าง แพทย์ วิศวกร ครูอาจารย์ นักบัญชี ทนายความ และผู้พิพากษา ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในมหาวิทยาลัยหรือสถาบัน การศึกษาระดับอุดมศึกษามีลักษณะการทำงานที่มีความเป็นส่วนตัวสูงและทำงานเป็นทีมค่อนข้างยาก (Pounder, 2001: 5) ซึ่งเป็นความท้าทายของผู้นำในยุคพลวัตที่เข้าไปมีบทบาทในการปรับองค์กรทั้งเชิงรับและเชิงรุก เพื่อให้เท่าทันและก้าวล้ำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการสร้างโอกาสให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ เติบโตและเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร (Elumti, Minnis, and Abebe, 2005: 1024) ที่มีองค์ความรู้แบบบูรณาการ

## ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำ (Leader) และบทบาทผู้นำ (Role of Leader)

Avery and Baker (1990: cited in Elumti, Minnis, and Abebe, 2005: 1020) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ

“กระบวนการของอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามที่จะบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม องค์กร และสังคม ผู้นำจึงมีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กรโดยภาพรวมซึ่งสามารถประเมินได้จากการผลิต ประสิทธิภาพ คุณภาพ ความยืดหยุ่น ความพึงพอใจ ความสามารถในการแข่งขัน และการพัฒนาองค์กร”

ในขณะที่ Rosenbach (2003: cited in Elmuti, Minnis, and Abebe, 2005: 1019) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ เปรียบเหมือน

“กระบวนการของผู้นำและผู้ตามที่มีความเกี่ยวข้องกันและมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์”

จากความหมายข้างต้นสรุปความหมายได้ว่าเป็นการทำให้เกิดการทำงานร่วมกันทั้งผู้นำและผู้ตาม หรือการทำงานเป็นทีมนั่นเอง

สำหรับ Gibson (2003: cited in Elumti, Minnis, and Abebe, 2005: 1019) ได้ให้ความหมาย

“**ผู้นำ (Leader)** คือ ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงและเป็นบุคคลที่มีการกระทำที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคคลอื่น และภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มสามารถปรับเปลี่ยนความสามารถหรือแรงจูงใจของสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่มได้”

Jokinen (2004: 206-208) จึงได้สรุปลักษณะของผู้นำองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศควรมีลักษณะ (1) การมองโลกในแง่ดีที่จะแปลงสถานการณ์ความกดดันให้กลายเป็นโอกาส และเชื่อว่าจะเป็นทิศทางที่ดี (2) ความสามารถในการควบคุมและความสามารถในการคิดแก้ไขปัญหาย่างรอบคอบ (3) ความเข้าใจระบบสังคมและสังคม (4) ความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (5) ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมต่างประเทศได้ (6) ทักษะการรับรู้ และ (7) การยอมรับความซับซ้อนและการโต้แย้ง

Elumti, Minnis, and Abebe (2005: 1020) ได้เสนอแนวคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับ**ผู้นำองค์กรที่มีประสิทธิภาพ**ควรมีคุณสมบัติและคุณลักษณะดังนี้

“ผู้นำควรมีคุณสมบัติและลักษณะที่มีความสามารถในการพัฒนาและความสามารถในการเชื่อมต่อกับวิสัยทัศน์ ความจริงใจ พลังใจ การอุทิศตน ความมั่นคง ตำแหน่งภายใน และความเต็มใจที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง”

นอกจากนี้ ยังมีทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคแรกๆ อย่างทฤษฎีบุคลิกลักษณะ (Trait Theories) ได้สรุปว่าภาวะผู้นำที่จะนำไปสู่ความสำเร็จจะต้องประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ แรงจูงใจ (Motivation) บุคลิกภาพ (Personality) และความสามารถ (Ability) เป็นทฤษฎีที่เน้นการแยกแยะลักษณะเฉพาะของผู้นำออกจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ

ส่วนทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theories) เป็นทฤษฎีที่จะค้นหาเอกลักษณ์ผู้นำหรือพฤติกรรมผู้นำ เช่น ผู้นำแบบเผด็จการหรือประชาธิปไตย ซึ่ง

ทฤษฎีภาวะผู้นำเกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัย

Pounder (2001: 281-283) ได้เสนอความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติหรือเชิงจัดการ (Transactional Leadership) ซึ่ง **ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)** แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ คือ (1) ผู้นำจะต้องมีบารมี (Charisma) ที่มีความสามารถพิเศษในการโน้มน้าวดึงดูดใจผู้อื่น (2) ผู้นำที่มีการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจหรือแรงผลักดัน (Inspirational Motivation) (3) ผู้นำที่คำนึงถึงตัวตนของบุคลากร (Individual Consideration) และ (4) ผู้นำที่สามารถกระตุ้นความคิดผู้ตาม (Intellectual Stimulation) และ Simons (1999: cited in Pounder, 2001: 282) ได้สรุปลักษณะของผู้นำที่ดีจากลักษณะทั้ง 4 ประการว่าจะต้องเป็นผู้นำที่ยึดถือหลักคุณธรรม (Behavioral Integrity) ที่จะสามารถเป็นผู้นำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือและศรัทธาที่จะเดินตามได้อย่างเต็มใจ

นอกจากนั้น Pounder (2001: 282-283) ยังได้เสนอภาวะผู้นำควรมีลักษณะ 6 ประการ ดังนี้ (1) ผู้นำมีความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์และคุณค่าของผู้นำ (Inspirational motivation) (2) ผู้นำที่ยึดหลักคุณธรรมและผู้นำมีคำพูดและแนวปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน (Integrity) (3) ผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ และพร้อมที่จะยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และใช้ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสในการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ต่อไป (Innovation) (4) ผู้นำให้ความสำคัญกับความจำเป็นของผู้ตาม และดูแลเอาใจใส่คุณภาพ

ชีวิตการทำงาน หรือที่เรียกว่าการบริหารความประทับใจ (Impression Management) (5) ผู้นำที่คำนึงถึงตัวตนของบุคลากรโดยการทำงานร่วมกันเหมือนเป็นโค้ชที่มีความสามารถในการสอนงาน แนะนำ ตำหนิและชมผลงานของพนักงานอย่างสร้างสรรค์ และที่สำคัญยังเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญผู้ตามได้อย่างดีเยี่ยม (Individual consideration) (6) ผู้นำควรจะกระตุ้นให้ผู้ตามคิดในทิศทางใหม่ๆ เพื่อให้ผู้ตามเกิดความสนใจและท้าทายในงานที่ทำ และสนับสนุนให้เกิดการคิดแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (Intellectual Stimulation)

สำหรับภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติหรือเชิงจัดการ (**Transactional Leadership**) นั้น Bass (1985: cited in Elumti, Minnis, and Abebe, 2005: 1020) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการจัดการที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผลของงานที่ผู้นำคาดหวัง กับผลตอบแทนอย่างค่าจ้างหรือการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ (1) ผู้นำจะให้รางวัลผู้ตามก็ต่อเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้ตามระดับที่กำหนดไว้ (2) ผู้นำจะค้นหาความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของผู้ตามและพร้อมจะลงโทษทันทีที่พบข้อผิดพลาด และ (3) ผู้นำที่ค้นหาความผิดพลาดและจะลงโทษก็ต่อเมื่อความผิดพลาดนั้นนำไปสู่ปัญหา ซึ่งจะเห็นได้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) กับภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติหรือเชิงจัดการ (Transactional Leadership) มีความแตกต่างกัน คือ (Transactional Leadership) เน้นการกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติหน้าที่อย่างที่คุณำคาดหวังเท่านั้น แต่ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) มุ่งเน้นให้ผู้ตามปฏิบัติหน้าที่มากกว่าที่คุณำคาดหวังไว้ โดยผู้นำมีการสื่อสารให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อให้ผู้ตามใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ

งานได้อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary theory of leadership) ที่ Manning และ Robertson (2002: 138) ได้เสนอว่าเป็นทฤษฎีที่ “พิจารณาความเหมาะสมระหว่างงาน (Task) กับคน (People)” ซึ่งโมเดลภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นี้มีการกำหนดหน้าที่หลักของผู้นำไว้ คือ จะต้องสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ หรือให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าองค์กรจะเดินไปในทิศทางใด โดยวิสัยทัศน์นี้จะต้องชัดเจนและดึงดูดให้ผู้ตามเห็นอนาคตที่ชัดเจนและสามารถแปลงวิสัยทัศน์นี้ให้เป็นจริง สู่ความตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติงานได้จริง

Armandi, Oppedisano, และ Sherman (2003: 1079) เสนอเพิ่มเติมว่า

“ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นี้เกิดขึ้นจากผู้นำที่มีความสามารถพิเศษในการโน้มน้าวดึงดูดใจผู้อื่น (Charisma) โดยภาวะผู้นำลักษณะนี้มีความสามารถสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน น่าดึงดูด น่าเชื่อถือ และเป็นไปได้เหมาะสมกับอนาคตขององค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์นี้เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้ผู้ตามใช้ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และความสามารถ (Abilities) ขับเคลื่อนให้วิสัยทัศน์เป็นจริงขึ้นมา”

ดังนั้น ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) จะต้องมีความชัดเจนและเป็นแนวทางให้บุคลากรปฏิบัติงานในทิศทางที่มีความสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมและนำไปสู่ความท้าทายได้ในอนาคต ซึ่งผู้นำจะต้องมีความสามารถในการอธิบายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจน มีความสามารถในการแสดงวิสัยทัศน์ที่เป็นภาษาและพฤติกรรมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และมีความสามารถประยุกต์วิสัยทัศน์ไปสู่บรรดาอธิบายที่แตกต่างออกไป

จึงสรุปได้ว่าบทบาทของผู้นำ (Role of Leader) ที่มีวิสัยทัศน์มีดังนี้ (1) การสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ ซึ่งวิสัยทัศน์นี้เกิดจากความเข้าใจขององค์กรในองค์กร และสภาพแวดล้อม (2) สร้างสรรค์ความคิดหลากหลายที่สามารถจินตนาการถึงอนาคตได้ (3) ความสามารถในการพัฒนาเครือข่าย การทำงานเป็นทีม และการสร้างวัฒนธรรมการสนับสนุนการทำงานที่ดีเยี่ยม (4) ความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลโดยการสื่อสารแบบสองทาง ให้ความสำคัญกับบุคคล และการมีส่วนร่วม และ (5) การสร้างอุปนิสัยส่วนตัวที่ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ เช่น ความชัดเจน ความเชื่อมั่นในตนเอง การเรียนรู้ความล้มเหลวมาเป็นประสบการณ์ในการสร้างโอกาส ความเข้าใจในจุดอ่อนของผู้ตาม และนำไปเป็นข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงเป็นจุดแข็งในอนาคต

แต่ประเด็นที่สำคัญที่สุดสำหรับบทบาทของผู้นำ ก็คือ การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต และทำการบริหารจัดการเชิงรุกโดยใช้บุคลากรที่มีความรู้ เชี่ยวชาญ ชำนาญ และทักษะมารวมกันแก้ปัญหาและทำการตัดสินใจร่วมกัน

ดังนั้น ผู้นำองค์กรในยุคพลวัตนี้ควรที่เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จึงจะนำองค์กรและบุคลากรไปสู่ความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนต่อไป

## บทบาทผู้นำองค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพในยุคพลวัต

องค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การแข่งขัน ลูกค้า และสภาพแวดล้อม

ภายในองค์กร เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ชัดเจน อย่างเช่น ผู้นำของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ก้าวขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านธุรกิจเอเชีย และนำวิสัยทัศน์และพันธกิจไปเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กร ซึ่ง Porter (1980: cited in Aaker, 2005: 85-86) ได้เสนอกกลยุทธ์ไว้ 2 ประเภท คือ (1) ต้นทุนต่ำ (Low Cost) และ (2) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยการเสนอคุณค่าใหม่ๆ ให้แก่ลูกค้าโดยการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งาน คุณลักษณะ คุณภาพ ความหรูหรา บริการ หรือความสะดวกในการใช้งานซึ่งองค์กรที่มีบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญอย่างสถาบันการศึกษามักจะสร้างความแตกต่างที่คุณภาพของหลักสูตร แต่ในทางตรงกันข้ามกลยุทธ์ต้นทุนต่ำเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดข้อได้เปรียบด้านต้นทุนเพื่อที่จะเป็นผู้นำส่วนแบ่งตลาด และข้อได้เปรียบด้านอื่นๆ เช่น วัสดุดิบ และการผลิต แต่การเลือกกลยุทธ์ต้นทุนต่ำนี้ไม่จำเป็นต้องดำเนินควบคู่กับกลยุทธ์ราคาถูกเสมอไป เพราะการที่ธุรกิจสามารถสร้างข้อได้เปรียบด้านต้นทุนก็จะสามารถสร้างกำไรได้ดีกว่าคู่แข่ง และสามารถนำกำไรนั้นไปลงทุนสร้างการเจริญเติบโตให้กับธุรกิจได้ต่อไป

แต่อย่างไรก็ตาม ในยุคพลวัตนี้ธุรกิจไม่สามารถสร้างข้อได้เปรียบจากการสร้างแรงผลักดันเชิงกลยุทธ์ได้จาก 2 กลยุทธ์ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น Aaker (2001: 162) จึงได้เสนอการผลักดันเชิงกลยุทธ์อีก 3 ประการ คือ

(1) กลยุทธ์มุ่งเน้น (Focus Strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญธุรกิจใดธุรกิจ

หนึ่ง หรือกลุ่มลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือผลิตภัณฑ์บางผลิตภัณฑ์ของสายผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่ง เช่น ผู้บริหารของสถาบันการศึกษาอาจจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับหลักสูตรระดับปริญญาโทและปริญญาเอกมากกว่าหลักสูตรระดับปริญญาตรี หรือผู้บริหารปรับเปลี่ยนนโยบายที่มุ่งเน้นความสำคัญกับหลักสูตรภาษาไทยเป็นหลักสูตรภาษาอังกฤษ ซึ่งถ้าสามารถใช้กลยุทธ์นี้ร่วมกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกลยุทธ์ความแตกต่างได้อย่างลงตัวก็จะสร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันต่อไป

(2) กลยุทธ์ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Preemptive Move) เป็นกลยุทธ์ที่มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่สร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันเป็นรายแรก และเป็นกลยุทธ์ที่สามารถแข่งขันในธุรกิจที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงได้ เช่น ผู้บริหารสถาบันการศึกษาสามารถสร้างสรรค์หลักสูตรที่ประสมประสานระหว่างศาสตร์ต่างๆ ที่สามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและความสามารถตามความต้องการขององค์กรที่ต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะ ความรู้ และความสามารถที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตเช่นกัน

(3) กลยุทธ์รวมพลัง (Synergy) เป็นกลยุทธ์ที่จะเกิดข้อได้เปรียบจากการเชื่อมโยงหน่วยธุรกิจอื่นๆ ที่อยู่ภายใต้องค์กรเดียวกัน เช่น สถาบันการศึกษาที่ศูนย์บริการวิชาการอย่างศูนย์พยากรณ์ เศรษฐกิจ ศูนย์ตราสินค้า และอื่นๆ สามารถใช้สำนักงาน อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ฐานข้อมูล บุคลากรและอื่นๆ ร่วมกัน เพื่อลดต้นทุน หรือการลงทุน หรือแม้กระทั่งสามารถนำเสนอบริการทางการศึกษาในรูปแบบประสมประสานทำให้สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการมากขึ้น

จากกลยุทธ์ที่ Porter และ Aaker ได้เสนอไว้

ผู้บริหารสถาบันการศึกษาสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ ประสมประสานเพื่อให้ก้าวล้ำการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน คือ นวัตกรรมใหม่ด้านองค์ความรู้ โดยสร้างหลักสูตรใหม่ที่มีการประสมประสานศาสตร์ต่างๆ เข้าด้วยกัน อย่างลงตัว เช่น คณะบริหารมีการจัดทำหลักสูตร ร่วมกับคณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะนิเทศศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ และคณะ นิติศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของ นักศึกษาและองค์กรต่างๆ ที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในด้านต่างๆ และต้องเป็น บุคคลที่รอบรู้ในศาสตร์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี รวมทั้ง ยังเป็นบุคลากรที่มีความสามารถที่จะสื่อสารภาษาอังกฤษเป็นอย่างดีด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับสังคม โลกที่ไร้พรมแดน

แต่การที่จะทำให้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นจริง ได้ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เกิดความ ยืดหยุ่น (Flexibility) และจะต้องเป็นผู้นำที่มีความ เชี่ยวชาญเพื่อจัดการความกดดันที่จะเกิดขึ้น ซึ่ง Ramsden (1998: cited in Pounder, 2001: 284) แนะนำว่าผู้นำของมหาวิทยาลัยจะต้องอยู่ ภายใต้อำนาจระเบียบที่ตึงเครียดและจะต้องสร้าง สมดุลไปพร้อมๆ กัน แต่ Kotter (1990: cited in Pounder, 2001: 284) ได้มองแตกต่างไปจาก Ramsden คือ ผู้นำควรมีความสามารถนำการ เปลี่ยนแปลง ความสามารถในการจูงใจและการ จัดการคน ในขณะเดียวกันก็สามารถจัดการหน้าที่ ต่างๆ ภายในองค์กรให้สำเร็จภายในเวลาและภายใต้ งบประมาณที่กำหนดไว้

ในขณะที่ Pounder (1999: cited in Pounder, 2001: 284) ก็ได้ชี้ให้เห็นว่ามหาวิทยาลัย ควรมีผู้นำที่ยืดหยุ่น ซึ่งความยืดหยุ่นนี้เป็นการ

ประสมประสานระหว่างภาวะผู้นำที่มีการปฏิรูป (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำ เชิงปฏิบัติหรือเชิงจัดการ (Transactional Leadership) ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัย จะต้องใช้ภาวะผู้นำทั้งสองประการร่วมกัน จะใช้ อย่างใดอย่างหนึ่งทดแทนกันไม่ได้

ส่วน Elumti, Minmis, and Abebe (2005: 1024) ได้รวบรวมแนวคิดของ Milter และ Stinson (1995 cited in Elumti, Minmis, and Abebe, 2005: 1024) ว่าองค์กรการศึกษามีการเปลี่ยนแปลง จากโครงสร้างระบบราชการ (Bureaucratic Structure) ไปเป็นโครงสร้างรูปแบบราบ (Flat Structure) ที่มีเครือข่ายที่ซับซ้อนแต่ยืดหยุ่นได้ (Complex and Flexible Networks) ซึ่งผู้นำจะ ต้องเปลี่ยนบทบาทจากหัวหน้างานหรือผู้อำนวยการ ไปเป็นผู้มอบอำนาจและผู้จูงใจ และ Nirenberg (2003: cited in Elumti, Minmis, and Abebe 2005: 1024) ยังได้สรุปว่าผู้นำองค์ความรู้ทางการ ศึกษาควรที่จะรวบรวมและเห็นคุณค่าของความรู้ จากหลายสาขาวิชา (Multidisciplinary) ซึ่งมุ่งเน้น การศึกษาที่ประสมประสานจากหลายศาสตร์มากกว่าหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งในการดำเนินธุรกิจ เช่น หลักสูตรที่เคยสอนให้นักศึกษามีการเรียนรู้สาขา วิชาการเงิน การตลาด การผลิต การทรัพยากร มนุษย์ หรือการบัญชี ต้องมีการปรับเปลี่ยนไปสู่ การเรียนการสอนว่าจะดำเนินกิจการอย่างไร รูปธรรมได้อย่างไร พร้อมทั้งสอนทักษะในการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะกลายเป็นหลักสูตรที่ดีที่สุด แต่จะต้อง ไม่ลืมว่าหลักสูตรที่ดีที่สุดนี้จะต้องสอนเกี่ยวกับ จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ นโยบายธุรกิจและ กลยุทธ์ธุรกิจด้วย พร้อมทั้งเสริมทักษะการทำความเข้าใจและการวิเคราะห์เชิงลึก โดยใช้พื้นฐาน ความรู้จากหลายสาขาวิชา



ถึงแม้ว่าจะมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้มีความยืดหยุ่นอย่างไรก็ตาม ก็ไม่ได้เป็นบทสรุปสุดท้ายว่าองค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จ จะต้องขึ้นอยู่กับคนซึ่งเป็นบุคลากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวเดินไปพร้อมๆ กับวิสัยทัศน์ของผู้นำ

ดังนั้น บทบาทของผู้นำองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของบุคลากร (Quality of People) ภายในองค์กร ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และสามารถคาดคะเนปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า เพื่อเตรียมแนวทางในการป้องกัน และแก้ไขปัญหาไว้ล่วงหน้าเช่นกัน

บุคลากรจะมีคุณภาพได้ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น ผู้นำจะต้องมีการกำหนดระบบ (System) การทำงานที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ โดยให้ทุกส่วนขององค์กรปฏิบัติหน้าที่ประจำของตนเองตามระบบที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และจะต้องมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ และเพิ่มเติมทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานตามหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ และยังคงกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความชาญฉลาดแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เกิดประสิทธิผลสูงสุด แต่บุคลากรที่จะทำงานตามระบบที่กำหนดไว้และก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดได้นั้นจะต้องมีชีวิตการทำงานที่มีคุณภาพ (Quality Work Life) ที่ดีด้วย

ผู้นำควรมีบทบาทสนับสนุนส่งเสริมให้ (1) บุคลากรที่มีหน้าที่มีความเชี่ยวชาญในศาสตร์ที่แตกต่างกันมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation) กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และมีการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดองค์ความรู้จากหลายสาขาวิชา (Multidisciplinary) (2) ให้ความไว้วางใจและความเชื่อถือในตัวบุคลากร (Trust) โดยการกระจายอำนาจ (Decentralize) และให้อิสระในการทำงานที่มอบหมาย ซึ่งบุคลากรสามารถจัดระบบงานและโครงสร้างให้มีความคล่องตัว และยืดหยุ่นในการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ซึ่งอาจจะมีการบริหารจัดการในรูปแบบรีโมททีม (Remote Team) (Pollitt, 2006: 5) ซึ่งบุคลากรสามารถทำงานได้ในพื้นที่ต่างๆ โดยไม่จำเป็นต้องทำงานในสำนักงานเท่านั้น จึงเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดความยืดหยุ่น นวัตกรรมใหม่ และต้นทุนที่ต่ำลง ซึ่งสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีลักษณะการทำงานที่มีความเป็นส่วนตัวสูงและทำงานเป็นทีมค่อนข้างยากให้มีความสุขกับการทำงานในรูปแบบรีโมทนี้และพร้อมที่จะทำงานเป็นทีมเพราะมีเป้าประสงค์ร่วมกัน (3) ให้รางวัล (Reward) แก่บุคลากร โดยการสร้างสรรค์ระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม และเหมาะสมลักษณะของการปฏิบัติงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี และ (4) ให้บุคลากรมีการตอบสนองความรับผิดชอบ (Responsiveness) ซึ่งการตอบสนองความรับผิดชอบนี้มักจะเกิดจากขวัญกำลังใจ (Morale) ที่เกิดจากความรักในงาน และความศรัทธาที่มีต่อผู้นำ ซึ่งผู้นำต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนที่มีความเชี่ยวชาญในหน้าที่ของตน โดยการกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมช่วยเหลือความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญ เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรทุกคน รวมทั้งผู้นำเกิด

**การเรียนรู้ (Learning)** หรือแลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากความรู้และทักษะของแต่ละบุคคล ซึ่งส่งผลให้บุคลากรและผู้นำกลายเป็นผู้ที่มีคุณภาพขององค์กรต่อไป

เมื่อบุคลากรกลายเป็นผู้ที่มีคุณภาพจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) กับคู่แข่งทั้งในระดับประเทศและระดับโลกได้ต่อไป โดยการนำเสนอนวัตกรรมที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ (Value Innovation) ซึ่งสามารถสร้างความต้องการและตอบสนองความต้องการของนักศึกษา บุคคลภายนอก หน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมทั้งให้นักศึกษา บุคคลภายนอก หน่วยงานภาครัฐและเอกชนเกิดความพึงพอใจ และนำไปสู่ผลกำไรและการเจริญเติบโต (Profit and Growth) อย่างยั่งยืนต่อไป

## บรรณานุกรม

- Aaker, David. 2005. **“Strategic Market Management”**. 7<sup>th</sup> ed. Hoboken, NJ: Johnwiley & Son.
- Armandi, Barry, Oppedisano, Jeannette, and Sherman, Herbert. 2003. “Leadership theory and practice: a case in point.” **Management Decision** 41,10: 1076-1088.
- Caldwell, Raymond. 2002. “A change of name or a change of identity?.” **Personnel Review** 31, 6: 693-709.
- Colff and Linda. 2004. “A new paradigm for business.” **Management Decision** 42, 3-4: 499-507.
- Elumti, Dean, Minnis, William, and Abebe, Michael. 2005. “Conceptual have a role in developing leadership skills.” **Management Decision** 43, 7-8: 1018-1031.
- Holland, Peter and Pyman, Amanda. 2006. “Corporate universities: a catalyst for strategic human resource development?.” **Journal of European Industrial Training** 30, 1: 19-31.
- Hurt, Andrew and Homan, Scott. 2005. “Growing Leaders.” **Industrail and commercial training** 37, 3: 120-123.
- Jokinen, Tiina. 2004. “Global leadership competencies: a review and discussion.” **Journal of European Industrial Training** 29, 3: 199-216.
- Kandampully, Jay. 2002. “Innovation as the core competency of a service organization: the role of technology, knowledge and networks.” **European Journal of Innovation** 5, 1: 18-26.
- Krishnan, Venkat R. 2003. “Power and moral leadership: role of self-other.” **Leadership & Organization Development Journal** 24, 6: 345-351.
- Manning and Robertson. 2002. “The dynamic leader-leadership development beyond the visionary leader.” **Industrial and Commercial Training** 34, 4: 137-143.

- Pollitt, David. 2006. "Finning finds a better way to manage remote teams." **Human resource management international digest** 14, 4: 5-6.
- Pounder, James S. 2001. "New Leadership and University organizational effectiveness: exploring the relationship." **Leadership & Organization Development Journal** 22, 6: 281-290.
- Rad, Mosadegh. 2006. "A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction." **Leadership in Health Service** 19, 2: xi-xxviii.
- Robbins, Stephen P. 2005. "**Essentials of Organizational Behavior**". 8<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.



**Asst. Prof. Napawan Kananurak** received a Master of Business Administration in Marketing from the University of New Haven. She is currently an Assistant Professor in the School of Business, University of the Thai Chamber of Commerce. Her main interests are in Product and Pricing Management, Brand Management, and Marketing Strategy.