

การพัฒนาภาวะผู้นำในโลกการเปลี่ยนแปลง
Leadership Development in The Changing World



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
Nakhon Pathom Rajabhat University



บทที่ 10

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.हरषा คล้ายจันทร์พงษ์



หัวข้อเนื้อหาประจำบท



1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

2. ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

3. แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

4. ลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

5. แนวคิดใหม่ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

6. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

7. กรณีตัวอย่าง



บทนำ



การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องหาวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อรักษาความเจริญเติบโตในระยะยาวขององค์กรและหาวิธีสร้างการมีส่วนร่วมในระดับขององค์กรเป็นกลยุทธ์เชิงรุกโดยมองไปข้างหน้าและสังเกตจุดขอบเขตขององค์กร



) ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (



ริชาร์ด แอล. ดาร์ฟ
(Daft, 2005, p. 511)

ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการ
คาดการณ์และการมีวิสัยทัศน์ในอนาคต ได้รักษาความยืดหยุ่นที่
จะคิดในเชิงกลยุทธ์และเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่จะสร้างความ
ได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรในอนาคต

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี
(2557, หน้า 254)

ได้ให้ความหมายการเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง
ความสามารถของภาวะผู้นำในการคาดการณ์และมองเห็น
อนาคตโดยคงสภาพของความยืดหยุ่นคิดอย่างมีกลยุทธ์และ
ทำงานร่วมกับผู้อื่นในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความ
ได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นแก่องค์กรในอนาคต

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์



รังสรรค์ ประเสริฐศรี
(2554, หน้า 206)



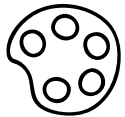
ได้ให้ความหมายการเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้และเรื่องการเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เป็นอีกหนึ่งในประเภทภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี

เนตรพัฒนา ยาวีราช
(2560, หน้า 42)

ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ภาวะผู้นำที่สามารถกำหนดทิศทางและวางกลยุทธ์ขององค์กรได้ สามารถนำเอาความสามารถสมรรถนะหลักขององค์กรมาใช้ให้เกิดผลงาน สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถรักษาวินัยธรรมองค์การที่ดีไว้ ควบคุมการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมมีความสมดุลในทุก ๆ มิติ



) ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (

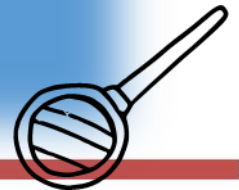


ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของภาวะผู้นำในการ คาดการณ์และกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคคล และองค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบใน การแข่งขันให้กับองค์กรอย่างมั่นคงในอนาคต

ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์



การเปลี่ยนแปลงแนวคิดหรือหลักการประกอบธุรกิจในอดีต เป็นลักษณะที่เจ้าของธุรกิจเป็นผู้ดำเนินการเองโดยมีความคิดว่าจะเป็นผลประโยชน์อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยโดยไม่มีผู้ใดมาแข่งขันมาเป็น ลักษณะการประกอบธุรกิจแบบใหม่ที่มีขนาดใหญ่ ใช้เทคโนโลยีและ นวัตกรรมสมัยใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างที่ต่างไปจากเดิมและต่าง จากคู่แข่งชั้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มทางเลือกให้แก่ผู้บริโภค





ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

ในที่นี้จึงกำหนดความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้ดังนี้

1. การมีภาวะผู้นำที่มีความสามารถจะช่วยกระตุ้นและเสริมพลังของบุคคลที่อยู่ในองค์กรได้คำนึงถึงความสำเร็จขององค์กรที่จะทำให้ไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่สร้างมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศในการพัฒนาองค์กรในทุกด้านที่สามารถต่อสู้กับคู่แข่งชั้น และเป็นแบบอย่างที่จะดำเนินงานบริหารจัดการสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้ตามมาตรฐาน





ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

(ต่อ)

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เป็นการวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อให้ทุกคนที่อยู่ในองค์การได้เห็นภาพหรือวิธีการบริหารจัดการที่จะดำเนินในปัจจุบันและอนาคต

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ล่วงหน้าอย่างแม่นยำรักษาและสร้างมาตรฐานการทำงานที่ดีมีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ หาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงมีความคิดเชิงกลยุทธ์และมีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีความหลากหลาย ความคิดทัศนคติที่นำมาพัฒนาผู้นำได้ โดยทั้งนี้ก็เพื่อเป้าหมายของการยั่งยืนและเจริญเติบโตของธุรกิจต่อเนื่องไปในอนาคต





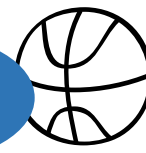
แนวคิดการพัฒนากาว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์

1.แนวทางการกำหนดกลยุทธ์



คือ การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันสำหรับองค์กรที่จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งด้วยกลยุทธ์ที่โดดเด่นและมีคำตอบง่าย ๆ เกี่ยวข้องกับวิธีการการพัฒนากลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้จากทฤษฎีการวิจัยและข้อมูลเชิงลึกของผู้ที่ได้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเป็นการเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรเข้ากับกลยุทธ์ที่ได้รับการพัฒนาซึ่งแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย 9 แนวทางดังนี้





1. กำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว

2. ศึกษาความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า

3. ศึกษาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และ
กิจกรรมของคู่แข่ง

4. ประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน
ของสินทรัพย์หมุนเวียน

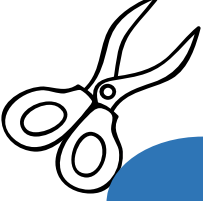
5. ระบุความสามารถหลัก

6. ประเมินกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

7. ระบุกลยุทธ์ที่มีแนวโน้ม

8. ประเมินผลลัพธ์ที่เป็นไปได้
ของกลยุทธ์

9. การเลือกกลยุทธ์



แนวทางการกำหนดกลยุทธ์



แนวความคิดพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

2. หลักการกำหนดประสิทธิภาพขององค์กร



คือ ความเจริญรุ่งเรืองในระยะยาว และความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งอาจเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละ องค์กรใน สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง ดังนั้น เพื่อให้้องค์การ ประสบความสำเร็จภาวะผู้นำต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของ องค์กร





1.การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม

2.ประสิทธิภาพและความ
น่าเชื่อถือ

หลักการกำหนดประสิทธิภาพ
ขององค์กร

3.ทรัพยากรมนุษย์และ
ความสัมพันธ์

5.โปรแกรมการจัดการระบบ
และโครงสร้าง

4.กลยุทธ์การแข่งขัน



แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

3. การเลือกกลยุทธ์



การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การ เนื่องจากผู้นำเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ โดยที่ผู้นำขององค์การทุกคนอาจมีทักษะไม่เท่ากัน ไม่ว่าจะเป็นการแก้ปัญหา การตัดสินใจหรือศักยภาพด้านอื่น ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งที่องค์การสามารถสร้างขีดความสามารถในการเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่ทำให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นได้จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี ดังนี้





1.การตระหนักรู้ในตนเอง

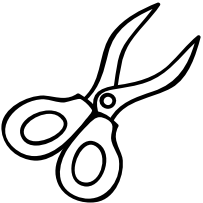
2.การมีวินัยในตนเอง

การเลือกกลยุทธ์

5.ระบบพี่เลี้ยง

3.การศึกษา

4.ประสบการณ์





แนวความคิดพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

4. กระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์



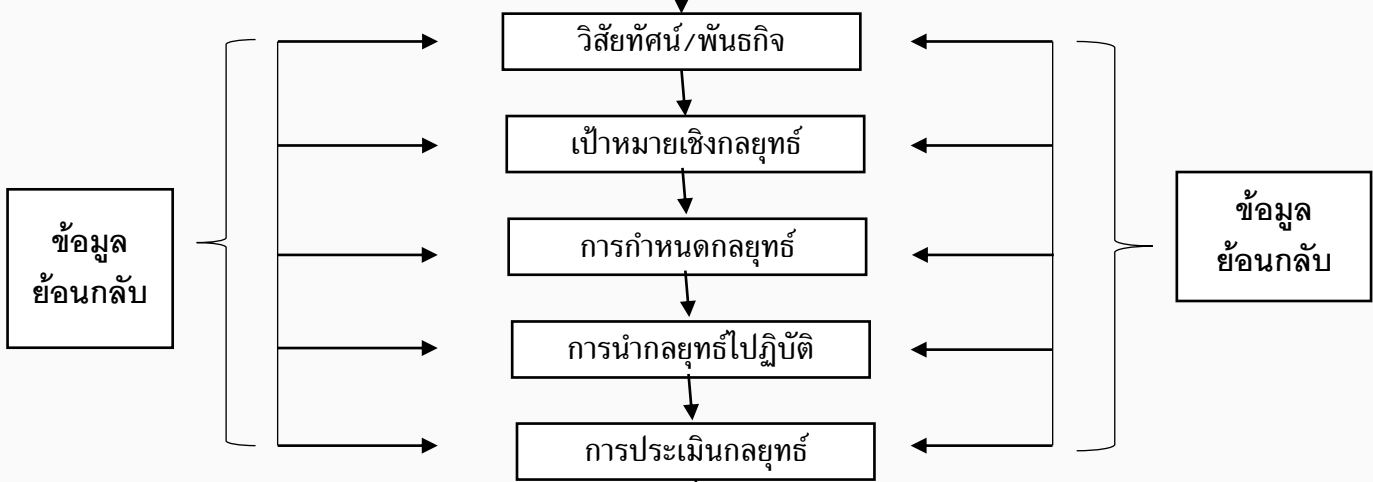
สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยีธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและลักษณะทางประชากรที่ต้องมีหลักการบริหารจัดการในสิ่งเหล่านี้ส่งผลดีให้กับองค์กร ธุรกิจที่จะดำเนินอยู่ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงที่ภาวะผู้นำจะมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว โดยการนำข้อมูล ข่าวสาร เทคโนโลยี นวัตกรรมมาช่วยในการดำเนินธุรกิจ ในที่นี้ขอก้าวถึงขั้นตอนกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่นำมาประกอบการศึกษา จำแนกได้ดังนี้





แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

4. กระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์





1.วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

2.วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

3.วิสัยทัศน์

4.พันธกิจ

5.เป้าหมายระดับองค์กร

6.การกำหนดกลยุทธ์

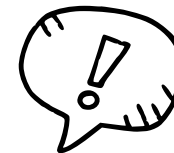
7.การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

8.การประเมินกลยุทธ์

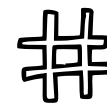
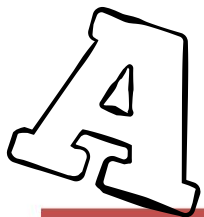
กระบวนการการบริหารเชิง
กลยุทธ์



ลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์



คุณลักษณะของบุคคลมีความแตกต่างกันออกไปตามสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้บุคคลมีความคิด การกระทำที่ไม่เหมือนกัน สำหรับคนที่ต้องมาเป็นภาวะผู้นำมักจะมีบุคลิกพิเศษที่โดดเด่น มีมุมมองที่ซับซ้อน และมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น





ลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

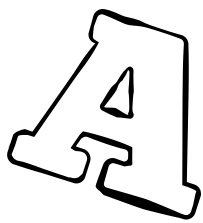


ลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีด้วยกัน 6 ประการ



1. ทักษะทางปัญญา อาจกล่าวได้ว่าบุคคลที่เป็นภาวะผู้นำ ทักษะการคิดวิเคราะห์ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญและเป็นทักษะในขั้นสูง เพราะการใช้ทักษะทางปัญญาเป็นความสามารถเฉพาะของภาวะผู้นำ

2. การมีแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ภาวะผู้นำองค์การสมัยใหม่ที่ต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อน และสิ่งที่เกิดขึ้นมาใหม่ในโลกให้เกิดการเรียนรู้ แม้ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะดูเป็นบุคคลที่มีความพิเศษทั้งความคิด และบุคลิกภาพ



3. การคาดการณ์และมีมุมมองกว้างไกล ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การเพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายอันเป็นการสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้กับองค์การ ความสามารถในการคาดการณ์จึงเป็นการวัดศักยภาพของภาวะผู้นำในเรื่องของความรู้ ประสบการณ์และความชำนาญ



ลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์



4. มีความยืดหยุ่น การทำงานในฐานะภาวะผู้นำในปัจจุบันมีระบบการทำงานยุคใหม่ที่ยืดหยุ่นและเอื้อประโยชน์ให้กับองค์กรและพนักงาน ซึ่งเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานจากระบบเดิมเนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรง กำหนดเป้าหมาย ระบบระเบียบที่ตึงจนเกินไปจึงทำให้การทำงานอาจไม่สามารถดำเนินการไปได้เป็นปกติ

5. คิดเชิงปฏิกิริยา ในปัจจุบันองค์กรทุกองค์กรต้องเผชิญกับการแข่งขันที่มาในรูปแบบใหม่ซึ่งสร้างความท้าทายให้กับภาวะผู้นำองค์กรเป็นอย่างมาก คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ที่โดดเด่น และสร้างมุมมองที่แตกต่าง

A

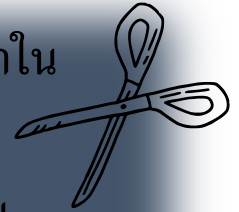
6. การสร้างวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จขององค์กรได้เป็นอย่างดี การที่ภาวะผู้นำมองเห็นในสิ่งที่บุคคลอื่นไม่สามารถมองเห็นนั้นคือผลลัพธ์ของความก้าวหน้าขององค์กรเพราะวิสัยทัศน์จะเป็นการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

#



แนวคิดใหม่ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

แนวคิดในการเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ของการเป็นผู้นำในองค์กร ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาเป็นที่สนใจของนักวิชาการที่เชื่อว่าทฤษฎีที่ได้รับความนิยมในปัจจุบันนั้นมีข้อจำกัดแต่มีการพัฒนาและวิจัย แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำในองค์กรที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่องมี ดังต่อไปนี้



1.การแบ่งปันและกระจายความเป็นภาวะผู้นำ



2.ภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์

3.ทฤษฎีความซับซ้อนของภาวะผู้นำ





การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

2+2



การคิดเชิงปฏิบัติและการมีวิสัยทัศน์เช่นเดียวกับหลักการลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

- 1) ทักษะทางปัญญา
- 2) การคาดการณ์และมีมุมมองกว้างไกล
- 3) การคิดเป็นปฎิวัติ
- 4) การสร้างวิสัยทัศน์

การเป็นผู้นำเป็นเรื่องธรรมดาทั่วไปที่คนทั่วไปมีโอกาสที่จะเป็นได้ แต่การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มียุทธวิธีที่ใช้ในการบริหารจัดการงานให้ความสำเร็จตามที่องค์การกำหนดไว้และเป็นผู้บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์กับองค์การและเกิดความพึงพอใจของพนักงาน จะถือว่าเป็นผู้นำได้รับการพัฒนาให้มีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ





กรณีตัวอย่าง

เจ้าสัวธนินท์ เจียรวนนท์



ที่มา: ก้องเกียรติ, 2554 เจ้าสัวธนินท์ เจียรวนนท์ เกิดเมื่อวันที่ 19 เมษายน 2482 ที่ กรุงเทพมหานคร คู่สมรสคุณหญิงเทวี เจียรวนนท์ มีบุตร 5 คน จบการศึกษาจากสถาบันการศึกษา อ่องกง คุณธนินท์เป็นอภิมาหาเศรษฐีไทยที่ติดอันดับทำเนียบคนรวยโลก เป็นเจ้าของธุรกิจ ในเครือเจริญโภคภัณฑ์หรือซีพีและบริษัทกลุ่มต่าง ๆ ในเครือข่ายที่ดำเนินการอยู่ทั้งใน ประเทศไทยและประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกคุณธนินท์ เด็บโตมาจากตระกูลคนจีนโพ้นทะเลโดย เริ่มแรกเข้ามาทำธุรกิจเมล็ดพันธุ์พืชบนถนนทรงสวัสดิ์ย่านเยาวราช ชื่อว่า เจียไต๋จิ้ง (ร้านเจียไต๋) ที่ก่อตั้งโดย "เจียเอกซอ" ในปี พ.ศ. 2496 ได้เริ่มต้นกิจการผลิตและจำหน่าย อาหารสัตว์ จนกระทั่งทุกวันนี้เป็นผู้บริหารระดับสูงของเครือเจริญโภคภัณฑ์เป็นบริษัทที่ ผลิตและจำหน่ายอาหารสัตว์ที่ใหญ่ที่สุดในโลก และยังมีบริษัทที่ทำธุรกิจต่าง ๆ มากมาย

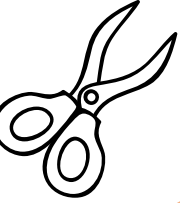




กลยุทธ์ 10 ประการ ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ต้องรู้จักบริหารเงินและซื่อสัตย์ต่อเจ้าของเงิน
2. ต้องไม่ขี้เกียจมีความพยายามอดทนและรักความก้าวหน้า
3. ต้องคิดเสมอว่าในโลกนี้ไม่มีใครทำถูกที่สุดและทำถูกทุกเรื่อง
4. ต้องเรียนรู้ตลอดเวลา
5. ต้องมีการประชาสัมพันธ์
6. ต้องทำธุรกิจที่โลกต้องการและใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ
7. ต้องคิดว่าธุรกิจมีขึ้นมีลง
8. ต้องให้ความสำคัญกับคน
9. เราต้องสร้างคนเก่ง
10. ต้องเป็นเจ้านายที่ดี





คำถามท้ายบท

จงตอบคำถามต่อไปนี้ให้ถูกต้อง

1. จงให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในทัศนคติของท่าน
2. จงอธิบายความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มาให้เข้าใจ พอสังเขป
3. จงอธิบายให้ท่านวิเคราะห์แนวคิดของเจ้าสัวธนินท์ เจียรวนนท์ มาให้เข้าใจ พอสังเขป
4. ให้อีกตัวอย่างเลือกวิสัยทัศน์ของธุรกิจมา 1 ตัวอย่าง พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลในการ
5. ถ้าท่านประกอบธุรกิจขายของเงินผ่อนเครื่องใช้ไฟฟ้า ท่านจะกำหนดวิสัยทัศน์อย่างไร
6. จงอธิบายหลักการกำหนดประสิทธิภาพ มาให้เข้าใจ พอสังเขป
7. จงอธิบายลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มาให้เข้าใจ พอสังเขป
8. จงอธิบายแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มาให้เข้าใจ พอสังเขป
9. จงอธิบายแนวคิดใหม่ของการเป็นภาวะผู้นำขององค์กร มาให้เข้าใจ พอสังเขป
10. จงอธิบายแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ มาให้เข้าใจ พอสังเขป





ขอบคุณค่ะ



N P R U
