

บทบาทการบริหารสำหรับผู้นำองค์กรในยุคของการแข่งขันสูง

The Management Roles of Corporate Leaders in Highly Competitive Situations

อภิสิทธิ์ จัตรทนานนท์ ¹
Apisit Chattananon

บทคัดย่อ

ในยุคของการแข่งขันผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กร เนื่องจากสถานการณ์ของโลกปัจจุบันมีการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารและทางด้านวิทยาศาสตร์ในด้านต่าง ๆ ก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างสูง ส่งผลให้ผู้บริโภคทั่วโลกมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมาก ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันจึงเน้นการบริหารที่มีประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด และปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อสร้างความแตกต่างให้เหนือคู่แข่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเข้าใจถึงหน้าที่และกระบวนการบริหาร บทบาทของผู้นำ ทักษะหลักในการบริหาร สมรรถนะของผู้นำ การมีภาพลักษณ์ที่ดี รวมทั้งการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร ผู้บริหารที่ดีต้องมีความสามารถในการนำและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ได้บรรลุตามเป้าหมายองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีแข่งขันที่รุนแรงอย่างเช่นในปัจจุบันนี้

คำสำคัญ: พฤติกรรมของผู้บริโภค บทบาทของผู้บริหาร หลักการบริหาร แรงจูงใจ
สมรรถนะของผู้นำ

¹ อนุนายก สมาคมการตลาดแห่งประเทศไทยและประธานกรรมการบริหาร บริษัท คอมมูนิเคชั่น แอนด์ มอร์ จำกัด

Abstract

In the current business environment, management plays a crucial role in leading organizations through difficult times to prosperity. Driven by changes in technology and communication, consumer behaviour has experienced dramatic change. With limited corporate resources, companies have to focus on efficiency and efficacy in order to provide better quality, enabling them to differentiate their products and/or services from the competition. This article explores principles of management, management skills and responsibilities, leadership roles, business ethics and corporate morality in order to assist managers in the development of their human resources; allowing them to achieve both short and long term corporate goals

Keywords: Consumer behaviours, Management roles, Principles of management, Motivation, Leader competencies

บทนำ

องค์กรในยุคแข่งขันปัจจุบันจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมไปอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยี รวมทั้งการสื่อสาร การเปิดการค้าเสรีกับหลาย ๆ ประเทศ ซึ่งเปิดโอกาสให้คู่แข่งจากทั่วทุกมุมโลกหลั่งไหลเข้ามาในประเทศไทย ธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง การแปรรูปรัฐวิสาหกิจให้เป็นองค์กรมหาชนรวมทั้งสถานการณ์ภัยพิบัติทางธรรมชาติและความไม่สงบทางภาคใต้ ราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ความไม่แน่นอนทางการเมืองและเศรษฐกิจ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้มีผลกระทบต่อบริษัทธุรกิจของประเทศและการแข่งขันทางธุรกิจ กลยุทธ์การบริหารที่เคยใช้และประสบความสำเร็จในอดีตหรือในปัจจุบันอาจไม่สามารถใช้ได้ผลดีอีกต่อไปในอนาคต ดังนั้นผู้บริหารต้องค้นหากลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองลูกค้าซึ่งมีความต้องการที่แตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่ง

ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันจึงเน้นการบริหารที่มีประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด และปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อสร้างความแตกต่างให้เหนือคู่แข่ง ด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ รวมทั้งการลดต้นทุนในการผลิต การให้บริการเสริม การเพิ่มคุณภาพให้สินค้าและบริการ การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ รวมทั้งการสร้างภาพลักษณ์องค์กรและภาพลักษณ์ตราผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งลูกค้าให้มากขึ้นและรักษาลูกค้าให้เป็นลูกค้าตลอดชีพ ทั้งนี้เพราะการหาลูกค้าใหม่จะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นประมาณ 5 เท่าจากกลุ่มลูกค้าเดิม (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006)

ดังนั้นองค์กรจำนวนมากหันมาสนใจได้ให้ความสำคัญในการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรในระดับบริหารมากขึ้น เพราะบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรให้มุ่งไปตามที่ตั้งเป้าได้ ผู้บริหารจึงต้องเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า เป็นต้น ต้องมีความสามารถในการนำและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ฉะนั้นผู้บริหารองค์กรจึงต้องเข้าใจกับหลักการบริหารองค์กร บทบาทและทักษะที่จำเป็นของผู้นำ รวมทั้งหลักธรรมที่ใช้ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ บทความนี้จะได้นำเสนอแนวทางการบริหารองค์การในยุคของการแข่งขันนี้ เพื่อเสริมความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้บริหาร นักธุรกิจ นักวิชาการ นักศึกษา และผู้ที่เตรียมพร้อมเพื่อเป็นผู้นำได้นำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กรต่อไป

แนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภค

ผู้บริหารที่ดีต้องเข้าใจแนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภคเพื่อจะได้นำไปปรับองค์กรที่เป็นไปตามแนวโน้มนั้น ๆ พบว่าสถานการณ์ของโลกปัจจุบันมีการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารทางด้านวิทยาศาสตร์ในด้านต่าง ๆ ก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างมาก ส่งผลให้ผู้บริโภคทั่วโลกมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมากคือ ผู้บริโภคในปัจจุบันสามารถค้นหาและได้รับข้อมูลข่าวสารได้ง่ายขึ้น มีความต้องการความเป็นเฉพาะบุคคลมากขึ้น ต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพมากขึ้น รวมถึงต้องการประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่ประทับใจ แต่มีราคาที่ถูกลง มีรสนิยมที่ใกล้เคียงกันทั่วโลกโดยเฉพาะในกลุ่มคนรุ่นใหม่ (Kotler & Keller, 2006)

ผลสำรวจทางการตลาดของ เอซี นีลเสน ในช่วงปี 2545-2546 เกี่ยวกับตลาดสินค้าด้านสุขอนามัย (Personal Care) ใน 56 ประเทศทั่วโลก พบ 6 แนวโน้มของผู้บริโภค (Pichai, 2548) ดังนี้

1. ผู้บริโภคต้องการความสะดวกสบายมากขึ้น เนื่องจากชีวิตในเมืองใหญ่ ๆ ทั่วโลกที่วุ่นวายแข่งขันกันมาก ทำให้ผู้บริโภคเกิดความเครียดและมีเวลาในการดำเนินชีวิตน้อยลง ดังนั้นในแต่ละวันจึงต้องการความเร็ว ง่าย และสะดวก พบว่าลูกค้าทั่วโลกเริ่มมองหาความสะดวกในการดำรงชีวิต ทั้งในด้านสินค้าที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เครื่องดื่ม ตลอดจนสินค้าที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์อนามัยส่วนบุคคล สินค้าใช้แล้วทิ้งโตมาก รวมทั้งสินค้าประเภทพร้อมดื่ม พร้อมชง ผสมเสร็จ อีกด้วย

2. ผู้บริโภคต้องการการสินค้าที่พัฒนาทั้งด้านรูปแบบและการใช้งาน ความต้องการสินค้าแบบใหม่ ๆ เป็นตัวผลักดันการเติบโตของตลาด เช่น ในอดีตน้ำดื่มก็คือน้ำเปล่าธรรมดา แต่ในปัจจุบันมีการสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยวิธีต่างๆ อาทิ น้ำแร่บริสุทธิ์จากธรรมชาติ น้ำแร่ชนิดอัดแก๊ส น้ำดื่มเกลือแร่สำหรับนักกีฬา น้ำดื่มที่มีการแต่งกลิ่นต่างๆ รวมทั้งการเสริมวิตามินด้วย มีสินค้านวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนประโยชน์ใช้สอยแบบใหม่ ๆ ถูกวางตลาดตลอดเวลา เช่น น้ำยาดับกลิ่นปากในรูปแผ่น เป็นต้น มีสินค้าใหม่ในตลาดที่ย่อยๆลง เช่น ยาสีฟันประเภททำให้ฟันขาว สำหรับพวกมีปัญหาเสียวฟัน หรือ ผสมน้ำยาบ้วนปาก เป็นต้น พบว่าสินค้าในกลุ่มสบู่เหลว สินค้าระงับกลิ่นกาย เครื่องสำอางให้ความชุ่มชื้นที่หน้าและร่างกาย มีการเติบโตขึ้นมาก อาจสรุปได้ว่าผู้บริโภคปัจจุบัน ต้องการสินค้าแปลกแต่ดี

3. ผู้บริโภคมีความห่วงใยในด้านสุขภาพ และความปลอดภัย เนื่องจากมีข่าวสารด้านสุขภาพจากสื่อต่างๆช่วยกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวในเรื่องนี้มากขึ้นทั่วโลก โดยเฉพาะโรคระบาดที่เกิดขึ้นในปีที่ผ่านมา ๆ มา เช่น โรคซาร์ ไข้หวัดนก เป็นต้น ได้สร้างความตื่นตระหนกให้ผู้บริโภค จนกลายเป็นปัญหาที่เหมือนกันในทุกประเทศ ดังนั้นผู้บริโภคจึงให้ความสำคัญในการเลือกสินค้าที่เกี่ยวข้องกับสุขอนามัยมากขึ้น คือเป็นสินค้าที่ดีและปลอดภัย อาทิ เลือกบริโภคน้ำผลไม้ นมเปรี้ยว ชาเขียว และซื้อสินค้าป้องกันยูวีมากขึ้น

4. การเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างของกลุ่มอายุประชากร โดยมีคนสูงอายุเพิ่มมากขึ้น พบว่าจำนวนคนอายุมากเพิ่มขึ้นในทุกประเทศ มีเด็กและจำนวนวัยรุ่นลดน้อยลง คาดว่าจำนวนประชากรของโลกที่มีอายุมากกว่า 60 ปี จะมีเพิ่มมากขึ้น จาก 10.4% ในปี 2548 เป็น

15% ในอีก 20 ปีข้างหน้า (Global population at a glance: 2002 and beyond, 2004) ผู้บริโภคมีความสนใจสินค้าที่เกี่ยวกับการคงความอ่อนเยาว์ และต่อต้านความแก่ เพิ่มขึ้นตลอดเวลา เช่น แชมพูเปลี่ยนสีผมหรือป้องกันผมร่วง ยาสีฟันกำจัดคราบ อาหารเสริม เป็นต้น

5. เกิดกลุ่มผู้ชายเมืองอยากหล่อ (Metro-sexual Man) มากขึ้น โดยเป็นกลุ่มผู้ชายที่อาศัยอยู่ในเมืองใหญ่ ซึ่งใช้เวลาและเงินจำนวนมากที่หามาได้ในการทำใหตัวเองดูดี โดยให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ ยอมใช้จ่ายเงินและเวลา เพื่อต้องการให้ตนเองดูดี รักสวยรักงามมากขึ้น กล้าใช้จ่ายซื้อของมากขึ้น สินค้าที่เกี่ยวกับสุขอนามัยส่วนตัวของผู้ชาย มีเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัดนับตั้งแต่ปี 2002

6. มีการเพิ่มปริมาณของสินค้านำเข้าที่มีคุณภาพและราคาสูง พบว่าผลิตภัณฑ์ด้านสุขอนามัยที่มีราคาสูงมีมากขึ้นและได้รับการตอบรับจากผู้บริโภคเป็นอย่างดี รวมทั้งสินค้านำเข้าระดับสูงและปานกลางขายมากขึ้น แสดงว่าผู้บริโภคในปัจจุบันให้ความสนใจในคุณภาพของสินค้ามากขึ้น

นอกจากนี้แล้ว ยังมีข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับแนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภคไทย จากงานสัมมนา “วันทำสมาคมประจำปี 2549” ได้มีการนำเสนอผลการวิจัย “7 แนวโน้มของผู้บริโภคในปี 2550” (ฐานเศรษฐกิจ, 2549) ดังนี้คือ

1. ผู้หญิงในสังคมไทยมีอำนาจมากขึ้น และสังคมไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ
2. ผู้บริโภคต้องหาวิธีรับมือกับชีวิตที่ซับซ้อนและวุ่นวายหลากหลาย มองหาสินค้าหรือบริการสร้างความสะดวกสบาย และง่ายที่สุดให้ชีวิต
3. ผู้บริโภคชอบดื่มด่ำกับสไตล์และดีไซด์ ที่อยู่รอบๆ ทุกหนทุกแห่ง
4. ผู้บริโภคเปิดตัวเปิดใจ แสดงตัวตน การแสวงหาเอกลักษณ์ และความเป็นตัวของตัวเอง สูงกว่าในปีที่ผ่านมา
5. ผู้บริโภคเรียกร้องสังคมให้มีจริยธรรม และความรับผิดชอบมากขึ้น
6. ผู้บริโภคมุ่งหาความสมดุลความพอดี จะมุ่งใช้ “เหตุผล” มาถ่วงดุล เพื่อเลือกซื้อสินค้ามากขึ้น
7. ผู้บริโภคใฝ่ฝันอยากมีความสุข ความสมบูรณ์ในชีวิต

ดังนั้นกฎเกณฑ์สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ คือ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดและการบริหารองค์กรให้ทันหรือรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วของตลาดต่าง ๆ ในอนาคตทั่วโลก เพื่อตอบสนองกับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปให้ได้มากที่สุด

หลักในการบริหารองค์กร

มีคำกล่าวมาก่อนได้เป็นผู้บริหาร ความสำเร็จคือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แต่เมื่อได้เป็นผู้บริหารหรือผู้นำแล้ว ความสำเร็จคือการทำให้อื่นก้าวหน้า (Welch and Welch, 2005) ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความเข้าใจถึงภาพรวมของการบริหาร (management) ว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยหลัก 4 ประการ คือ การวางแผน (planning) การจัดระเบียบ (organizing) การนำ (leading) และการควบคุม (controlling) นั้นเอง (Bartol & Martin, 1998; Stoner, Freeman & Gilbert, 1995) ซึ่งแต่ละกิจกรรมมีรายละเอียดดังนี้

(1) การวางแผน เป็นการตั้งเป้าหมายและการตัดสินใจ ที่จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในหน่วยงาน ด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสมและคุ้มค่าที่สุด และบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

(2) การจัดระเบียบ เป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เหมาะสม ทั้งกำลังคน งบประมาณ เครื่องจักร อุปกรณ์ต่างๆ วัตถุดิบ และเวลาที่จำกัด โดยดูความเหมาะสมตามแผนการ ที่วางไว้ว่าในแต่ละงานควรใช้ทรัพยากรอย่างไรบ้าง จึงจะเพียงพอให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

(3) การนำ คือการที่ทำให้งานดำเนินโดยการให้ผู้อื่นนำไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ด้วยการบริหารจัดการและสร้างแรงจูงใจ ทั้งนี้ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมักเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสอนงาน ช่วยเหลือ จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยสามารถดึงศักยภาพที่โดดเด่นและช่วยแก้ไขจุดด้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ให้มีการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้งานท้าทาย และมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร รวมทั้งการแก้ไขปัญหาลักษณะต่างๆที่เกิดขึ้นได้อีกด้วย

(4) การควบคุม เป็นการกำกับดูแลกิจกรรมต่างๆให้ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ ภายในเวลาที่กำหนด รวมทั้งการหาแนวทางแก้ไข เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ ด้วยการกำหนดเกณฑ์ตัวชี้วัดผลงานที่สามารถตรวจสอบหรือวัดได้ และถ้ามีผลงานที่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ต้องหาทางแก้ไขปรับปรุง อาจค้นหาสาเหตุในขั้นตอนของการทำงานใน ระยะต่างๆนับตั้งแต่เริ่มต้นของการวางแผน

สรุปว่า ในการทำให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนดนั้นโดยการอาศัย ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องใช้หลักการการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญ ทั้งนี้ผู้บริหาร หรือหัวหน้าในแต่ละระดับจะใช้หน้าที่หลักการบริหารในสัดส่วนที่ต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูง (ผู้จัดการ หรือ CEO) จะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการวางแผน กำหนดกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร มากกว่า รองลงมาคือการจัดสรรและควบคุมส่วนการนำจะใช้น้อย หากเป็นหัวหน้าระดับ กลางจะเป็นผู้นำนโยบายสู่การปฏิบัติ จึงใช้หน้าที่ทั้ง 4 ในสัดส่วนพอ ๆ กัน แต่สำหรับผู้ บริหารระดับต้น จะมีความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า ส่วนใหญ่จึงมีหน้าที่ในการนำ อย่างไรก็ตามในผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญในการควบคุม กำกับ ดูแล และการประเมินผลในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

บทบาทของผู้บริหารองค์กร

การบริหารให้ดีเป็นงานที่ยากเพราะต้องผลักดันให้เกิดผลงานในระยะสั้นพร้อมกับ การสามารถสร้างฝันได้ในระยะยาวไปพร้อม ๆ กัน จึงเป็นการบริหารงานที่ขัดแย้งกัน คือ ต้องสร้าง สมดุลระหว่างการมีผลงานในระยะสั้นและระยะกลางหรือยาวในเวลาเดียวกัน (Welch & Welch, 2005) จากผลงานวิจัยของ Mintzberg (1980) พบว่าพบว่าผู้บริหารที่มีการติดต่อปฏิสัมพันธ์สูงจะ สามารถทำงานได้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่นและเป็นผู้ที่ไม่ได้ทำงานประจำมากนัก (Bartol & Martin, 1998) โดยได้เสนอบทบาทสำคัญของผู้บริหารไว้ 3 บทบาทหลักคือ (1) บทบาทหลักเกี่ยวกับการติดต่อปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (2) บทบาทหลักเกี่ยวกับการสื่อสารข้อมูล และ (3) บทบาท หลักเกี่ยวกับการตัดสินใจ ซึ่งทั้ง 3 บทบาทหลักนี้สามารถแบ่งออกเป็น 10 บทบาทย่อย (Bartol & Martin, 1998; Welch & Welch, 2005) ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารเป็นตัวแทนองค์กร ผู้บริหารต้องเป็นตัวแทนขององค์กรทั้งทางกฎหมายและทางสังคม โดยผู้บริหารต้องถือเป็นหน้าที่ต้องปฏิบัติเช่นเดียวกับงานอื่นในการแสดงตนคล้ายกับเป็นตัวแทนของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น ต้องเป็นประธานในที่ประชุมและงานพิธีต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้น เป็นตัวแทนขององค์กรในการไปร่วมประชุมหรือทำงานร่วมกับองค์กรอื่นๆ เป็นต้น พฤติกรรมผู้บริหารจะเป็นส่วนหนึ่งในการสะท้อนภาพลักษณ์องค์กร (Chattananon, Lawley, Trimetsoontorn, et al 2007)

2. ผู้บริหารเป็นผู้นำ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ สามารถสร้างแรงจูงใจและสอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในทุก ๆ โอกาสให้มีความมั่นใจในการทำงาน มีความคิดในเชิงบวกอยู่เสมอ และสามารถต่อสู้กับแรงเสียดทานในเชิงลบได้ สามารถบริหารความขัดแย้ง สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ โปร่งใส น่าเชื่อถือ

3. ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงาน ผู้บริหารต้องเป็นผู้รักษาสัมพันธภาพกับคนอื่นนอกองค์กร ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้ช่วยให้ข่าวสารหรือให้ความช่วยเหลือองค์กรได้

4. ผู้บริหารเป็นศูนย์กลางของข่าวสาร ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลเรื่องของการหาข้อมูลข่าวสารทั้งภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อองค์กร

5. ผู้บริหารเป็นผู้กระจายข่าว ผู้บริหารต้องเป็นผู้กระจายให้ข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประโยชน์ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6. บทบาทเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารจะเป็นตัวแทนองค์กรส่งข่าวสารเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบไปสู่บุคคลภายนอกได้รับทราบ รวมทั้งการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรได้เข้าใจ วิสัยทัศน์อย่างชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้

7. ผู้บริหารเป็นเสมือนเจ้าของกิจการ ผู้บริหารต้องสร้างให้เกิดวัฒนธรรมที่ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางบวกต่อองค์กร มีความรับผิดชอบสูง กล้าเสี่ยง อยากรู้อยากเห็น กล้าถาม กล้าซักค้าน นิยมความคิดใหม่ๆ และการริเริ่มนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น

8. ผู้บริหารเป็นผู้แก้ปัญหาที่ยุ่งยาก ผู้บริหารต้องปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาที่ยากที่สำคัญที่เกิดขึ้น ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับงานประจำ กล้าตัดสินใจเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรและคนในองค์กร แม้เป็นเรื่องอาจจะฝืนความรู้สึกกับคนหมู่มาก มีความกล้าและมั่นใจ อย่าลังเลเพราะการที่ได้เป็นผู้นำแสดงว่ามีประสบการณ์มากกว่าคนอื่น

9. ผู้บริหารเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร ผู้บริหารมีหน้าที่จัดสรรทรัพยากรขององค์กร เช่น งบประมาณ เวลา เครื่องมือ อุปกรณ์ และกำลังคน ให้เหมาะสมกับปริมาณงานของแต่ละหน่วยงานที่ได้รับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

10. ผู้บริหารเป็นนักเจรจาต่อรอง ผู้บริหารเป็นตัวแทนขององค์กรในการเจรจาต่อรองเพื่อรักษาผลประโยชน์ให้กับองค์กรและกลุ่มต่าง ๆ มีความสามารถในการสื่อสาร มีความอดทนและเข้าใจผู้อื่น

ผู้บริหารต้อง เก่งคน เก่งงาน เก่งคิด

ไม่มีสูตรสำเร็จในการเป็นนักบริหารที่เก่ง มีแต่สิ่งท้าทายที่เกิดขึ้นทุกวัน (Welch & Welch, 2005) นอกจากบทบาทหน้าที่นักบริหารจำเป็นอย่างอื่น 10 อย่างที่ได้กล่าวมาแล้ว ในการบริหารนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะต่างๆที่จำเป็นต้องมีอีก (Bartol & Martin, 1998; Heller, 2000; Jeffery, 1998) คือ

1. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ รู้จักอยู่ร่วมและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีมารยาทต่าง ๆ รู้จักติดต่อ เข้าพบเข้าหา รู้จักปราศรัย มีความสามารถสร้างความมั่นใจน่าเชื่อถือ ในทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดีนั้นทั้งนี้ต้องมีความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจนตรงประเด็น มีความเข้าใจ และสนใจบุคคลอื่นได้ ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานให้มีความสุขในการทำงานทั้งนี้เพราะผู้บริหารมุ่งให้ผู้อื่นเป็นผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก จึงต้องมีความชำนาญในการทักษะด้านนี้อย่างมาก

2. ทักษะทางด้านเทคนิคหรืองาน คือต้องเป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถพื้นฐานในวิชาชีพที่รับผิดชอบ เช่น หากเป็นผู้จัดการฝ่ายการตลาดก็ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ ในระดับที่เข้าใจเพียงพอสำหรับนำไปสอนหรือแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เป็นต้น มุ่งเน้นการพัฒนาคนในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นในทุกๆโอกาสตลอดเวลา

3. ทักษะด้านความคิด คือ ความสามารถของผู้บริหารในการคิดพิจารณา วินิจฉัย และดำเนินการจัดการ มีความสามารถมองไปข้างหน้าแล้วแลเห็นในสิ่งที่คนส่วนใหญ่คาดไม่ถึง เข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งของแต่ละคน และความสามารถในการมองภาพรวมของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีความเข้าใจว่าหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร จะสร้างระบบและพัฒนางานไปได้อย่างไรองค์กรจึงจะเติบโตตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเป็นผู้มีวิสัยทัศน์นั่นเอง

กล่าวโดยสรุปคือ ผู้บริหารต้อง “เก่งงาน” เพื่อจะได้สอนหรือแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานประจำให้สำเร็จได้ “เก่งคน” เพื่อจะได้บริหารคนโดยใช้คนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่มีอยู่ สามารถพัฒนาจุดอ่อนเสริมจุดเด่นและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ติดต่อประสานงานกับคนอื่นที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์นี้มีความสำคัญในการบริหารทุกระดับ เพราะยังมีตำแหน่งสูงขึ้นเท่าไรก็ยิ่งต้องใช้ทักษะนี้มากขึ้น ดังที่ Jack Welch (2005) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จของผู้บริหารคือการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ก้าวหน้า พบว่าหากองค์กรเพิ่มการลงทุนพัฒนาคนอย่างถูกต้องเหมาะสมทำให้ผลงานขององค์กรนั้นดีขึ้น ดังนั้นจึงต้องมีการลงทุนอย่างมากในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Heller, 2000; Jeffery, 1998; Welch & Welch, 2005) อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องเข้าใจว่าในการบริหารคนนั้นไม่มีวิธีการที่ถูกต้องเพียงวิธีเดียวเท่านั้น การบริหารสามารถใช้ได้หลายวิธีขึ้นกับความเหมาะสมและสถานการณ์ (Heller, 2000) สำหรับเรื่องของการ “เก่งคิด” เพื่อจะได้นำพาองค์กรให้ก้าวหน้าด้วยวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล ซึ่งทักษะนี้มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารในระดับสูง ๆ ขององค์กร เพราะต้องคิดวางแผนพัฒนาให้องค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือพันธกิจของบริษัท ไม่ใช่มีแค่ทำงานประจำแข่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา นั่นเอง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องรู้จักการจูงใจ

ผู้บริหารที่ดีต้องมีการพัฒนาตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง โดยต้องหมั่นวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง เพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ พัฒนาจุดแข็งที่มีอยู่ ลดอุปนิสัยที่ไม่ดี หมั่นฝึกให้มีบุคลิกภาพที่ดีและหลีกเลี่ยงจุดอ่อนของตนเอง (Heller, 2000; Jeffery, 1998)

ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจึงต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นให้เกิดกับองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นคนที่มีความสนใจในสิ่งนี้ คือ เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม มีจินตนาการอยากรู้อยากเห็น มีแนวคิดใหม่ และนำมาเริ่มปฏิบัติโดยไม่ต้องรอคำสั่ง มองไปข้างหน้าโดยไม่ห่วงหน้าพะวงหลัง มีสายตาวไกล สามารถบริหารสิ่งที่ไม่คาดหมายได้ดี ปรับตัวได้เร็ว รู้จักฉวยโอกาส ยอมให้ตรวจสอบ ไม่เห็นแก่ตัว มุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์อื่นๆ มีเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้ดี และสามารถประเมินตัวเองได้ดี

การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานให้เกิดผลงานที่ดีได้นั้นต้องมียุทธศาสตร์ประกอบหลัก 3 ส่วน คือ (1) ความรู้ความสามารถ (2) แรงจูงใจ และ (3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Bartol & Martin, 1998) ดังนั้นแม้ว่าองค์กรจะรับพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและมีการจัดการอบรม สัมมนาให้เกิดความรู้เพิ่มเติม พร้อมจัดสถานที่ในการทำงานที่ดีให้แก่พนักงาน มีห้องทำงาน ปรับอากาศและเครื่องมืออุปกรณ์อย่างครบถ้วน แต่ผลงานที่ออกมายังไม่ดีเพราะพนักงาน อาจขาดแรงจูงใจ มีผลการสำรวจของพนักงานเกือบ 1.2 ล้านคนพบว่า พนักงานต้องการกำลังใจ และคำชมเชยจากผู้บริหาร (Sirota, Mischkind & Meltzer, 2006)

แรงจูงใจนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก คือคนบางคนจะสามารถ สร้างแรงจูงใจให้กำลังใจตนเองได้ตลอดเวลาโดยรู้ว่าต้องปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่ดีและ มีความสร้างสรรค์ ซึ่งบุคคลดังกล่าวมักเป็นผู้ประสบความสำเร็จในชีวิตมากกว่าบุคคล ที่หวังพึ่งการจูงใจจากภายนอก เช่น จากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน มีรายงานว่าผู้บริหาร ระดับสูงจากภายนอกองค์กรพบว่าประมาณ 40% ของผู้บริหารกลุ่มนี้จะล้มเหลวภายใน 18 เดือนและครึ่งหนึ่งจะลาออก ต่างจากผู้บริหารที่ได้จากการเลื่อนตำแหน่งจากคนในองค์กร มักจะทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เร็วกว่าจากภายนอกและมักจะอยู่กับองค์กรนานกว่า (Grossman, 2006) ดังนั้นผู้บริหารมีหน้าที่ต้องเสริมจุดเด่น พัฒนาจุดด้อยให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดขึ้น หากยังไม่สำเร็จ ก็ต้องคอยให้กำลังใจ ให้ความรักความเข้าใจ และสร้างแรงจูงใจให้เติบโตก้าวหน้าใน หน้าที่การงานต่อไป

ในการการสร้างแรงจูงใจนั้น Herzberg (1968) ได้นำเสนอทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจไว้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย (Bartol & Martin, 1998; Stoner, Freeman & Gilbert, 1995) ได้แก่

(1) **ปัจจัยต่อการทำงาน** หมายถึงความต้องการพื้นฐานทางกายภาพ ความต้องการ ความปลอดภัย และการต้องการเป็นหมู่พวกนั่นเอง เหล่านี้เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นต่อ การทำงานที่ต้องมีเพื่อสามารถทำงานได้ แต่ไม่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น สภาพในการทำงาน การมีปฏิสัมพันธ์ บรรยากาศในการทำงาน นโยบายและการบริหาร ความมั่นคงของงาน สถานภาพ และเงินเดือน เป็นต้น

(2) **ปัจจัยจูงใจ** หมายถึง ความต้องการด้านชื่อเสียงเกียรติยศ และความต้องการความสมหวังในชีวิต ปัจจัยเหล่านี้เป็นตัวจูงใจให้อยากทำงานให้เกิดผลสำเร็จ เช่น ความต้องการความสำเร็จ การยอมรับการยกย่อง งานที่ท้าทาย ความก้าวหน้า และเติบโตในสายงาน เป็นต้น

จากทฤษฎีข้างต้นจะเห็นว่าเงินหรือการเพิ่มรายได้จะไม่เป็นการจูงใจให้อยากทำงาน หากบุคคลนั้นมีรายได้เพียงพอต่อปัจจัยพื้นฐานแล้ว ผู้บริหารที่เก่งจึงต้องเลือกใช้ปัจจัยในการจูงใจให้ถูกต้องตรงกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งหากสามารถสร้างแรงจูงใจได้แล้วจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งใจทำงานด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่ มีความสุข สนุกกับการทำงาน มีผลงานโดดเด่น จะทำให้องค์กรมีบรรยากาศการทำงานที่ดี

ผู้บริหารต้องมีสมรรถนะของผู้นำ

ในหลายประเทศได้มีการกำหนดมาตรฐานสมรรถนะของผู้นำ (Leader competencies) ซึ่งผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องมีเพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สมรรถนะของผู้นำดังกล่าว (Robbins, 1997) ได้แก่

- ความสามารถในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในสินค้า บริการและระบบการบริหารงาน
- ความสามารถในการควบคุม รักษาและปรับปรุงขบวนการให้บริการ
- ความสามารถในการควบคุมการใช้ทรัพยากรต่างขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
- ความสามารถในการจัดสรรการใช้ทรัพยากรในแต่ละกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

มีประสิทธิภาพ

- ความสามารถในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมาร่วมงานในองค์กร
- ความสามารถในการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และประเมินผลงานของทีมงาน

แต่ละบุคคลและตนเอง

- ความสามารถในการริเริ่ม รักษาและขยายความสัมพันธ์อันดีของคนในองค์กร
- ความสามารถในการค้นหา ประเมินและจัดระเบียบข้อมูลข่าวสารเพื่อการ

กิจกรรมต่างๆในองค์กร

- ความสามารถในการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

ผู้บริหารต้องมีภาพลักษณ์ที่ดี

คนเราจะตัดสินผู้อื่นจากภายนอกในเวลาไม่กี่นาทีเท่านั้น (Herman, 2002) ด้วยเหตุนี้ การสร้างความประทับใจในครั้งแรกที่พบ จะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญจุดหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความประทับใจให้แก่ทุกคนที่พบเห็นด้วยบุคลิกภาพที่ดี การมีภาพลักษณ์ที่ดีจะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ลักษณะภายนอก และการนำเสนอ กล่าวคือ

1. ส่วนของภาพลักษณะภายนอก ประกอบด้วย การแต่งกายให้เหมาะสมกับตำแหน่งผู้บริหาร ให้เหมาะสมต้องตามกาลเทศะ ทั้งเสื้อผ้า รูปร่าง หน้าตา ทรงผม หากเป็นผู้บริหารหญิงจะรวมถึงการแต่งหน้า การไว้เล็บด้วย รวมทั้งรูปแบบของแว่นตา การดูแลสุขอนามัยส่วนตัวด้วย เช่น ฟัน กลิ่นปาก กลิ่นตัว ผิวพรรณ เป็นต้น หรือลักษณะภายนอกอื่น ๆ ที่ประกอบเป็นรูปลักษณะภายนอก ซึ่งต้องสอดคล้องกับลักษณะที่ต้องสามารถความน่าเชื่อถือว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีความเป็นกันเองกับผู้ที่บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน พร้อมให้ความช่วยเหลืออยู่เสมอ

2. การนำเสนอ ประกอบด้วยทักษะหลายชนิด เช่น ทักษะในการฟัง ทักษะในการพูด ทักษะในการขาย ทักษะในการสื่อสาร ให้เป็นภาษาง่าย ๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ รวมทั้งน้ำเสียง ท่าทางและภาษากาย ต้องเป็นคนที่ชอบงานท้าทาย มีแรงบันดาลใจ มุ่งมั่น และมีแรงจูงใจในการบริหารหรือแก้ปัญหาขององค์กร (Herman, 2002)

ในการบริหารงานขององค์กรทักษะในการสื่อสารนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยผู้บริหารต้องให้ข้อมูลสื่อสารที่สามารถนำไปใช้หรือปฏิบัติได้ สื่อสารข้อมูลที่เป็นจริง และสร้างความความประทับใจ สามารถอธิบายงานได้ชัดเจน สามารถระบุนความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้อง และสามารถแนะนำ สร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ (Bovee, Thill & Schatzman, 2003; Welch & Welch, 2005)

ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีศีลธรรมจรรยาบรรณ มีจิตใจเมตตากรุณา แก่เพื่อนมนุษย์ ชอบช่วยเหลือผู้อื่นเป็นพื้นฐาน พร้อมเสียสละเวลาให้องค์กรเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด ไม่ใช่เป็นการบริหารเพียงเพื่อต้องการเงินเป็นค่าตอบแทนเท่านั้น ดังนั้นคุณสมบัติด้านจิตใจของผู้บริหารในด้านศีลธรรมจรรยาบรรณ จึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งเช่นกัน

ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม

เพื่อสร้างความสงบสุขให้กับสมาชิกในองค์กรทุกคนในการบริหารองค์กรทุกแห่งต้องมีหลักธรรมเป็นพื้นฐาน ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องมีหลักธรรมที่ใช้พัฒนาจิตใจ เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน เพื่อความเป็นธรรมและความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และตนเอง พยายามสร้างทัศนคติที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาว่า “ให้ชอบในสิ่งที่ทำ ไม่ใช่ทำในสิ่งที่ชอบ” ด้วยการสนุกกับงานที่รับผิดชอบเพราะงานเป็นเวลาส่วนใหญ่ของชีวิต ให้นึกอยู่เสมอว่างานที่รับผิดชอบนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ต่อผู้เกี่ยวข้อง และต่อสังคมอย่างไร ไม่ใช่เพียงคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนหรือรายได้เท่านั้น ผู้บริหารจึงมีหน้าที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีสุขภาพจิตที่ดี เต็มใจทำงาน มีความสุข เพราะเมื่อเป็นเช่นนี้มักจะจะได้ผลงานที่ดีเป็นการตอบแทน ตามที่ท่านพระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) ได้เคยกล่าวไว้ว่า “งานก็ได้ผล คนก็เป็นสุข”

คุณธรรมในการปกครองคนสำหรับผู้บริหารที่พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต, 2543) ได้นำเสนอคือ “พรหมวิหาร 4” ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมีจิตใจที่เป็นมิตร มีน้ำใจและความหวังดี ปรารถนาดีต่อกันโดยอยากให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขเช่นนี้เรียกว่ามี “เมตตา” เมื่อไรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเดือดร้อน มีความทุกข์ มีปัญหา ผู้บริหารจะช่วยหาหนทางที่ช่วยเหลือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นคือ “ความกรุณา” ของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และเมื่อใดที่ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จ มีผลงานทำสิ่งที่ถูกต้องดีงามมีความสุข ผู้บริหารจะต้องมี “มุทิตา” คือ ร่วมแสดงความยินดีอย่างจริงใจ เอาใจช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำดี มีความสุขและประสบความสำเร็จยิ่ง ๆ ขึ้นไป โดยไม่รู้สักอิจฉาหรือเกรงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผลงานดีเด่นกว่า อย่างไรก็ตามการที่ผู้บริหารให้ความเมตตากรุณาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องยึดหลักช่วยให้เขาสามารถพึ่งตัวเองให้ได้ ไม่ใช่ช่วยจนเขากลายเป็นผู้ที่รอรับความช่วยเหลือจากผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา ต้องช่วยให้เขาเข้มแข็งขึ้น ที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารคือการรักษาใจให้เป็นกลางยุติธรรม ไม่หวั่นไหว หรือเอนเอียงให้อยู่ในความดีงามเป็นหลัก ซึ่งก็คือการมี “อุเบกขา” นั้นเอง

สำหรับหลักธรรมในการพัฒนาคนในองค์กรที่พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต, 2543) ได้แนะนำให้ใช้คือ "อิทธิบาท" มีหลักปฏิบัติอยู่ 4 ประการ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา ซึ่งเป็นหลักแห่งความสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความรัก ความพอใจในงานที่ทำ (ฉันทะ) เพราะเมื่อรักในงานที่ทำแล้วจะทำให้อยากสร้างให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความขยันหมั่นเพียร ไม่ท้อถอย (วิริยะ) มองเห็นงานเป็นสิ่งที่ท้าทาย สร้างให้บุคลากรมีจิตสำนึกที่จะอุทิศตัวให้งาน มีจิตใจจดจ่อในงาน (จิตตะ) ซึ่งเมื่อมีความแน่วแน่ในงานจะทำให้เกิดสมาธิในการทำงาน ไม่วอกแวก และกระตุ้นให้เป็นคนที่ชอบการพิสูจน์ทดลอง อยากลองแนวทางใหม่ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขงานเดิมด้วยการใช้สติปัญญาที่มีอยู่ (วิมังสา) โดยสรุปของอิทธิบาท 4 คือ การรักงาน ลุ่งาน ใส่ใจในงาน และการทำงานด้วยปัญญานั่นเอง

บทสรุป

ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กรในยุคของการแข่งขันนี้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเข้าใจถึงหน้าที่และกระบวนการบริหาร บทบาทของผู้นำ 10 ประการ ทักษะหลักในการบริหารที่ผู้บริหารยุคใหม่ต้องมี ได้แก่ การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความสามารถประยุกต์ใช้บทบาทและทักษะให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้เป็นผู้บริหารที่เก่งคน เก่งงาน และเก่งคิด มีความรอบรู้รอบคอบในรอบด้าน ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีภาพลักษณ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำเพื่อจะได้สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นทำงานอย่างเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ อย่างมีความสุข รวมทั้งการมีสมรรถนะของผู้นำและการใช้หลักธรรมทั้งพรหมวิหาร 4 และอิทธิบาท 4 เพื่อช่วยให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าไว้ แม้ว่าองค์กรจะมีการสภาพแวดล้อมที่มีแข่งขันที่รุนแรงเช่นในทุกวันนี้

เอกสารอ้างอิง

- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2543). *ธรรมะกับการทำงาน*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.
- ฐานเศรษฐกิจ. (9-11 พฤศจิกายน 2549). 7 แนวโน้มสำหรับนักการตลาด ปี 2007. Retried March 8, 2008, from <http://www.thannews.th.com/detialNews.php?id=M2821643&issue=2164>
- Bartol, K. & Martin, D. (1998). *Management* (3rd ed). New York: McGraw-Hill.
- Bovee, C.L., Thill, J.V. & Schatzman, B.E. (2003). *Business Communication Today* (7th ed). New Jersey: Prentice- Hall.
- Bingham, T. & Galagan, P. (2006). Training: They're loving it. *T+D Magazine*. November, 29-32.
- Chattananon, A., Lawley, M., Trimetsoontorn, J., Supparerkchaisakul, N. & Leelayouthayothin, L. (2007). Building Corporate Image through Societal Marketing Programs. *Society and Business Review*, 2(3), 230-253.
- Grossman, R. J. (2006). Developing Talent. *HR Magazine*. January, 51(1), 40-6.
- Global population at a glance: 2002 and beyond, issued March 2004, Retried April 14, 2006, from <http://www.census.gov/prod/www/abs/popula.html>
- Heller, R. (2000). *Business Masterminds Peter Drucker*. London: Dorling Kindersley.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Your Employees?. *Harvard Business Review*. 46 (1), 53-62.
- Herman, L. (2002). *Managing your image in a week*. London: Hodder Headline.
- Jeffery, J.F. (1998). *How to Become a CEO: The Rules for Rising to the Top of Any Organization* (1st ed). New York: Hyperion.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Marketing Managemen* (12th ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1980). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

เอกสารอ้างอิง

- Pichai, S. (2548). *Brand Activation: The Ultimate Tool of Tomorrow Brand Success*. Bangkok: Brand Age Book.
- Robbins, S. (1997). *Managing Today!*. New Jersey: Prentice- Hall.
- Sirota, D., Mischkind, L.A. & Meltzer, M.I. (2006). Stop Demotivating Your Employees. *Harvard Management Update*, January, 11(1), 3-5.
- Stoner, J., Freeman, E. & Gilbert, D. Jr. (1995). *Management* (6th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Welch, J. & Welch, S. (2005). *Winning*, International ed. New York: HarperCollins.
- Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. International ed. Singapore: McGraw-Hill.

