

# ก้าวสู่ผู้นำที่ดี ซึ่งองค์กรต้องการ

*(Become the good leader that your organization needs)*

ผู้นำที่นั่งในใจคนเสมอ

เป็นกันเองเต็มที่-มีความยุติธรรม  
ช่วยแนะนำชี้แจง-ไม่แล้งน้ำใจ  
เห็นคุณค่าของคน-มีเหตุผลสูงใจ  
ไม่พยายามทำเชิงโกรธ-ไม่ถือโทษลูกน้อง  
ปรองดองสามัคคี-มีจิตใจแห่งความสำเร็จ

สมชาติ กิวยสสง



## คำพูดทรงพลังพูดกับตัวเองทุกวันเปลี่ยนชีวิตใน 90 วัน

1. ฉันรายล้อมไปด้วยพลังงานดีๆ และผู้คนดีๆ เสมอ
2. สายตาของฉัน มองเห็นสิ่งที่ทำให้ฉัน รู้สึกดีได้ตลอดทั้งวัน
3. ฉันเป็นคนอารมณ์ดีและฉันเชื่อมั่นในตัวเอง
4. ฉันอยู่ในโลกที่มั่งคั่ง อุดมสมบูรณ์
5. โลกของฉันเต็มไปด้วยความเป็นไปได้
6. ฉันจินตนาการถึงชีวิตในอุดมคติของฉัน และฉันเห็นว่ามันเกิดขึ้นจริง
7. ทุกอย่างที่ฉันต้องการ กำลังเดินทางมาหาฉัน
8. จักรวาลนี้เต็มไปด้วยศักยภาพอันยิ่งใหญ่
9. ฉันเป็นคนมีวินัย,ฉันยอมรับตัวเองและผู้อื่น
10. จักรวาลกำลังทำงานให้ฉัน
11. พลังงานดีๆ รายล้อมอยู่รอบตัวฉัน
12. ฉันเชื่อมั่นในจักรวาล
13. ฉันอนุญาตให้มหาปัญญาหลังไหลมาสู่ตัวฉัน
14. ฉันเข้าถึงมหาปัญญาอันยิ่งใหญ่ของจักรวาล
15. ฉันตื่นขึ้นมาอย่างกระตือรือร้นและต้อนรับวันใหม่ในทุกๆ วัน

หน้าลิขสิทธิ์อีบุ๊ก

สถาบันส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร(IBC GROUP)

ก้าวสู่ผู้นำที่ดีซึ่งองค์กรต้องการ

(Become the good leader that your organization needs)

ราคา-220-บาท

ข้อมูลบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

1. กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน หากคุณไม่มีเป้าหมายที่แน่นอน คุณจะเสียเวลาไปกับสิ่งที่ไม่สำคัญ
2. ทำสิ่งสำคัญเพียง "1 อย่าง" ในแต่ละช่วงเวลา หลีกเลี่ยงการทำหลายอย่างพร้อมกัน (Multitasking) เพราะมันลดประสิทธิภาพของคุณ
3. จัดลำดับความสำคัญ โฟกัสกับงานที่ให้ผลลัพธ์สูงสุดก่อน(หลัก 80/20 หรือ Pareto Principle)
4. จัดสรรเวลาเป็นช่วง ๆ (Time Blocking) แบ่งเวลาเป็นบล็อก เช่น 90 นาทีทำงานเต็มที่ จากนั้นพัก 15 นาที

ISBN(E-BOOK) -978-616-94748-9-0

บรรณาธิการต้นฉบับ สมชาติ กิจยรรยง

ศิลปกรรม/ออกแบบปก นางสาววิวรรณ ไชยวัชรนนท์

พิสูจน์อักษรโดย นางสาววิวรรณ ไชยวัชรนนท์

อีเมล [skillupinter@gmail.com](mailto:skillupinter@gmail.com)

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดยสมชาติ กิจยรรยง

399 ถ.ลาดพร้าว121 คลองจั่น บางกะปิ กทม.10240

## คำนำ

### ก้าวสู่ผู้นำที่ดีซึ่งองค์กรต้องการ

(Become the good leader that your organization needs)

ในยุคที่มีการแข่งขันและความตึงเครียดในด้านข้อมูลข่าวสาร  
ต่างๆ ความอยู่รอด ความเจริญเติบโต และความก้าวหน้าขององค์กร  
นั้นขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการนำทรัพยากรและปัจจัยต่างๆ ที่มีอยู่  
อย่างจำกัดในองค์กรไปใช้ในอันที่ทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายหรือ  
วัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถของคนที่มี  
ความสามารถทางการจัดการ การบริหารงาน ความจำเป็นของ  
ผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้นขึ้นไป ได้แก่ หัวหน้างาน ซุปเปอร์ไวเซอร์ ผู้  
ช่วยฯ ผู้จัดการแผนก/ส่วน/ฝ่ายต่างๆ ฯลฯ ควรที่จะต้องมีความรู้  
ความสามารถในทางบริหารซึ่งเป็นวัตถุประสงค์อันสำคัญของสาระ  
อันจะเป็นแนวทางในการศึกษาและพัฒนาความรู้ทางด้านการจัดการ  
ในแขนงอื่นๆ ต่อไป ทั้งนี้ก็เพื่อให้มีความสามารถในการจัดทำแผน  
ควบคุมตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำและเสนอแนะวิธีการปรับปรุง  
การปฏิบัติงาน มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา มี  
ความสามารถในการติดต่อประสานงาน มีความสามารถในการริเริ่ม  
ปรับปรุงนโยบาย และแผนงาน การที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ผู้นำที่  
ประสบความสำเร็จได้ ผู้นั้นจะต้องบริหารปัจจัย ได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล คือการบริหารตนเอง-ให้เป็นผู้นำที่  
มีประสิทธิภาพ การบริหารคน-ทำให้ผู้ร่วมงาน หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา

ตั้งใจและเต็มใจปฏิบัติหน้าที่ให้องค์กร หรือ หน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ การบริหารงานคือ การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายที่กำหนดไว้ ในโลกธุรกิจที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน “เทคนิคในการเป็นผู้นำผู้นำสารพัดเก่งงานเก่งคน” จึงมีส่วนต่อความสำเร็จ ขององค์กรซึ่งผู้บริหารจะต้องเก่งงาน เก่งคน เก่งคิด และเก่งการดำเนินชีวิต ปัญหาจึงอยู่ที่ว่า “จะทำได้ อย่างไรGlobal Center for Digital Business Transformation ได้ทำการสำรวจผู้บริหารมากกว่าพันคนทั่วโลก เพื่อแสวงหาพฤติกรรมและความสามารถของผู้นำในยุคที่มีการหยุดชะงัก( Disruption) ว่าควรประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง และพบว่าส่วนใหญ่แล้วคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในยุค 4.0 ไม่ได้ต่างจากผู้นำในอดีต แต่ก็มีคุณลักษณะสี่ประการที่โดดเด่นออกมาสำหรับยุคปัจจุบันสี่ประการ ประกอบด้วย ความถ่อมตัวหรือถ่อมตน(Humble) ซึ่งคือการที่ผู้นำพร้อมที่จะยอมรับว่าบุคคลอื่น มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญมากกว่าตนเอง และพร้อมที่จะขอความรู้และรับฟังผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งในเรื่องของความถ่อมตัวนี้ บางตำราก็เรียกให้จำเพาะไปเลยว่า Intellectual Humility หรือความถ่อมตัวทางปัญญาทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบัน ความรู้ ข้อมูลต่างๆ มีการแพร่กระจายไปอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว ทุกคนมีโอกาสในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เท่ากันหมด อีกทั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ อย่างรวดเร็ว ย่อมเป็นไปได้ยากที่คนที่เป็นผู้นำสามารถที่จะรู้หรือเรียนรู้ในทุกสิ่งได้อย่างรวดเร็วและมากกว่าคนอื่น ดังนั้นความถ่อมตัวทางปัญญานั้นคือการที่ผู้นำยอมรับ

ว่าในหลายๆ เรื่องคนอื่นมีความรู้มากกว่าผู้นำ ดังนั้นผู้นำก็พร้อมที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งรู้จักที่จะใช้ประโยชน์จากความรู้ของผู้อื่นเพื่อประโยชน์ขององค์กร ผู้นำในยุค 5.0 จะต้องยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนั้นเร็วเกินกว่าที่ผู้นำเพียงคนเดียวจะสามารถที่จะติดตามและเรียนรู้ทุกอย่างได้ทัน

**การปรับตัว หรือ Adaptable** นั้นหมายถึงการยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้การตัดสินใจที่ผ่านมามาจะผิดพลาด และผู้นำจะต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนการตัดสินใจจากข้อมูลใหม่ๆ ที่ได้รับในอดีต การที่ผู้นำเปลี่ยนการตัดสินใจไปมาอาจจะดูแล้วเป็นจุดอ่อนและผิดพลาดของความเป็นผู้นำที่ดี แต่ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดอย่างรวดเร็ว ผู้นำจะได้รับข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและยอมที่จะเปลี่ยนการตัดสินใจ จากข้อมูลใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น โดยไม่มองว่าเป็นจุดอ่อนหรือเรื่องน่าอายจึงกลายเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำยุค 5.0

**มีวิสัยทัศน์ หรือ Visionary** คือความสามารถในการมองเห็นถึงทิศทางในระยะไกล แม้จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนในระยะสั้น **การมีส่วนร่วม หรือ Engaged** คือการที่ผู้นำพร้อมที่จะสื่อสาร รับฟัง พูดยุข กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้การสื่อสารและการมีส่วนร่วมกลายเป็นกลไกหนึ่งที่ผู้นำจะทั้งได้รับข้อมูล ความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และในทางกลับกันก็เป็นช่องทางให้ผู้นำได้สื่อสารถึงทิศทางและการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

นอกเหนือจากคุณลักษณะที่สำคัญทั้งสี่ประการข้างต้นแล้ว ผู้นำในยุค 5.0 ยังจะต้องมีพฤติกรรมที่สำคัญอีกสามประการที่ส่งเสริมให้สามารถบริหารงานในสภาพแวดล้อมที่จะทำลายหรือชะงัก (Disrupt) อยู่ตลอดเวลา ได้แก่ **-Hyperawareness** หรือการที่ไม่หยุดที่จะติดตามการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรตลอดเวลา เพื่อแสวงหาโอกาสและปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น-**Making Informed Decisions** หรือการใช้ข้อมูลและข่าวสารต่างๆ ในการตัดสินใจ ทำให้การตัดสินใจต่างๆ มาจากข้อเท็จจริง-**Executing at Speed** หรือ การเคลื่อนไหวและตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับความเร็ว มากกว่าความสมบูรณ์

จากข้อกังวลดังกล่าวข้างต้นเนื้อหาในหนังสือE-BOOKก้าวสู่ผู้นำที่ดีซึ่งองค์กรต้องการเล่มนี้จะช่วยเป็นเครื่องมือและเป็นคู่มือที่จะทำให้ท่านผู้บริหารทุกระดับได้ประสบความสำเร็จในการบริหารงานบริหารคนเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จได้อย่างน่าเชื่อถือ เชื่อมือและเชื่อใจในบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ด้วยความปรารถนาดี

สมชาติ กิจยรรยง

# สารบัญก่าวผู้ผู้นำที่ดีซึ่งองค์กรต้องการ

(Become the good leader that your organization needs)

| เรื่อง                                                 | หน้า |
|--------------------------------------------------------|------|
| บทที่ 1 มิติใหม่กับผู้บริหารในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง  | 1    |
| (New dimensions for executives in changing situations) |      |
| มิติของการเปลี่ยนแปลง(The Change Dimension)            | 1    |
| ขอบเขตของการเรียนรู้ (LEARNING CURVE)                  | 1    |
| มิติของการเปลี่ยนแปลงยุคโลกาภิวัตน์                    | 2    |
| ความเปลี่ยนแปลงจะแบ่งเป็นสองมิติใหญ่ๆ                  | 3    |
| ความท้าทายของธุรกิจในศตวรรษที่ 21                      | 3    |
| การพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์                | 4    |
| ผู้บริหารในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง                     |      |
| (The Executive in Change Situation)                    | 5    |
| RE – HUMANEERING                                       | 6    |
| ปัญหาคนในยุคเทคโนโลยีขาด                               | 7    |
| ปัญหาขององค์กรยุคข่าวสารข้อมูล / เทคโนโลยี             | 7    |
| คุณสมบัติของผู้บริหารคน                                | 8    |
| ทิศทางในการพัฒนาปรับเปลี่ยน                            | 11   |



# สารบัญก้าวผู้ผู้นำที่ดีซึ่งองค์กรต้องการ

(Become the good leader that your organization needs)

| เรื่อง                                     | หน้า |
|--------------------------------------------|------|
| บทที่ 2 ผู้บริหารในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง | 13   |
| (Executives in a changing world)           |      |
| 7 แนวโน้มสำคัญของการทำงานในอนาคต           | 13   |
| การเปลี่ยนแปลงจากปัจจุบันสู่อนาคต          | 19   |
| การเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อเป็นหัวหน้าที่ดี   | 20   |
| บทที่ 3 จะเป็นผู้บริหารที่ดีได้อย่างไร     | 25   |
| (How to be a good manager)                 |      |
| ผู้นำที่ล้มเหลว                            | 25   |
| เจ้านายหรือผู้นำ                           | 27   |
| ลูกพี่ที่ดีกับลูกพี่ที่แย่                 | 28   |
| หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ไม่ดี          | 29   |
| ผู้บริหารที่ล้มเหลว                        | 30   |
| คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี              | 32   |

## สารบัญก่าวผู้นำที่ดีซึ่งองค์กรต้องการ

(Become the good leader that your organization needs)

| เรื่อง                                       | หน้า          |
|----------------------------------------------|---------------|
| <b>บทที่ 4 ท่านเป็นผู้นำประเภทใด</b>         | <b>34</b>     |
| (What type of leader are you?)               |               |
| ความภาวะผู้นำ คือ                            | 34            |
| ประเภทของผู้นำ                               | 35            |
| บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ                      | 38            |
| บทบาทของหัวหน้างาน                           | 39            |
| บทบาทของผู้จัดการฝ่ายในระดับต่าง ๆ           | 39            |
| หน้าที่ผู้บริหารหรือผู้นำ                    | 39            |
| ความรับผิดชอบต่างๆของผู้นำ                   | 40            |
| ศิลปะการปกครองคนในบทบาทของหัวหน้างาน         | 42            |
| แบบสอบถามท่านเป็นผู้นำลักษณะใด               | 43            |
| <br><b>บทที่ 5 แบบอย่างที่หัวหน้าควรจะทำ</b> | <br><b>52</b> |
| (The role model that a leader should play)   |               |
| หัวหน้างานคือใคร                             | 52            |
| ความสำคัญของหัวหน้างานต่อองค์กร              | 53            |
| แบบอย่างที่หัวหน้าพึงประพฤติและปฏิบัติ       | 53            |

## สารบัญก่าวผู้ผู้นำที่ดีซึ่งองค์กรต้องการ

(Become the good leader that your organization needs)

| เรื่อง                                                    | หน้า          |
|-----------------------------------------------------------|---------------|
| <b>บทที่ 6 การใช้ภาษาท่าทางเพื่อแสวงหาการมีส่วนร่วม</b>   | <b>59</b>     |
| (Using body language to seek participation)               |               |
| การอ่านภาษาท่าทางเป็นผลได้อย่างไร                         | 60            |
| ประโยชน์ของการอ่านภาษาท่าทาง                              | 61            |
| เทคนิคการใช้ภาษาท่าทางช่วยคันการ                          |               |
| ความต้องการหรือสื่อสาร                                    | 62            |
| แบบทดสอบมนุษย์สัมพันธ์                                    | 67            |
| <br><b>บทที่ 7 การบริหารงานบุคคลหรือทีมงานที่ก่อปัญหา</b> | <br><b>70</b> |
| (Problematic personnel or team management)                |               |
| วิธีทำให้ได้มา หรือได้รู้ว่าเขากำลังจะก่อให้เกิดปัญหา     | 70            |
| การรับรู้ถึงปัญหาและการช่วยแก้ไขปัญหา                     | 71            |
| เทคนิคการแก้ปัญหามบุคคล หรือทีมงานที่ก่อปัญหา             | 73            |
| <br><b>บทที่ 8 การพัฒนาบุคลากรในแวดวงธุรกิจ</b>           | <br><b>75</b> |
| (Human resource development in business circles)          |               |
| การพัฒนาบุคลากรในระดับธุรกิจ                              | 75            |
| ความรอบรู้เรื่องธุรกิจ( Business)                         | 76            |

## สารบัญก้าวผู้ผู้นำที่ดีซึ่งองค์กรต้องการ

(Become the good leader that your organization needs)

| เรื่อง                                              | หน้า      |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| ความรอบรู้เรื่องารเปลี่ยนแปลง(Change)               | 77        |
| ความรอบรู้เรื่องการบริหารบุคคล(HR Practices )       | 78        |
| <b>บทที่ 9 การพัฒนาบุคลากรนอกเหนือจากการฝึกอบรม</b> | <b>84</b> |
| (Human resource development beyond training)        |           |
| ผู้จัดการกับผู้นำ                                   | 87        |
| ผู้บริหารมีทัศนคติอย่างไรกับพนักงาน                 | 87        |
| งานได้รับการวางแผนทางอย่างไร                        | 88        |
| สไตล์และการจัดการขององค์กร                          | 88        |
| การฝึกอบรมและความมั่นคง                             | 89        |
| ค่าจ้างมีความหมายอย่างไร                            | 89        |
| ความสัมพันธ์ของนายจ้างกับลูกน้อง                    | 90        |
| การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)                        | 90        |
| ความรอบรู้เรื่องธุรกิจ(Business)                    | 91        |
| ความรอบรู้เรื่องารเปลี่ยนแปลง(Change)               | 92        |
| ความรอบรู้เรื่องการบริหารบุคคล                      | 92        |
| มูลค่าเพิ่มของคนในองค์กร                            | 93        |

## สารบัญก่าวผู้ผู้นำที่ดีซึ่งองค์กรต้องการ

(Become the good leader that your organization needs)

| เรื่อง                                              | หน้า       |
|-----------------------------------------------------|------------|
| โครงการ/กิจกรรมเพิ่มผลผลิต                          | 94         |
| คุณภาพกับกิจกรรมการเพิ่มผลผลิต                      | 95         |
| การพัฒนาบุคลากรนอกเหนือจากการฝึกอบรม                | 96         |
| เทคนิคการอบรมทั่วไป                                 | 98         |
| วิธีการต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากรนอกเหนือจากการฝึกอบรม | 100        |
| <b>บทที่ 10 เทคนิคการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง</b>      | <b>110</b> |
| (Conflict resolution techniques)                    |            |
| สาเหตุของการเกิดข้อขัดแย้ง                          | 110        |
| พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้ง                | 111        |
| การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในตัวเอง                 | 112        |
| การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล                | 113        |
| การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลอีกแนวหนึ่ง     | 115        |
| กระบวนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง                      | 116        |

## สารบัญก้าวผู้ผู้นำที่ดีซึ่งองค์กรต้องการ

(Become the good leader that your organization needs)

| เรื่อง                                              | หน้า           |
|-----------------------------------------------------|----------------|
| <b>บทที่ 11 ศิลปะในการสั่งงานของผู้ผู้นำ</b>        | <b>118</b>     |
| (The Art of Leadership)                             |                |
| การสั่งด้วยวาจา                                     | 118            |
| การสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร                           | 119            |
| แบบของคำสั่ง                                        | 120            |
| วิธีการในการออกคำสั่ง                               | 122            |
| แบบทดสอบประเภทบุคคลกับการสั่งงาน                    | 123            |
| ปัญหาการสั่งงานและแนวทางการแก้ไข                    | 125            |
| <br><b>บทที่ 12 เทคนิคการบริหารคนประเภทต่างๆ</b>    | <br><b>129</b> |
| (Techniques for managing different types of people) |                |
| การดำเนินชีวิตมักจะพบกับคนสี่ประเภท                 | 129            |
| บุคคลเปรียบเสมือนแมงพล่น                            | 130            |
| การบริหารตามลักษณะของรูปร่าง                        | 131            |
| การบริหารคนตามลักษณะของการสื่อสาร                   | 133            |
| คบคนในดูวันคบกันให้ดูใจ                             | 134            |
| แบบสอบถามประเภทคน(ในที่มงาน)กับการบริหาร            | 137            |

## สารบัญก้าวผู้ผู้นำที่ดีซึ่งองค์กรต้องการ

(Become the good leader that your organization needs)

| เรื่อง                                                | หน้า       |
|-------------------------------------------------------|------------|
| <b>บทที่ 13 เทคนิคการพูดให้คำปรึกษาหารือ</b>          | <b>141</b> |
| (Consultation speaking techniques)                    |            |
| พฤติกรรมที่ปรับตัวไม่ได้                              | 141        |
| การสัมภาษณ์เพื่อการปรึกษาหารือ                        | 144        |
| แนวทางการพูดหรือสัมภาษณ์เพื่อการปรึกษาหารือ           | 146        |
| <b>บทที่ 14 การควบคุมและสร้างความฉลาดรู้ทางอารมณ์</b> | <b>149</b> |
| (Controlling and Developing Emotional Intelligence)   |            |
| ประโยชน์ของความฉลาดรู้ทางอารมณ์หรือEQ                 | 150        |
| การสร้างฉลาดรู้ทางอารมณ์                              | 151        |
| เทคนิคการสร้างอารมณ์ขึ้นกับความฉลาดรู้ทางอารมณ์       | 154        |
| <b>บทที่ 15 การพูดเพื่อตอบข้อซักถามหรือข้อข้องใจ</b>  | <b>156</b> |
| (Speaking to answer questions or concerns)            |            |
| วัตถุประสงค์ของการตอบข้อซักถามข้องใจ                  | 156        |
| การเตรียมตัวตอบข้อซักถามหรือข้อข้องใจ                 | 157        |
| ทำไมเขาจึงถามข้อข้องใจ                                | 158        |

## สารบัญก่าวผู้ผู้นำที่ดีซึ่งองค์กรต้องการ

(Become the good leader that your organization needs)

| เรื่อง                                                      | หน้า       |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| เทคนิค และวิธีการตอบข้อซักถามข้อข้องใจ                      | 159        |
| <b>บทที่ 16</b> ข้อคิดคมคำสามก๊กกับการบริหาร                | <b>162</b> |
| (Wise thoughts from the Three Kingdoms and management)      |            |
| 9 คำคมสามก๊กบาดเลือดฉิบ                                     | 162        |
| <b>บทที่ 17</b> เทคนิคการถามต่างๆที่เป็นประโยชน์            | <b>180</b> |
| (Useful questioning techniques)                             |            |
| เทคนิคในการใช้คำถามต่างๆ                                    | 180        |
| <b>บทที่ 18</b> การพูดเมื่อมีผู้อื่นไม่เห็นด้วยกับเรา       | <b>186</b> |
| (Speaking up when others disagree with us)                  |            |
| เทคนิคการพูดเมื่อผู้อื่นไม่เห็นด้วยกับเราพร้อมตัวอย่างคำพูด | 186        |
| หลักในการ चुงใจมักใช้หลักต่างๆที่เกี่ยวกับ                  | 194        |



# สารบัญก้าวผู้ผู้นำที่ดีซึ่งองค์กรต้องการ

(Become the good leader that your organization needs)

| เรื่อง                                                      | หน้า           |
|-------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>บทที่ 19</b> ข้อคิดในการดำเนินชีวิตหรือบริหารงานบริหารคน | <b>197</b>     |
| (Thoughts on living life or managing people)                |                |
| ข้อคิดในการดำเนินชีวิตหรือบริหารงานบริหารคน                 | 197            |
| วิเคราะห์วิพากษ์วิจารณ์ด้วยข้อคิด                           | 201            |
| วิพากษ์คำคมของขงเบ้ง                                        | 206            |
| คำคมของขงเบ้งมีดังนี้                                       | 207            |
| <br><b>บทที่ 20</b> การพัฒนาทีมงานด้วยวิธีการฝึกหัดงาน      | <br><b>215</b> |
| (Team development through training methods)                 |                |
| ข้อดี-ข้อจำกัด                                              | 215            |
| ขั้นตอนการดำเนินการ                                         | 216            |
| ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)                            | 218            |
| หลัก 12 ประการ นักศึกษาฝึกงานควรรู้                         | 218            |
| <br><b>บทที่ 21</b> แนวทางการพูดตำหนิในการทำงาน             | <br><b>223</b> |
| (Guidelines for Speaking Criticism at Work)                 |                |
| ข้อแนะนำในการพูดตำหนิ                                       | 223            |

## สารบัญก่าวผู้นำที่ดีซึ่งองค์กรต้องการ

(Become the good leader that your organization needs)

| เรื่อง                                               | หน้า |
|------------------------------------------------------|------|
| บทที่ 22 การพัฒนาทีมงานด้วยวิธีมอบหมายภาระหน้าที่    | 225  |
| (Team development through delegation)                |      |
| วัตถุประสงค์                                         | 225  |
| ขั้นตอนการดำเนินการ                                  | 225  |
| การมอบหมายภาระหน้าที่                                | 227  |
| ความสำเร็จในการมอบหมายงาน                            | 227  |
| บทที่ 23 วิธีการพูดเพื่อปลอบใจกับการพูดให้คนได้คิด   | 231  |
| (How to speak to comfort and to make people think)   |      |
| ขั้นตอนการพูด                                        | 231  |
| แผนที่ชีวิต                                          | 232  |
| แนวทางการพูดเพื่อให้คนคิด                            | 233  |
| บทที่ 24 การพัฒนาทีมงานด้วยวิธีการโค้ชผู้ให้คำปรึกษา | 238  |
| (Team development using mentoring coaching methods)  |      |
| ข้อดี-ข้อจำกัด                                       | 238  |
| การพัฒนาตัวเองเพื่อเป็นผู้สอนงาน (โค้ช) ที่ดี        | 239  |
| กระบวนการการสอนงานแบบ โค้ช(Coaching)                 | 241  |

## สารบัญก้าวผู้ผู้นำที่ดีซึ่งองค์กรต้องการ

(Become the good leader that your organization needs)

| เรื่อง                                                         | หน้า           |
|----------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>บทที่ 25 ศิลปะการพูดเพื่อให้คำแนะนำที่ดี</b>                | <b>245</b>     |
| (The art of giving good advice)                                |                |
| ตัวอย่างการรู้จักใช้คำพูดที่ดี                                 | 246            |
| เทคนิคการให้คำแนะนำ                                            | 246            |
| รู้จักพูดให้งานสำเร็จ                                          | 249            |
| เทคนิคการพูดเพื่อให้งานสำเร็จ                                  | 250            |
| <br><b>บทที่ 26 การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีหมุนเวียนเปลี่ยนงาน</b> | <br><b>261</b> |
| (Human resource development through job rotation)              |                |
| ข้อดี-ข้อจำกัด                                                 | 261            |
| ขั้นตอนการดำเนินงาน                                            | 262            |
| การหมุนเวียนงาน                                                | 263            |
| แนวทาง วิธีการปฏิบัติในการหมุนเวียนงาน                         | 266            |
| แบบฟอร์มการหมุนเวียนงาน (Job Rotation)                         | 268            |
| <br><b>บทที่ 27 ศิลปะการว่ากล่าว</b>                           | <br><b>270</b> |
| (Art of reproof)                                               |                |
| แนวทางในการว่ากล่าว                                            | 271            |

## สารบัญก้าวผู้ผู้นำที่ดีซึ่งองค์กรต้องการ

(Become the good leader that your organization needs)

| เรื่อง                                            | หน้า       |
|---------------------------------------------------|------------|
| <b>บทที่ 28 เทคนิคการระดมสมอง</b>                 | <b>275</b> |
| (Brainstorming techniques)                        |            |
| ประสิทธิภาพของการประชุมระดมสมอง                   | 276        |
| “กฎ” การระดมสมองโดยกว้างๆ                         | 276        |
| ข้อคิดสำหรับผู้ผู้นำการประชุมระดมสมอง             | 276        |
| ข้อแนะนำ 8 ประการในการระดมสมอง                    | 277        |
| การเตรียมสภาพแวดล้อมของห้องประชุม                 | 278        |
| วิธีการดำเนินการประชุมระดมสมองอย่างมีประสิทธิภาพ  | 279        |
| ขั้นตอนและวิธีการระดมสมอง                         | 280        |
| การแก้ไขพฤติกรรมสมาชิกที่ประชุม                   | 282        |
| <b>บทที่ 29 เทคนิคคำติชมและการสอนงาน</b>          | <b>285</b> |
| (Feedback and coaching techniques)                |            |
| เทคนิคการให้คำติชมหรือประเมิน                     | 285        |
| เมื่อเราเป็นผู้แสดงบทบาท                          | 286        |
| การสอนงานที่ไม่เหมาะสม                            | 286        |
| การพัฒนาทีมงานด้วยวิธี การสอนงาน(JOB INSTRUCTION) | 286        |
| หลักในการสอนงาน 4 ขั้นตอน                         | 289        |

## สารบัญก่าวผู้นำที่ดีซึ่งองค์กรต้องการ

(Become the good leader that your organization needs)

| เรื่อง                                               | หน้า           |
|------------------------------------------------------|----------------|
| <b>บทที่ 30 ศิลปะการพูดสำหรับผู้ผู้นำ</b>            | <b>293</b>     |
| (The art of speaking for leaders)                    |                |
| การพูดต้อนรับผู้ได้บังคับบัญชาที่เริ่มเข้าทำงาน      | 293            |
| ประเภทและวิธีออกคำสั่ง                               | 298            |
| รายละเอียดวิธีสั่งงานประเภทต่างๆ                     | 299            |
| ข้อควรปฏิบัติในการออกคำสั่ง                          | 301            |
| ข้อควรหลีกเลี่ยงในการออกคำสั่ง                       | 302            |
| วิธีพูดกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานมีประสิทธิภาพน้อย | 304            |
| <br><b>บทที่ 31 การมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ</b>  | <br><b>320</b> |
| (Effective delegation)                               |                |
| ความหมายการมอบหมายงาน                                | 321            |
| ทำไมจึงต้องมีการมอบหมาย                              | 322            |
| ข้อควรหลีกเลี่ยงในการมอบหมายงาน                      | 323            |
| ทำไมเจ้านายไม่มอบหมายงาน                             | 324            |
| ข้อควรคำนึงในการมอบหมายงาน                           | 324            |
| ทำไมผู้รับมอบหมายงานไม่ยอมทำงาน                      | 325            |
| บทบาทของผู้รับมอบหมายงาน                             | 325            |

## สารบัญก่าวผู้ผู้นำที่ดีซึ่งองค์กรต้องการ

(Become the good leader that your organization needs)

| เรื่อง                                                       | หน้า       |
|--------------------------------------------------------------|------------|
| คุณสมบัติย่อยเพิ่มเติมที่ควรมี                               | 326        |
| ก่าวสู่การมอบหมายงานที่ละชั้น                                | 326        |
| แบบสอบถามประเภทผู้ได้บังคับบัญชากับการมอบหมายงาน             | 331        |
| <b>บทที่ 32 ยุทธวิธีจัดการความวิตกกังวลและความเครียด</b>     | <b>334</b> |
| (Strategies to reduce anxiety and stress)                    |            |
| วิธีทำให้ได้มา หรือ ได้รู้ว่าเขากำลังจะก่อให้เกิดปัญหา       | 335        |
| การรับรู้ถึงปัญหาและการช่วยแก้ไขปัญหา                        | 336        |
| เทคนิคการแก้ปัญหามุคคัล หรือ ทีมงานที่ก่อปัญหา               | 338        |
| <b>บทที่ 33 แนวทางแก้ไขเมื่อผู้ติดต่อหนักใจหรือว่าวุ่นใจ</b> | <b>341</b> |
| (Solutions when contacts are stressed or anxious)            |            |
| สังเกตความกังวลหรือความหนักใจของคน                           | 341        |
| ทำอะไรเมื่อเขาว่าวุ่นใจ                                      | 344        |
| ทำอะไรเมื่อผู้ติดต่อนั้นแสดงภาษาลบหรือภาษาปิด                | 346        |

## สารบัญก้าวผู้ผู้นำที่ดีซึ่งองค์กรต้องการ

(Become the good leader that your organization needs)

| เรื่อง                                                     | หน้า           |
|------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>บทที่ 34 วิธีการดำเนินการกับบุคคลหรือทีมที่ก่อปัญหา</b> | <b>348</b>     |
| (How to deal with problematic individuals or teams)        |                |
| วิธีทำให้ได้มา หรือได้รู้ว่าเขากำลังจะก่อให้เกิดปัญหา      | 348            |
| การรับรู้ถึงปัญหาและการช่วยแก้ไขปัญหา                      | 349            |
| เทคนิคการแก้ปัญหามุคคค หรือทีมงานที่ก่อปัญหา               | 351            |
| <br><b>บทที่ 35 เทคนิคการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง</b>        | <br><b>354</b> |
| (Conflict resolution techniques)                           |                |
| สาเหตุของการเกิดข้อขัดแย้ง                                 | 354            |
| การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งภายในตัวเอง                       | 355            |
| การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งระหว่างบุคคล                      | 356            |
| พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเกิดคความขัดแย้ง                      | 358            |
| กระบวนการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง                            | 359            |
| การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งระหว่างบุคคลอีกแนวหนึ่ง           | 360            |

## สารบัญก่าวผู้นำที่ดีซึ่งองค์กรต้องการ

(Become the good leader that your organization needs)

| เรื่อง                                        | หน้า           |
|-----------------------------------------------|----------------|
| <b>บทที่ 36 คุณธรรมในการบริหารงานบริหารคน</b> | <b>362</b>     |
| (Ethics in human resource management)         |                |
| หลักความเจริญ                                 | 362            |
| หลักการสร้างสายสัมพันธ์                       | 363            |
| หลักการสร้างภาวะผู้นำหรือพรหมวิหารสี่         | 364            |
| หลักแห่งความร่ำรวย                            | 365            |
| หลักแห่งความสำเร็จ                            | 368            |
| <br><b>บทที่ 37 เส้นทางสร้างสุขภาพที่ดี</b>   | <br><b>371</b> |
| (Towards the path to good health)             |                |
| สูตร 20 อ.สู่ชีวิตที่ยั่งยืน                  | 371            |
| นาฬิกาชีวิต องค์กรร่วมสุขภาพแบบ A.M./P.M.     |                |
| (Twenty-Four Seven)                           | 380            |
| ธรรมะที่ช่วยให้อายุยืน 5 ประการคือ            | 387            |



## สารบัญก้าวผู้ผู้นำที่ดีซึ่งองค์กรต้องการ

(Become the good leader that your organization needs)

| เรื่อง                                                | หน้า           |
|-------------------------------------------------------|----------------|
| <b>บทที่ 38 แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>       | <b>389</b>     |
| (Guidelines for performance evaluation)               |                |
| ความสำคัญของการประเมินผลพนักงาน                       | 389            |
| ประโยชน์ของการประเมินผลงาน                            | 390            |
| มาตรการที่จะนำมาพิจารณาในการประเมินผล                 | 391            |
| แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน                       | 391            |
| การลดปัญหา-ข้อขัดแย้งในการประเมิน                     | 392            |
| เตรียมการประเมิน                                      | 392            |
| ใครเป็นผู้ประเมิน                                     | 394            |
| คุณสมบัติของผู้ประเมินผลที่ดี                         | 395            |
| เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน                 | 395            |
| <br><b>บทที่ 39 เทคนิคการประเมินผลงานแบบสมดุล</b>     | <br><b>410</b> |
| (Performance Appraisal using Balanced Scorecard (BS)) |                |
| เหตุผลที่องค์กรควรนำวิธีการประเมินแบบนี้มาใช้         | 411            |
| ที่มาของการประเมินผลแบบสมดุล                          | 412            |
| แนวทางในการจัดทำกรประเมินแบบสมดุล หรือ BS             | 413            |
| ทำอะไรให้กรประเมินประสบความสำเร็จ                     | 414            |

## สารบัญก่าวผู้นำที่ดีซึ่งองค์กรต้องการ

(Become the good leader that your organization needs)

| เรื่อง                                               | หน้า       |
|------------------------------------------------------|------------|
| วัตถุประสงค์ของการทำ BS                              | 415        |
| แนวทางในการกำหนดเป้าหมาย                             | 415        |
| ขั้นตอนในการนำระบบการประเมินแบบสมดุลมาใช้            | 416        |
| แนวทางในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน              | 418        |
| วิธีการวัดผล KPI                                     | 419        |
| แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน                            | 420        |
| <b>บทที่ 40 การแก้ไขปัญหาในการบริหารจากกรณีศึกษา</b> | <b>424</b> |
| (Solving management problems from case studies)      |            |
| กรณีศึกษา-ชานาผู้ขยัน                                | 425        |
| กรณีศึกษาเรื่อง“เรื่องของพระเจ้าเสือ”                | 427        |
| กรณีศึกษา.-จะแก้ไขปัญหาเมื่อเพื่อนมีปัญหาอย่างไร     | 429        |
| กรณีศึกษา:-จะแก้ไขปัญหาอย่างไรดี                     | 431        |
| <b>บทที่ 41 เทคนิคในการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ</b>  | <b>435</b> |
| (Techniques for effective meetings)                  |            |
| ประโยชน์จุดมุ่งหมายของการประชุม                      | 435        |
| ชนิดแบบต่างๆของการประชุม                             | 437        |

## สารบัญก้าวผู้ผู้นำที่ดีซึ่งองค์กรต้องการ

(Become the good leader that your organization needs)

| เรื่อง                                                 | หน้า       |
|--------------------------------------------------------|------------|
| องค์ประกอบของการประชุม                                 | 438        |
| ความรับผิดชอบ15ประการของประธานหรือผู้นำการประชุม       | 439        |
| วิธีที่จะทำให้สมาชิกมาประชุมตรงเวลา                    | 440        |
| ระเบียบวาระการประชุม                                   | 441        |
| ข้อเสนอแนะสำหรับระเบียบวาระที่ดี                       | 441        |
| วิธีการเป็นสมาชิกการประชุมที่ดี                        | 444        |
| วิธีในการทำให้การประชุมมีชีวิตชีวา                     | 445        |
| วิธีการที่จะทำให้สมาชิกกลุ่มให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ | 446        |
| วิธีการที่จะทำให้สมาชิกปฏิบัติตามมติของที่ประชุม       | 447        |
| การประเมินผลการประชุม                                  | 448        |
| <b>บทที่ 42 รูปแบบสอนงานและการพัฒนา</b>                | <b>451</b> |
| (Teaching and development model)                       |            |
| รูปแบบของการสอนงาน                                     | 451        |
| หลักการสื่อสารเพื่อการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ          | 451        |
| การเตรียมตัวเพื่อการพัฒนา                              | 454        |
| การกระตุ้น และจูงใจการเรียนรู้                         | 456        |
| การพัฒนากุศลอย่างต่อเนื่อง                             | 457        |

## สารบัญก้าวผู้ผู้นำที่ดีซึ่งองค์กรต้องการ

(Become the good leader that your organization needs)

| เรื่อง                                                | หน้า       |
|-------------------------------------------------------|------------|
| แบบสอบถามเมื่อต้องมาสอนงาน                            | 459        |
| <b>บทที่ 43 การพัฒนาบุคลากรด้วยการสอนงาน</b>          | <b>463</b> |
| (Human resource development through job training)     |            |
| ภารกิจก่อนการสอนงาน                                   | 464        |
| ประโยชน์ที่ได้จากการสอนและแนะนำงานที่ถูกต้อง          | 465        |
| ประโยชน์ที่ได้จากการจัดทำแผนการสอนงาน                 | 466        |
| ขั้นตอนการเรียนรู้งาน                                 | 466        |
| ขั้นตอนการสอนงาน                                      | 467        |
| <b>บทที่ 44 เทคนิคการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ</b> | <b>476</b> |
| (Effective Time Management Techniques)                |            |
| สิ่งที่จะต้องรู้ในการบริหารเวลา                       | 478        |
| ประโยชน์ของความสำเร็จในการบริหารเวลา                  | 479        |
| พฤติกรรมที่เกิดจากความเข้าใจในผิดในการใช้เวลา         | 480        |
| เทคนิคการบริหารเวลา                                   | 481        |
| แก้ไขเวลาที่สูญเปล่า                                  | 492        |

## สารบัญก้าวผู้ผู้นำที่ดีซึ่งองค์กรต้องการ

(Become the good leader that your organization needs)

| เรื่อง                                              | หน้า |
|-----------------------------------------------------|------|
| บทที่ 45 การควบคุมและสร้างฉลาดรู้ทางอารมณ์          | 500  |
| (Controlling and Developing Emotional Intelligence) |      |
| ประโยชน์ของฉลาดรู้ทางอารมณ์หรือEQ                   | 501  |
| การสร้างฉลาดรู้ทางอารมณ์                            | 502  |
| เทคนิคการสร้างอารมณ์ขึ้นกับฉลาดรู้ทางอารมณ์         | 505  |

## บทที่ 1 มิติใหม่กับผู้บริหารในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

(New dimensions for executives in changing situations)

### มิติของการเปลี่ยนแปลง(The Change

#### Dimension)

มิติของการเปลี่ยนแปลงจะแบ่งเป็นสองรูปแบบใหญ่ ๆ คือ การเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด กับการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ซึ่งผู้อ่านจะได้พบเนื้อหาในช่วงต่อไป พร้อมกับกับความท้าทายของธุรกิจ ในศตวรรษที่ 21 และจะได้นำผู้อ่านเข้าสู่การพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### ขอบเขตของการเรียนรู้ (LEARNING CURVE)

ในรอบศักราชของการเรียนรู้ในแต่ละช่วงปีที่เด่นๆ จะเน้นการพัฒนา ปรับปรุง และการแก้ไขปัญหาแตกต่างกันคือ

1.พ.ศ. 2443 หรือ ค.ศ. 1900                      จะเน้น ผู้เชี่ยวชาญการ  
แก้ไขปัญหา (EXPERT SOLVES PROBLEMS)

2.พ.ศ. 2493 หรือ ค.ศ. 1950                      จะให้ทุกๆ คนร่วมกันแก้ปัญหา  
(EVERYBODY SOLVE THE PROBLEMS)

3.พ.ศ. 2508 หรือ ค.ศ. 1965                      จะเน้นผู้เชี่ยวชาญ  
ปรับปรุงระบบทั้งหมด ( EXPERT IMPROVES THE WHOLE  
SYSTEM)

4.พ.ศ. 2543 หรือ ค.ศ. 2000 จะให้ทุกๆ คน ร่วมกัน  
ปรับปรุงระบบทั้งหมด (EVERYBODY IMPROVES THE WHOLE  
SYSTEM)

หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งในเรื่องเครื่องมือที่ใช้ในการ  
พัฒนาระบบงานในองค์กรคือ

- 1.ปี ค.ศ. 1980 แต่ละองค์กรให้ความสำคัญกับ QCC
- 2.ปี ค.ศ. 1990 แต่ละองค์กรให้ความสำคัญกับ Re  
engineering และ ISO
- 3.ปี ค.ศ. 2000 แต่ละองค์กรให้ความสำคัญกับ Speed และ  
Flexibility

### มิติของการเปลี่ยนแปลงยุคโลกาภิวัตน์

โลกาภิวัตน์ (GLOBALATION) เป็นแนวทางการคิดที่จะมี  
การติดต่อสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดระหว่างประเทศต่างๆ และทำให้  
เป็นแบบอย่างเดียวกันทั้งโลก โดยอาศัยกระบวนการที่เชื่อมโยงพัฒนา  
ให้ประเทศต่างๆ ในสังคมโลกมีลักษณะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้ง  
ทาง การเมือง เศรษฐกิจ และสังคมจนอยู่เสมือนหนึ่งว่า “ไร้พรมแดน”  
ด้วยการอิงอยู่กับระบบทุนนิยม สังคมทั้งโลกและใกล้จะถูกทำให้  
เปลี่ยนไปตามกัน

## ความเปลี่ยนแปลงจะแบ่งเป็นสองมิติใหญ่ๆ

### 1.การเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง เพื่อความอยู่รอด อันได้แก่

ก.สังคมและสโตร์ชีวิต

ข.ธุรกิจ และการแข่งขัน

ค.วัฒนธรรมประเพณี

ง.การเมือง / การปกครอง

### 2.การพัฒนาและปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ได้แก่

ก.การศึกษา

ข..สุขภาพพลานามัย

ค.วิทยาศาสตร์ สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย

## ความท้าทายของธุรกิจในศตวรรษที่ 21

จากความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ธุรกิจและการแข่งขันจะมีการแข่งขันกันในทุกเวทีการค้าโลก ตามซีกโลก ภูมิภาค หรือทวีปต่างๆ เช่น อีฟต้า อีซี อาเซียน เอเปก สามเหลี่ยม สีเหลี่ยม และหกเหลี่ยม

กิจกรรมต่างๆ ก็เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากกระแสของการแข่งขัน เช่นการใช้เทคโนโลยีในระดับสูงในกระบวนการผลิต อำนาจของตลาดทุน การเพิ่มหรือลดค่าเงินตามกลไกของตลาดโลก อันเนื่องมาจากอำนาจของข่าวสารข้อมูลต่างๆ ผู้เขียนขอกล่าวโดยสรุปถึงความท้าทายของธุรกิจในศตวรรษที่ 21 โดยย่อคือ



- 1.วิถีชีวิตและสไตล์การดำเนินชีวิตของผู้คนเปลี่ยนไป
- 2.เกิดการค้าในตลาดเสรีในโลกาภิวัตน์
- 3.เกิดมาตรฐานด้านคุณภาพ
- 4.องค์กรต่างๆ จะมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นลง
- 5.มีการใช้เทคโนโลยีในระดับสูง
- 6.เกิดมาตรฐานความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม

### **การพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

จากมิติของเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่ยุค

เศรษฐกิจใหม่ ประกอบกับสภาพของการแข่งขันทางธุรกิจ และวิถีชีวิตของคนเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะความท้าทายของธุรกิจ ในศตวรรษที่ 21 สิ่งที่จะขาดไปไม่ได้นอกจาก MONEY MATERIAL MARKETING MANAGEMENT ก็คือ MAN หรือ คน ว่าเราจะสร้างสรรค์และพัฒนาคนได้อย่างไร ในกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยย่อ คือการสรรหา การพัฒนา การรักษาและการใช้ประโยชน์

จากรอบสักราชของการเรียนรู้ที่แต่เดิมต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญ ในการแก้ปัญหาจากคน เครื่องจักร หรือเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน เปลี่ยนแปลงสู่ทุกๆคน ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมปรับปรุงระบบงานทั้งหมด อันเนื่องมาจากมิติของเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายความรู้ ความสามารถของมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งต้องอาศัยคุณสมบัติของผู้บริหารด้านต่างๆ มาบริหารงานและบริหารคนให้เกิด ประหยัดสุด ประโยชน์สูง ประสิทธิภาพเสริม และปลอดภัยเสมอ

## ผู้บริหารในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (The Executive in Change Situation)

จากสภาพสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และวิถีชีวิตของคนบนโลกที่เจริญก้าวหน้าตามมโนทัศน์ของมนุษย์เรา เทคโนโลยีการสื่อสารติดต่อก็เป็นสิ่งที่เกิดจากความรู้ของผู้คนบนโลกของเรา จากเทคโนโลยีของการสื่อสารต่างๆ เช่น ดาวเทียม โทรศัพท์ หรือสายเคเบิลต่างๆ ทำให้เกิดกระแสโลกาภิวัตน์ (GLOBALIZATION) และจากกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดกลุ่มคน 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. **กลุ่มเสรีนิยม** ได้แก่ ทุนนิยม บริโภคนิยม แฟชั่นนิยม ท่ามกลางสภาวะของการแข่งขัน
2. **กลุ่มอนุรักษนิยม** ได้แก่ การอนุรักษ์วัฒนธรรม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม อนุรักษ์ธรรมชาติ ฯลฯ
3. **กลุ่มสารสนเทศ** หรือ ยุคข้อมูลข่าวสาร ที่ต้องใช้เครื่องเทคโนโลยีต่างๆ เช่น โทรศัพท์ไร้สาย โทรสาร ทีวี อินเทอร์เน็ต เคเบิลทีวี ฯลฯ

หลังยุคของอนุรักษนิยม จึงเกิดคำว่า RE ต่างๆ เป็นคำที่นิยมมาจาก RE – ENGINEERING เช่น

- RE – USE-เป็นการนำมาใช้ใหม่
- RE – CYCLE การกลับนำมาใช้ใหม่
- RE - CLAIM –การซ่อมแซมใหม่,แปลงใหม่
- RE – DUCE การขอลด ฯลฯ

-RE – FORM -การเปลี่ยนแปลงรูปโฉม

## **RE – HUMANEERING**

เป็นการบริหารงานและบริหารคน เพราะถือ ว่าคนเป็น  
ทรัพยากร (RESOURCE) ที่สำคัญขององค์กร สิ่งที่สำคัญในการ RE –  
HUMANEERING คือ

- การเปลี่ยนความคิดของคน
- การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร
- เปลี่ยนแนวคิดเรื่องวิธีการทำงาน
- การสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงาน / บริหารงาน
- เน้นการทำงานเป็นทีม
- การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยั่งยืนให้มีคุณค่า

จากผลกระทบของโลกาภิวัตน์และการทำให้เกิดกลุ่มคน 3  
กลุ่ม และเกิดกระแสของการ RE ต่างๆ อันเนื่องมาจากปัจจัย 3 C คือ

1. **COMPETITION** สภาพและสภาวะของการแข่งขัน
2. **CUSTOMER** สร้างและรักษาลูกค้า
3. **CHANGE** การเปลี่ยนแปลงรูปแบบและยุทธวิธี

**RE – HUMANEERING** ก็สามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้  
ในระบบ 5 W เพื่อปฏิบัติการ คือ

1. **WHAT** กำหนดนโยบาย / เป้าหมายแผนงาน /  
ขอบเขต ขั้นตอนการทำงานให้ชัดเจน

2. WHO เสาะหา / รวบรวม “คน” ในองค์กรที่เข้าข่ายระบบ

## RE – HUMANEERING

3. WHERE-วิเคราะห์ผลกระทบที่จะมีต่อแผนก ฝ่าย ฯลฯ

4. WHEN-ให้สำเร็จทันเวลาและทันความต้องการ

5. WHY- ข้อมูลเปรียบเทียบ เพื่อเหตุผลในการเพิ่ม

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของคนในองค์กร

## ปัญหาคนในยุคเทคโนโลยีขาด

ปัญหาของคนในยุคข่าวสารข้อมูล หรือ INFORMATION  
ที่เห็นว่าขาดคือ

1. TEAM SPIRIT :- ขาดสำนึกในการร่วมกันเป็นทีม

2. RELATIONSHIP :- มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน

3. CREATIVE THINKING :- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน / ปรับปรุงงาน

4. SERVICES MIND :- สำนึกในงานบริการ

5. HABIT :- คุณภาพชีวิตหรือนิสัยที่ดีในการทำงาน

## ปัญหาขององค์กรยุคข่าวสารข้อมูล / เทคโนโลยี

ปัญหาขององค์กรในยุคข่าวสารข้อมูลคือ

1. พัฒนาคงไม่ทันกับเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น TECHNOLOGY

2. มีการแข่งขันสูง

3. มีการซื้อตัว / เหลื่อมล้ำทางรายได้

4. มีทั้งการรวมตัว และแตกตัว

5.กิจกรรมลดต้นทุนรูปแบบต่างๆ

### คุณสมบัติของผู้บริหารคน

คุณสมบัติของผู้บริหารในสภาวะการที่มีการเปลี่ยนแปลงในยุคข่าวสารเทคโนโลยีผู้กล่าวว่าเป็นประเด็นๆ ดังนี้

#### ก.ลักษณะที่ดีของผู้บริหาร

\*เปิดกาย - รู้จักตัวเองและรับรู้สัมผัสกับสิ่งเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม

\*เปิดใจ - ยอมรับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงเข้าไปในสังคม และยอมรับสภาพความเป็นจริง

-รู้จักสร้างแรงงูงใจ POSITIVE THINKING

สร้างแรงผลักดันของคน จุดสอน ลูกน้องให้ทำงานต้องบอกว่ามีประโยชน์อย่างไรต่อเขาเปิดใจกว้างสำหรับการรับ ฟังความคิดเห็นของลูกน้อง

\*เปิดตา - ยอมรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องและบุคคลต่างๆ อย่างมีวิจารณ์ญาณ ให้กันต่อสังคมและโลกของการเปลี่ยนแปลง

- เปิดหู - ยอมรับฟังความคิดเห็น

### ข.บุคลิกภาพของผู้บริหาร

โดยปกติคนเรา มีความชอบที่จะใช้เขามากกว่าให้เขาใช้เป็น  
นิสัยของแต่ละบุคคล สิ่งซึ่งบ่งบอกถึงบุคลิกภาพของคนได้  
องค์ประกอบสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล นั้นถือเป็น  
บุคลิกภาพของผู้บริหาร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการบริหารองค์กรในยุคสังคม  
IT คือ

1.S – SYSTEM มีการทำงานที่เป็นระบบ หรือมีความเป็น  
ระเบียบโดยเฉพาะในองค์กรใหญ่ๆ

2.M – MOTIVATION มีการกระตุ้นใจโดยอาศัย  
ความสามารถของตนเอง

3.A – AIMS โดยมีการทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมาย

4.R – ROLE ซึ่งต้องอาศัยบทบาทที่ดี คือมีการยอมรับ  
ปรับเข้าสถานการณ์ และเบิกบานในหน้าที่

5. T – TACT กลยุทธ์ทั้งหลายทั้งปวงต้องอาศัยกลยุทธ์  
หรือยุทธวิธีในการบริหารคนในองค์กร

### ก.การพัฒนาเพื่อให้ได้ 5 A

การพัฒนาบุคลากรในรูปแบบของการฝึกอบรมเพื่อให้ได้ 5  
A คือ

1.ACHIEVE → เป็นการพัฒนาเพื่อให้ได้รับความสำเร็จจาก  
ความรู้ ความเข้าใจที่ได้รับ(ได้รับความสำเร็จ)

2.ACTIVE→ เพื่อความกระตือรือร้น ขนขวยในการแข่งขัน  
(แข่งขัน)

3.ADAPT→ ให้สามารถนำความรู้ ความเข้าใจ นำไป  
ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

4.ADVANCE→ จากการนำความรู้ ความเข้าใจ นำไป  
ประยุกต์ใช้ให้เกิดความก้าวหน้าในการ(ก้าวหน้า)พัฒนาบุคลากร

5.APPLY → จากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ ผู้ปฏิบัติงาน  
จะต้องประยุกต์ใช้ให้เกิด  
(นำไปใช้)ความก้าวหน้า

### ง.การให้ผู้เรียน หรือ ผู้ฟังสนใจในเรื่องงาน

การที่จะกระทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสนใจในเรื่องการทำงานก็คือ

1.RE – THINK (การคิดใหม่) การที่จะคิดใหม่ได้  
จะต้องใช้ข้อที่ 2 คือ

2.RE – DESIGN (การออกแบบงาน) การออกแบบรูปแบบ  
และวิธีการทำงานที่เหมาะสม

3.RE – TOOL (เครื่องมือ) การคิดใหม่ ทำใหม่ คงต้องใช้  
เครื่องมือต่างๆ ในการช่วยปฏิบัติงาน

4.RE – SKILL (เกิดทักษะใหม่) อันเป็นผลสืบเนื่องจาก  
การคิดใหม่ ทำใหม่ และใช้เครื่องมือ ย่อมเกิดการเรียนรู้และเกิดทักษะ  
ใหม่ๆในการปฏิบัติงาน

5.RE – REWARD (รางวัล)สำหรับผู้ปฏิบัติงานดีไม่มี  
ข้อบกพร่องหรือสูญเสีย

### ทิศทางการพัฒนาปรับเปลี่ยน

แนวทางในการที่จะพัฒนาปรับเปลี่ยน ผู้บริหารองค์กร หรือ  
ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรใช้หลัก 4 F ในการปรับเปลี่ยน คือ

#### 1.FAST คืออะไร

อะไรคือความสำคัญ ความเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหาอันเกิด  
จากคน หรือระบบงานในองค์กร

#### 2.FOCUS จุดหมายใด

จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงชุดไหนขององค์กร

#### 3.FEXIBLE ปรับตัว

คือจะปรับตัว อย่างยืดหยุ่นอย่างไรในการบริหารงาน ควบคุม  
กับการบริหารคน

#### 4.FIRM จุดแข็งขององค์กร

พิจารณาว่าอะไรคือจุดเด่น หรือจุดแข็งขององค์กร และจะ  
รักษาจุดเด่น หรือจุดแข็งได้อย่างไร



ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล คงจะได้เห็น สภาพสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และวิถีชีวิตของคนบนโลก จากอดีตจนถึงปัจจุบัน โดยเฉพาะด้านการอนุรักษ์นิยมการ RE – HUMANEERING ก็เป็น ยุทธศาสตร์และยุทธวิธีถึงที่ผู้บริหารจะนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา ของคนและปัญหาขององค์กรในยุคข่าวสารเทคโนโลยี โดยอาศัย คุณสมบัติและบุคลิกภาพของผู้บริหารโดยอาศัยหลัก SMART คือเป็น ผู้บริหารที่สง่างาม คืออาศัยหลัก 5 A กับการพัฒนาเชื่อว่าจะสามารถ ประกาศชัยชนะขององค์กรได้ในที่สุด

## บทที่ 2 ผู้บริหารในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

### (Executives in a changing world)

การทำนายอนาคตทางเทคโนโลยีไม่ได้เป็นเรื่องที่ทำกันได้ง่าย ๆ แต่สิ่งหนึ่งที่ค่อนข้างแน่ใจได้เลยเกี่ยวกับแนวโน้มดังกล่าวคือบรรดาเทคโนโลยีทั้งหลายจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งแรงผลักดันทางเทคโนโลยีที่รุนแรงขึ้นในปัจจุบัน จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและการทำงานภายในองค์กรจนเกิดเป็น สถานที่ทำงานแห่งอนาคต

### 7 แนวโน้มสำคัญของการทำงานในอนาคต

แรงผลักดันทางเทคโนโลยีที่รุนแรงทำให้บริษัทจำเป็นต้องเร่งปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมภายในองค์กรให้ตามทันยุคสมัยอยู่เสมอ เพราะผู้คนในปัจจุบันกำลังมีวัฒนธรรมในการทำงานรูปแบบใหม่ คือสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ โดยใช้อุปกรณ์ต่างๆ มาช่วยในการทำงาน ซึ่งจุดนี้เองจะทำให้เกิดแนวโน้มการทำงานในอนาคตที่ผู้คนสามารถติดต่อสื่อสาร และทำงานร่วมกันอย่างไร้ขีดจำกัด ต่อไปนี้เป็น 7 แนวโน้มสำคัญของการทำงานในอนาคตที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานขององค์กรคุณไปอย่างคาดไม่ถึง

#### แนวโน้มที่ 1 : สูดยอดแห่งการทำงานแบบเคลื่อนที่

ตามข้อมูลของ ไอดีซี (IDC) ในปี 2015 มีผู้คนถึง 1.3 พันล้านคนที่ใช้ สมาร์ทโฟนหรือแท็บเล็ตในการทำงานจากระยะไกล แจ็ค อูลดริช นักอนาคตศาสตร์ระดับโลก ได้คาดการณ์ไว้เช่นกันว่าสมาร์ต

โพนจะเติบโตขึ้นในอัตราส่วน 6 : 1 เมื่อเทียบกับเครื่องพีซี หรือในอีกความหมายหนึ่งคือในอนาคตผู้คนจะหันมาใช้อุปกรณ์ที่สามารถพกพาไปไหนมาไหนได้เพื่อความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น ทั้งนี้ลักษณะในการทำงานดังกล่าวกำลังจะกลายกำลังเป็นมาตรฐานของการทำงานในอนาคต เพราะอุปกรณ์พกพางานรุ่นในปัจจุบันสามารถเปลี่ยนรูปแบบเป็นคอมพิวเตอร์ขนาดเล็กที่มีคุณสมบัติครบครันทำงานได้รวดเร็วเหมือนกับคอมพิวเตอร์ทั่วไป และในอนาคตอันใกล้นี้ เชื่อว่าจะมีบริษัท ไม่น้อยกว่า 50% หันมาใช้อุปกรณ์ที่ให้พนักงานพกไปไหนมาไหนได้ เหตุผลเพื่อลดต้นทุนด้านไอที ทั้งยังเพิ่มความคล่องตัวให้แก่พนักงาน

## แนวโน้มที่ 2: โลกาภิวัฒน์ที่รวดเร็ว

ในยุคที่ผู้คนสามารถติดต่อสื่อสารกันได้รวดเร็ว ในโลกของธุรกิจก็สามารถขยายฐานลูกค้าได้อย่างไร้ขีดจำกัดเช่นกัน เพราะมีแพลตฟอร์มที่เรียกว่าอีคอมเมิร์ซ จากการวิจัยของ ฟอร์เรสเตอร์ รีเสิร์ช พบว่า รายได้เฉพาะจากธุรกิจอีคอมเมิร์ซยังคงเพิ่มสูงขึ้นทั่วโลก เพราะแค่ในสหรัฐอเมริกา ยุโรปตะวันตก และจีน ปีนี้ก็ทำรายได้จากการขายออนไลน์ได้ถึงกว่า 800 พันล้านดอลลาร์ ซึ่งลูกค้า หรือ ผู้ขายต่างๆ ได้เปลี่ยนตัวเองให้ทำธุรกิจในระดับโลกผ่านแพลตฟอร์มดังกล่าวมากขึ้น การทำธุรกิจไม่ได้ถูกจำกัดแค่เฉพาะในประเทศอย่างเดียวอีกต่อไป

ดังนั้นแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซจึงทำโลกของธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปโดนสิ้นเชิง แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นในยุคอีคอมเมิร์ซก็ต้องอาศัยเครื่องมือในการทำงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถขจัดปัญหาด้านระยะทาง และเชื่อมต่อฟังก์ชันทางธุรกิจบางอย่าง หรือทุกอย่างเข้าด้วยกันได้ เริ่มตั้งแต่การเข้าเยี่ยมชมการประกันคุณภาพของโรงงานผลิตจากระยะไกล จนถึงการให้คำปรึกษาผ่านทางวิดีโอของผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาระหว่างประเทศ การสัมภาษณ์บุคคลทางไกล และการตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงาน และการสื่อสารที่มีความรวดเร็วจะทำให้ทีมงานที่อยู่กระจัดกระจายทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และรู้สึกใกล้ชิดกันมากขึ้นกว่าที่เคย ปัญหาเรื่องระยะทางจะถูกกลบออกจากสารบบของการทำธุรกิจ

### แนวโน้มที่ 3 : การทำงานร่วมกันผ่านคลาวด์

ไอดีซีประมาณการว่าตลาดคลาวด์ที่กำลังดีวันดีคืนจะพุ่งขึ้นไปแตะ 118 พันล้านดอลลาร์ในปี 2016 ซึ่งโซลูชันที่เกี่ยวข้องกับคลาวด์ส่วนมากจะอิงไปกับการต้องการทางธุรกิจที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่นการทำงานร่วมกันผ่านวิดีโอแบบเรียลไทม์ที่อยู่ในรูปแบบของบริการ Video as a Service (VaaS) VaaS จะมาพร้อมความสามารถในการเชื่อมต่อผ่านอุปกรณ์ต่างๆ ได้มากขึ้น นอกจากนี้จะเริ่มเห็นว่าคลาวด์ช่วยให้บริษัทต่างๆ สามารถเฝ้าดูการทำงานของศูนย์ข้อมูลจากระยะไกล และทีมงานสามารถโต้ตอบ

กันได้ด้วยการทำงานร่วมกันผ่านทางวิดีโอ ซึ่งช่วยลดปัญหาต้นและลดระยะเวลาในการเดินทางไปประชุมได้อย่างมาก

#### **แนวโน้มที่ 4 : อุปกรณ์อัจฉริยะ**

ด้วยความต้องการของผู้บริโภคที่ต้องการให้อุปกรณ์ที่ตนเองใช้งานสามารถทำอะไรได้หลายๆ อย่าง ซึ่งความสามารถในการทำงานที่คล่องตัวจำเป็นต้องพึ่งพาอุปกรณ์เหล่านี้ ปัจจุบันผู้พัฒนากำลังหาวิธีการใส่ความเป็นอัจฉริยะเข้าไปในอุปกรณ์ให้ได้มากที่สุด เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่มีความต้องการอุปกรณ์ที่มีความอัจฉริยะมากขึ้น

สอดคล้องกับการ์ทเนอร์ที่คาดไว้ว่า ในปี 2017 สิ่งของต่างๆ จะมีความชาญฉลาดเหนือกว่าการทำงานตามคำสั่งที่โปรแกรมเอาไว้จากการฝัง Artificial Intelligence (AI) และ Advanced Machine Learning (ML) เพื่อให้สามารถทำงานต่างๆ ได้อย่างซับซ้อนยิ่งขึ้น และสามารถโต้ตอบกับสิ่งรอบตัวและผู้คนได้อย่างเป็นธรรมชาติมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็น Drone รถยนต์ไร้คนขับ เครื่องใช้ไฟฟ้าอัจฉริยะ รวมถึงการเปลี่ยนไปจากการทำงานแบบ Stand alone ไปสู่การทำงานร่วมกับอุปกรณ์อัจฉริยะอื่นๆ ที่อยู่รอบรอบได้ นั้นทำให้ลักษณะการทำงานในอนาคต จะลดการพึ่งพาแรงงานจากมนุษย์ลงได้อย่างมาก

## แนวโน้มที่ 5 : Big Data และ Data Analysis

อีกรายการหนึ่งที่เป็นแนวโน้มสำคัญ ที่มีบทบาทสำหรับการทำงานในอนาคต นั่นคือ Big Data ไอดีซีได้คาดการณ์ว่า การใช้ข้อมูลจำนวนมากในปัจจุบันจะยังเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 3 เท่าในปี 2016 ซึ่งข้อมูลจากโซเชียลเน็ตเวิร์ค วิดีโอและภาพ จะกลายเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญในการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้า ทำให้รูปแบบการเข้าถึงลูกค้าจะเปลี่ยนไปจากเดิม อาจจะบอกได้ว่า ธุรกิจนั้นๆ สามารถทำระบบโครงสร้างพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าสำเร็จ พวกเขาสามารถที่จะบอกได้ว่าลูกค้ามีความต้องการในผลิตภัณฑ์ด้านไหน และเซิร์ฟแต่สิ่งที่ลูกค้าต้องการเท่านั้น ซึ่งนั่นทำให้พวกลดต้นทุนในภาพรวมได้หลายอย่าง ทั้งยังสามารถเอาใจลูกค้าได้อีกด้วย เรียกได้ว่าเป็นการเป็นการลงทุนในระยะยาวที่จะเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อเข้าถึงลูกค้าไปอย่างสิ้นเชิง

## แนวโน้มที่ 6 : ระบบที่เต็มไปด้วยการใช้งานเฉพาะเจาะจง

เช่นเดียวกันกับ Big Data แนวโน้มนี้เกี่ยวข้องกับระบบอัจฉริยะ เช่น AI และ Machine Learning ที่ถูกผสมผสานกับการวิเคราะห์เพื่อช่วยให้สามารถค้นพบเนื้อหาได้แบบเฉพาะเจาะจง เรียกได้ว่าเป็นหนึ่งในแนวโน้มสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งระบบดังกล่าวจะเติบโตขึ้นมากในปี 2017 ผ่านการทำงานร่วมกับ Big Data ที่จะเก็บเนื้อหาการประชุมต่าง ๆ แม้กระทั่งรูปแบบในการทำงานร่วมกันของทีมจะถูกเก็บบันทึกไว้ทั้งหมด เพื่อประโยชน์ใน

การการค้นหาข้อมูลย้อนหลังทั้ง รายละเอียดของงานนำเสนอ และการสนทนา แทนที่จะมาเสียเวลานั่งพูดคุยกันใหม่ เปรียบได้กับห้องสมุดในยุคดิจิทัลที่เพียงแค่ Search แต่ในที่นี่จะเป็นเพียงการหาข้อมูลภายในองค์กรเท่านั้น

### แนวโน้มที่ 7 : การเขียนโปรแกรมการใช้งานที่คล่องตัว

เพื่อผลักดันให้มีการทำงานร่วมกันขององค์กรอย่างแท้จริงและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น การเขียนโปรแกรมที่จะใช้ในองค์กรต้องมีความยืดหยุ่น ซึ่งวิธีการพัฒนาซอฟต์แวร์ที่มีประสิทธิภาพต้องมีการวิวัฒนาการพร้อมกับการใช้ทีมงานที่ต้องการใช้งานซอฟต์แวร์นั้นๆ ปัจจุบันหลายองค์กรใช้เทคโนโลยีที่อิงกับมาตรฐานที่ควรจะเป็น แต่มักจะมีกำแพงรอบๆ เทคโนโลยีเหล่านี้ปิดกั้นพวกเขาไม่ให้ทำงานร่วมกันในวงกว้างได้มากนัก จึงมีแนวคิดอย่างหนึ่งที่ชื่อว่า Open Standards ที่นักพัฒนาซอฟต์แวร์สามารถเปิดให้ทุกคนสามารถใช้ประโยชน์จากโซลูชันด้านการทำงานร่วมกันได้ เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในระบบการทำงาน และอาจจะตัดงบประมาณที่ไม่จำเป็นออกไปได้

แนวโน้มการทำงานทั้ง 7 อย่างนี้เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการยุคใหม่ต้องเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนระบบการทำงานภายในองค์กรให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจรุ่นใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนประกอบสำคัญของธุรกิจ เช่น Digital Startup ที่

นอกจากจะต้องเรียนรู้และก้าวให้ทันเทคโนโลยีแล้ว ยังต้องปรับเปลี่ยนการทำงานให้เหมาะสมกับคนรุ่นใหม่อีกด้วย อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่ายินดีว่า ปัจจุบันมีหลายหน่วยงานให้ความสนใจกับ Digital Startup เช่น สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) หรือ ซิป้า ซึ่งเป็นหน่วยงานที่พร้อมผลักดันส่งเสริมให้ Digital Startup พัฒนาและเติบโตอย่างแข็งแกร่ง-<http://www.sipa.or.th/th/contact-us>

### **การเปลี่ยนแปลงจากปัจจุบันสู่อนาคต**

จากสถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นจะทำให้ท่านได้เห็นภาพรวมจากกระแสการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ สำหรับตอนนี้จะขอกล่าวรวบรัดถึงการเปลี่ยนแปลงในแวดวงในการทำงานโดยทั่วไปให้ท่านดังนี้

**1.เทคนิคการประชุม.**-แนวความคิดในการประชุมร่วมกันหรือระหว่างกันนั้นจะมีระยะเวลาที่ไม่เกินชั่วโมง / ซึ่งจะต้องมีวาระการประชุม นั่นก็หมายความว่าทุกคนที่จะเข้าประชุมนั้นจะต้องมีการเตรียมการที่คืบหน้าเอง

**2.มีการรายงานหน้าเดียว.**-นั่นก็คือจะมีการนำเสนอที่สั้นกระชับไม่เยิ่นเย้อจากผู้นำเสนอด้วยเอกสารที่มีการสรุปการประชุมที่สั้นกระชับโดยใช้เอกสารสรุปหรือรายงานต่างๆแผ่นเดียว

**3.กิจกรรมการผลิต.**-แนวคิดในการดำเนินการในกระบวนการผลิตในโรงงานจะมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน



หรือการผลิตที่มีแนวคิดเสมอว่า “วันนี้ต้องทำหน้าที่ดีกว่าวันวาน”  
เสมอ

**4.แผนงานหลัก** .-ตามที่กล่าวไปแล้วในข้อที่สองคือมี  
รายงานหน้าเดียวหรือมีการนำเสนอที่กระชับเสมอทั้งการพูดหรือทาง  
เอกสาร

**5.การใช้โทรศัพท์**.-มีการสื่อสารทางโทรศัพท์ที่มีหลักการไม่  
พูดหลายคำพูดที่พรีำเพรื่อหรือยืดยาว ซึ่งผู้ใช้โทรศัพท์นั้นจะต้องมี  
การพัฒนาทักษะและเทคนิคเสมอ

**6.การสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ**.-ทั้งทางลายลักษณ์อักษรหรือการ  
สนทนากันในวาจาก็ตาม เพื่อป้องกันการสื่อสารกันผิดพลาดแล้ว  
จะต้องมีการทบทวนว่า คู่สนทนาเข้าใจตรงกันเสมอแน่นอน

## การเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อเป็นหัวหน้าที่ดี

การได้มีโอกาสปรับปรุงพัฒนาตนเองของหัวหน้างานเพื่อ  
ความเบิกบานในหน้าที่ผู้เขียนขอแนะนำวิธีการเปลี่ยนแปลงตัวเอง  
แบบง่ายๆที่ไม่ลำบากยากเย็นอันจะทำให้ “เจ้านายของเรารัก ลูกน้อง  
เทิดทูนหรือบูชา อีกทั้งเพื่อนฝูงยังเสน่हत่านอีกด้วย

### 1.เปลี่ยนทัศนคติ

จากเดิมที่ทำงานคนเดียว หรืออาจจะทำงานกับเพื่อนร่วมงาน  
ซึ่งไม่ต้องมีการบังคับบัญชากัน เราอาจจะมีมุมมองของการทำงาน  
แบบหนึ่ง แต่เมื่อไหร่ที่เราต้องมาบังคับบัญชาคนอื่น สิ่งที่เราจะต้อง  
เปลี่ยนแปลงก็คือ ทัศนคติในการบริหารจัดการคน ต้องเปิดใจมองให้

เราพอจะสรุปได้ประการหนึ่งว่า คนเก่งนั้นเชื่อว่าจะประสบความสำเร็จในชีวิตหรือการทำงานเสมอไป ผู้นำที่เก่งกาจที่ดีและมีชื่อเสียง หากจะศึกษาถึงเบื้องหลังให้ดีแล้ว เขาเหล่านั้นมีความฉลาดรู้ทางอารมณ์หรือเขาวินัยทางอารมณ์ที่ดีที่ช่วยเกื้อกูลความเก่ง ทำให้เขาได้รับความสามารถและศักยภาพ สร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่ตนเอง ทีมงาน องค์กร สังคมและประเทศชาติได้อย่างยั่งยืน