

องค์ประกอบความสำเร็จของธุรกิจและคุณลักษณะของผู้นำกับความสอดคล้องของแนวคิดที่ปรากฏ
ในหนังสือ Good to Great ของ จิม คออลินส์

กรณีศึกษา : บริษัทฯ ในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ และ startup ที่ประสบความสำเร็จของไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The success component of the business and the characteristic of the leader with the consistency of the concepts appear in Jim Collins' book Good to Great. Case Study : Thailand's successful real estate companies and startups



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2022

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	องค์ประกอบความสำเร็จของธุรกิจและคุณลักษณะของผู้นำ กับความสอดคล้องของแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ Good to Great ของ จิม คอลลินส์กรณีศึกษา : บริษัทฯ ในกลุ่ม อสังหาริมทรัพย์ และ startup ที่ประสบความสำเร็จของ ไทย
โดย	นายณัฐ คุณะวัฒนารักษ์
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนนทิพย์ จิตสว่าง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงศ์พิสุทธิ์ บุชบาร์ตัน)

นรัฏฐ์ คุณะวัฒนาการณ์ : องค์ประกอบความสำเร็จของธุรกิจและคุณลักษณะของผู้นำกับความสอดคล้องของแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ Good to Great ของ จิม คอลลินส์
 กรณีศึกษา : บริษัทฯ ในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ และ startup ที่ประสบความสำเร็จของไทย. (The success component of the business and the characteristic of the leader with the consistency of the concepts appear in Jim Collins' book Good to Great.Case Study : Thailand's successful real estate companies and startups) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ. ดร.ปรกรณ์ ศิริประกอบ

สารนิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะศึกษาถึง 1.ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การธุรกิจ โดยอาศัยแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือจากบริษัทที่ดี (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ และ 2.องค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของผู้นำองค์การธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ โดยอาศัยแนวคิดผู้นำระดับ 5 ที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ และ ภาวะผู้นำระดับ 5 ของ จอห์น ซี แม็กซีเวลล์ เพื่อที่จะสามารถนำผลวิจัยไปปรับใช้และพัฒนาต่อยอด ทั้งในด้านของคุณลักษณะผู้นำองค์กรรวมถึงวิธีการและกระบวนการในการบริหารจัดการองค์กรของไทยให้สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยประกอบไปด้วยองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีความเชี่ยวชาญแตกต่างกัน 3 องค์กร ที่คือ 1.องค์กรที่พัฒนาที่พักอาศัยประเภทคอนโดมิเนียม 2.องค์กรที่พัฒนาที่พักอาศัยประเภทหมู่บ้านจัดสรร และ 3.องค์กรผู้รับเหมาก่อสร้างงานโครงการประเภทห้างสรรพสินค้าและห้างสะดวกซื้อขนาดใหญ่ และยังศึกษาวิจัยองค์กรธุรกิจสตาร์ทอัพ (STARTUP) ที่ประสบความสำเร็จได้ในระยะเวลาอันรวดเร็วอีก 2 องค์กร นั่นคือ 4.องค์กรที่เชี่ยวชาญงานด้านออกแบบในเซเซอร์ และ 5.องค์กรที่เชี่ยวชาญในงานด้านการให้บริการด้านเวที แสง-สี-เสียง และภาพในงานอีเวนต์ต่าง ๆ โดยการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการศึกษาข้อมูล เอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เจ้าของกิจการ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรตั้งและการเปลี่ยนผ่านองค์กร รวมถึงการเข้าร่วมสังเกตการณ์ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยในครั้งนี้ด้วย

สามารถสรุปผลการศึกษาวิจัยได้ดังนี้คือ องค์การตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จของไทยที่ทำการศึกษาวิจัย “ไม่มีความสำเร็จ” ทั้งในด้านแนวคิดหรือแนวทางในการบริหารที่ปรากฏในหนังสือจากบริษัทที่ดี (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ โดยปัจจัยสำคัญที่องค์กรตัวอย่างคล้ายคลึงกันเพียง 1 ปัจจัย (จาก 6 ปัจจัย) นั่นคือ แนวความคิดแบบตัวแมน (เลือกทำในสิ่งที่องค์กรเชี่ยวชาญที่สุด) คือ การที่องค์กรรู้ว่าตนเองเก่งหรือมีความเชี่ยวชาญในเรื่องใด และทุ่มเทลงมือปฏิบัติเฉพาะในสิ่งที่ตนเองถนัดและเชี่ยวชาญนั้นให้เป็นเลิศ และพัฒนาต่อยอดสิ่งนั้นให้กลายเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นเลิศ

ในส่วนของผลวิจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำองค์การธุรกิจที่ประสบความสำเร็จของไทยนั้น พบว่า “ไม่มีความสำเร็จ” กับแนวคิดผู้นำระดับ 5 ที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ และ ภาวะผู้นำระดับ 5 ของ จอห์น ซี แม็กซีเวลล์ เช่นกัน โดยองค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยส่วนใหญ่มี คุณลักษณะของผู้นำเพียง “ระดับ 3” หมายถึง ผู้นำสร้างความสำเร็จของตนเองจาก “ผลงานที่เป็นเลิศ” และความสามารถใน “การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลที่ยอดเยี่ยม” จนได้รับการยอมรับในฐานะของการเป็นผู้นำองค์กรที่ดีที่ทุกภาคส่วนเคารพนับถือ

จากการศึกษาวิจัยพบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้แนวคิดจากหนังสือฯ เล่มนี้ ไม่สามารถนำมาใช้อธิบายองค์กรตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จของไทยได้มีผลมาจาก 1.ความแตกต่างระหว่างค่านิยมและวัฒนธรรมของคนไทยกับคนต่างชาติ อาทิ ในสังคมไทยที่เป็นสังคมแบบอุปถัมภ์ ระบบพวกพ้อง ระบบสายสัมพันธ์กับคนกลุ่มต่าง ๆ (Connection) หรือการเคารพผู้ที่มีอายุมากกว่าเสมอ (ระบบ Seniority) 2.นิยามของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของหนังสือเล่มนี้ ซึ่งหมายถึงองค์กรระดับสากลที่มีพนักงานหลายพันอัตรา และโครงสร้างองค์กรสลับซับซ้อน และต้องนำเสนอสินค้าและบริการที่มีการแข่งขันในตลาดอย่างรุนแรง ทำให้องค์กรต้องปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 3.องค์กรธุรกิจของไทยที่จะสามารถเติบโตไปถึงระดับประเทศหรือระดับสากลได้นั้น จำเป็นต้องมีโครงสร้างการบริหารที่เป็นระบบและใช้ที่มีผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ แต่องค์กรของไทยส่วนใหญ่ยังเป็นการบริหารแบบธุรกิจครอบครัว ทำให้การเติบโตตามแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือฯ ไม่อาจนำไปใช้อธิบายได้ในทุกมิติของความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย พบว่าทุกองค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้จริง โดยการนำแนวคิดจากหนังสือ จากบริษัทที่ดี (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ และ ภาวะผู้นำระดับ 5 ของ จอห์น ซี แม็กซีเวลล์ ไปใช้ได้ โดยเริ่มต้นจากการพัฒนาองค์กรทั้ง 6 ด้าน โดยเริ่มให้ความสำคัญกับ “ระดับของการเป็นผู้นำ” ก่อน ด้วยการเริ่มต้นจากผู้มีหน้าที่ “เก่งและดี” ให้ได้ก่อน จากนั้นคือเรื่องของการคัดเลือก “คนที่จะใช้” และตามมาด้วย “การทำในสิ่งที่ตนเองและทีมงานถนัดและเชี่ยวชาญ” โดยต้องไม่ลืมการใช้ “ค่านิยมและวัฒนธรรม” ของคนไทยเป็นตัวเสริมความสำเร็จขององค์กรด้วยเสมอ



สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์	ลายมือชื่อนิสิต
ปีการศึกษา	2565	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6382032924 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: organisational leadership, Leadership, Excellent performance

Narath Kunawattanakorn : The success component of the business and the characteristic of the leader with the consistency of the concepts appear in Jim Collins' book Good to Great. Case Study : Thailand's successful real estate companies and startups . Advisor: Assoc. Prof. PRAKORN SIRIPRAKOB, Ph.D.

This thesis aims to study 1) important factors affecting the success of the business sector by conducting the ideas presented in the book "Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't" by Jim Collins and 2) key elements that affect the characteristics of a successful business sector leader based on the concept of Level 5 leadership from the book "Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't" by Jim Collins and "Level 5 leadership" from John C. Maxwell's concept in order to apply research results and develop further both in terms of organisational leadership characteristics, including methods and processes for managing Thai organisations to achieve more sustainable results.

The sample group for this research consists of 3 organisations that specialise in real estate development with different expertise, namely organisations that develop residential condominiums, organisations that develop residential housing projects and contractors for construction projects in department stores and large convenience stores. Also, this research studies 2 more startup business organisations that can be successful in a short period, namely the organisations that specialise in organiser work and organisations that specialise in subsidising stage, light and sound as well as image services in various events. This research conducts qualitative methods by studying information and documents, as well as interviewing executives and proprietors involved in the founding and transition of the organisation, including participation in the observation of the activities of the sample organisations studied in this research.

The results of the study can be summarised as follows. Firstly, the successful Thai model organisation under the study is not "consistent" in terms of concepts or management approaches as shown in the book "Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't" by Jim Collins. In other words, the key factor that the sample organisations are similar is only 1 factor (out of 6 factors), namely "The Hedgehog Concept", which is the concept of recognising their expertise in their organisation, devoting to do only what the organisation is good at and specialising in to achieve excellence. So, it will lead to further development of the potential of the organisation to become creative in various works of excellence.

As for the characteristics of successful business organisation leaders in Thailand, the results found that they are "not consistent" with the concept of "Level 5 leadership" that appeared in the book "Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't" by Jim Collins and "Level 5 leadership" by John C. Maxwell. That is to say, most of the sample organisations studied have only "Level 3" of leadership attributes - leaders built their success on "Excellent performance" and the ability to "create excellent interpersonal relationships" until being recognised as a good organisational leader respected by all sectors.

The concept of this book cannot be used to describe the successful example of Thailand. Pain points of organisations are: (1) the differences between the values and cultures of Thai and foreigners because Thai society is a patronage system, cronyism, and seniority (2) the definition of business success in the above books - having thousands of employees in international organisations, having complicated organisational structure, and providing products and services with fierce market competition - organisations, therefore, must quickly adapt to and respond to changes and (3) Thai business organisations can develop at the national or international level by having a systematic management structure and a professional management team. However, most Thai organisations are family businesses. This makes it impossible to explain the growth of the concepts shown in the above books in all aspects of success.

Suggestions from this research are every organisation can succeed by applying concepts from the book "Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't" by Jim Collins and "Level 5 Leadership" by John C. Maxwell to develop the organisation in 6 areas, from "leadership elevation" by developing leadership personality to being "talented and good", followed by selecting the "right person" for the operators to accept, as well as "doing what one and team are skilled and specialised" and taking into account "values and culture" of Thai people, which will significantly enhance the success of the organisation.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2022

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง องค์ประกอบความสำเร็จของธุรกิจและคุณลักษณะผู้นำกับความสอดคล้องของแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือจากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ กรณีศึกษา : บริษัทฯ ในกลุ่มอาหารมัทรีพย์ และธุรกิจสตาร์ทอัพ (STARTUP) ที่ประสบความสำเร็จของไทย ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ลงได้เป็นอย่างดีด้วยความช่วยเหลือ การให้คำปรึกษา ความรู้ ข้อคิดเห็น และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จากท่านอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปรกรณ์ ศิริประกอบ รวมถึงข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นจากท่านประธานกรรมการสอบโครงร่างสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุนนทิพย์ จิตสว่าง และคณะกรรมการสอบฯ ทุกท่าน จนกระทั่งการวิจัยครั้งนี้สำเร็จเรียบร้อยด้วยดี รวมทั้งอาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ทั้งทางด้านวิชาการและการแบ่งปันประสบการณ์อันทรงคุณค่าตลอดหลักสูตร ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาวิจัย ได้แก่ ท่านเจ้าของธุรกิจ ผู้นำระดับสูง ผู้บริหารทุกระดับ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการก่อตั้งกิจการของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการตอบคำถามการสัมภาษณ์ และการอนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าร่วมสังเกตการณ์ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อการรวบรวมข้อมูลอย่างรอบด้านในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณท่านเจ้าของเอกสาร บทความ ตำรา โดยเฉพาะอย่างยิ่งหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ และ ภาวะผู้นำระดับ 5 ของ จอห์น ซี แมกซ์เวลล์ ที่ผู้วิจัยได้ใช้ในการสืบค้นข้อมูล และเป็นหลักคิดในการออกแบบงานวิจัยฉบับนี้

ขอขอบคุณสมาชิกทุกคนในครอบครัว โดยเฉพาะคุณภรรยาที่ได้ให้การสนับสนุนและคอยเป็นกำลังใจในการศึกษาเล่าเรียนครั้งนี้มาโดยตลอด

ขอขอบคุณสำหรับมิตรภาพที่ยอดเยี่ยมงามจากเพื่อน ๆ ในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต รุ่นที่ 54 คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทุกคนตลอดระยะเวลาที่ได้เรียนมาด้วยกันมา

ขอขอบคุณเป็นพิเศษสำหรับความช่วยเหลือในทุก ๆ เรื่องตลอดการศึกษาเล่าเรียนในครั้งนี้ ได้แก่ น้องหมีว-พวงรัตน์ สิ้นศิริ, น้องปอนด์-รัฐพล วงศาโรจน์, น้องบี-ศิริณา กาญจนศิริรัตน์, น้องวิ-ธรรณชนก สังข์ชัย, และน้องเจมส์-เจษฎากร อรภักดี หากไม่มีน้อง ๆ คอยช่วย พี่คงไม่สามารถสำเร็จการศึกษาได้อย่างแน่นอน ด้วยรักและขอบคุณทุกคนมาก

สุดท้ายนี้ หากผลวิจัยและข้อสรุปของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ สามารถสร้างประโยชน์ให้กับผู้ที่สนใจและสามารถนำไปปรับใช้เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับตนเองได้แล้ว ขออุทิศคุณความดีทั้งปวงมอบแด่ทุก ๆ ท่านที่ได้กล่าวนามไปแล้วข้างต้น และหากในงานวิจัยฉบับนี้มีข้อบกพร่องประการใด ข้าพเจ้าผู้วิจัยขออน้อมรับความผิดพลาดนั้นไว้เอง

นรัฐ คุณะวิฒนาการณ์

สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูปภาพ.....	ญ
บทที่ 1	1
บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามเพื่อการวิจัย	5
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	6
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
บทที่ 2	7
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับด้านสมรรถนะ (Competency)	7
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ	9
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารจัดการ Gulick's POSDCORB, McKinsey's 7S, และ PESTEL	11

2.4 แนวคิดจากหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ ของ จิม คอลลินส์ (Good to Great by Jim Collins)	15
บทที่ 3	18
ระเบียบวิธีวิจัย	18
3.1 รูปแบบการวิจัย	18
3.2 การศึกษาข้อมูลและเอกสาร	19
3.3 การสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	19
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	20
บทที่ 4	23
การวิเคราะห์ข้อมูลผลการวิจัย	23
4.1 ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาวิจัย	23
4.2 ส่วนที่ 2 คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ.....	30
4.3 ส่วนที่ 3 หลักในการบริหารงานและกระบวนการในการทำงานที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ	41
4.4 ส่วนที่ 4 เงื่อนไขความสำเร็จของคุณลักษณะของผู้นำองค์กร และหลักในการบริหารงานและกระบวนการในการทำงานที่ทำให้องค์กร SMEs ของไทยประสบความสำเร็จ	48
บทที่ 5	51
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	51
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	51
5.1.1 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การธุรกิจ	51
5.1.2 องค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของผู้นำองค์การธุรกิจ (SMEs).....	54
5.2 การอภิปรายผล.....	55
5.2.1 ประเด็นการเป็นผู้นำระดับ 5.....	55
5.2.2 ประเด็นใครทำอะไร... ก่อนทำอะไร (เลือกเฉพาะคนที่ใช่).....	56
5.2.3 ประเด็นกล้าเผชิญหน้ากับความจริง.....	57

5.2.4 ประเด็นความคิดแบบตัวमें (เลือกทำในสิ่งที่องค์กรเชี่ยวชาญที่สุด).....	57
5.2.5 ประเด็นวัฒนธรรมแห่งความมีวินัย.....	58
5.2.6 ประเด็นการใช้เทคโนโลยีในฐานะตัวเร่งความสำเร็จ.....	59
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	60
5.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป.....	66
บรรณานุกรม.....	68
ประวัติผู้เขียน.....	71



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1: สรุปลักษณะผู้นำขององค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยและระดับของการเป็นผู้นำ	39
ตารางที่ 2 : สรุปลายละเอียดองค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยที่ 1	42
ตารางที่ 3 : สรุปลายละเอียดองค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยที่ 2.....	43
ตารางที่ 4 : สรุปลายละเอียดองค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยที่ 3.....	44
ตารางที่ 5 : สรุปลายละเอียดองค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยที่ 4.....	45
ตารางที่ 6 : สรุปลายละเอียดองค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยที่ 5.....	46



สารบัญรูปภาพ

	หน้า
รูปภาพที่ 1: Iceberg Model อธิบายความหมายของแนวคิดสมรรถนะ	8
รูปภาพที่ 2: ภาพรวมแนวคิด Good to Great (บริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่) ของ จิม คออลีนส์	16
รูปภาพที่ 3 : ภาพรวมแนวคิดภาวะผู้นำระดับ 5 (The 5 Level of Leadership) ของ จอห์น ซี. แม็กซี	17
รูปภาพที่ 4: ตารางสรุปผล “ระดับของความเป็นผู้นำ” ขององค์กรตัวอย่าง 1-3 ที่ศึกษาวิจัย.....	35
รูปภาพที่ 5 : ตารางสรุปผล “ระดับของความเป็นผู้นำ” ขององค์กรตัวอย่าง 4-5 ที่ศึกษาวิจัย.....	39
รูปภาพที่ 6: ตารางสรุปผล “ระดับของความเป็นผู้นำ” และ “หลักในการบริหารงานและ กระบวนการในการทำงาน”	47

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

เมื่อเราพูดถึง “ความสำเร็จ” ดูเหมือนจะเป็นหนึ่งในคำสำคัญของมนุษย์ทุกคนบนโลกใบนี้ ไม่ว่าจะเป็ น “ความสำเร็จในด้านการดำเนินชีวิตที่ดี” อาจหมายถึง การที่เราได้มีโอกาสในการดำเนินชีวิตที่ตรงกับความฝันของเรา การได้มีโอกาสในการศึกษาเล่าเรียนได้ตรงตามความถนัด ตรงตามความสนใจ และตรงตามความรู้ความสามารถของเรา สามารถสำเร็จการศึกษาได้ในระดับที่ดี การที่เราได้มีโอกาสในการทำงานที่มีคุณค่าที่ตัวเราเองรู้สึกได้ ประสบความสำเร็จในหน้าที่การทำงาน มีความก้าวหน้าที ทุกคนยอมรับ สามารถดูแลและรับผิดชอบชีวิตของตนเองได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการจับจ่ายใช้สอยสิ่ง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต ไม่ว่าจะเป็ นที่อยู่อาศัย ยานพาหนะท่องเที่ยว หรือการที่เราได้มีโอกาสในการสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นทั้งกับผู้อื่นอยู่เสมอ

หรือถ้าในมิติความหมายของ “ความสำเร็จในด้านการมีครอบครัวที่ดี” อาจหมายถึง การที่เราสามารถดูแลทุกคนในครอบครัวได้เป็ นดี สมาชิกทุกคนในครอบครัวมีความสุข สัมพันธ์ภาพกับคนรอบข้างเต็มไป ด้วยความรักและความผูกพัน สามารถช่วยเหลือเกื้อกูล สนับสนุนส่งเสริมกันและกันให้เติบโตและก้าวหน้า อาจรวมไปถึงการที่เราสามารถสนับสนุนให้สมาชิกในครอบครัวสามารถดำเนินชีวิตได้ตรงตามความฝันหรือตรงตามความปรารถนาของแต่ละคนได้อีกด้วย หรือหากพิจารณาความหมายของ “ความสำเร็จในด้านการทำงาน” อาจหมายถึง การที่เราสามารถพัฒนาและเติบโตในสายงานที่เรากำลังทำอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ที่คนยอมรับได้อยู่เสมอ และผลงานนั้นยังสามารถสร้างผลลัพธ์เชิงบวกให้กับผู้คนในวงกว้างได้ด้วย สามารถบริหารจัดการองค์กรให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ในขณะเดียวกัน เป็ นบุคคลที่คนรอบข้างรักเคารพ เชื่อถือ ให้ความไว้วางใจ และสามารถเป็ นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้คนรอบข้างได้อย่างยอดเยี่ยม หรือความสำเร็จในด้านที่เราต้องการเป็ น “บุคคลที่ได้รับการยอมรับ ยกย่องสรรเสริญ” จากการที่เราได้เสียสละ อุทิศชีวิต อุทิศความสุขส่วนตัวเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับผู้อื่น และให้กับสังคมส่วนรวมเสมอ จนสามารถเป็ นตำนานให้กับคนรุ่นหลังได้ศึกษา ได้ถอดบทเรียน ได้เป็ นที่จดจำตลอดไป

แน่นอนว่า “นิยามของความสำเร็จ” ของคนแต่ละคนย่อมแตกต่างกันไปตามแต่ละปัจเจกบุคคล แต่สิ่งเดียวที่มนุษย์ทุกคน ทุกระดับ และในทุกยุคสมัยที่ผ่านมา ต่างก็ใช้ความพยายาม ท่วมเท ต่อสู้ เรียนรู้ พัฒนา และแก้ไขปรับปรุง ก็เพียงเพื่อที่จะทำให้ตนเองและกลุ่มของตนนั้นสามารถพิชิต “ความสำเร็จ” ในแบบฉบับที่แต่ละคนต้องการมาครอบครองไว้นั่นเอง

นอกจากความสำเร็จในระดับปัจเจกบุคคลแล้ว อีกระดับของความสำเร็จที่น่าจะยากมากขึ้นไปอีกขั้น นั่นคือ “ความสำเร็จในระดับของการสร้างองค์การ” อาจจะหมายถึง การสร้างองค์การที่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ของการก่อตั้งองค์การได้สำเร็จ โดยเป็นองค์การที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสร้างผลผลิตใหม่ที่ดีให้กับชุมชน สังคมและโลกใบนี้ หรืออาจเป็นองค์การต้นแบบในการบริหารจัดการหรือเป็นองค์การต้นแบบในการดำเนินการที่ประสบความสำเร็จที่คนทั่วไปสามารถนำไปศึกษา เรียนรู้ และถอดบทเรียน เพื่อเป็นแบบอย่างในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์การอื่น ๆ ต่อไปได้ด้วยเช่นกัน

การเปลี่ยนแปลงไปทางโครงสร้างของระบบสังคม การเปลี่ยนแปลงไปของขนาดและลักษณะประชากร การเติบโตและการเปลี่ยนแปลงไปของเมือง ระบบเศรษฐกิจ สภาวะสิ่งแวดล้อม และปัญหาความขัดแย้งทางด้านการเมืองของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก การเปลี่ยนแปลงอาจดูเหมือนเป็นสังคมนวัตกรรมที่เกิดขึ้นมาตลอดประวัติศาสตร์ของโลกใบนี้ในทุกยุคทุกสมัย แต่ในยุคปัจจุบัน ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นสังคมแห่งยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด เป็นมูลเหตุให้เกิดการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง นำมาซึ่งปัญหาใหม่ ๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างมากมายมหาศาล ทำให้สังคมโลกได้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ (กระบวนการในการบริหารจัดการ การผลิตสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ ๆ) ขึ้นอยู่อย่างตลอดเวลา ทำให้สิ่งของเดิม ระบบการทำงานแบบเดิม การลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนเดิมกลับกลายเป็นสิ่งที่ล้าสมัย อาจถึงเวลาที่ต้องสูญสลาย ต้องพังทลาย หรืออาจต้องล่มสลายออกไปจากระบบและกระบวนการเดิม ๆ ซึ่งหมายความว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุกระบบพร้อม ๆ กัน จะยิ่งช่วยผลักดันให้ทุกอย่างบนโลกใบนี้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วด้วยเช่นกัน

และแน่นอนว่าหนึ่งในปัจจัยหลักที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดดอย่างมากมายดังกล่าว นั่นคือ ภาคธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม และผู้ประกอบการทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ทั่วทั้งโลก ทุกส่วนต่างได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ผู้ประกอบการทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ทั่วโลก รวมทั้งผู้ประกอบการในทุกภาคธุรกิจของไทยจำนวนมากมายที่ไม่สามารถรอดพ้นจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้ ผู้ประกอบการไทยจำนวนมากที่มีความสามารถในการเริ่มต้นดำเนินธุรกิจได้ แต่เขาเหล่านั้นก็ไม่สามารถพัฒนาให้ธุรกิจของตนเองเติบโตอย่างต่อเนื่องต่อไปได้ สุดท้ายผู้ประกอบการส่วนใหญ่จึงต้องปิดหรือเลิกกิจการลงในที่สุด ขณะเดียวกันอาจพอมิผู้ประกอบการธุรกิจบางส่วน ที่ยังคงสามารถพัฒนาธุรกิจให้เติบโตต่อไปได้ แต่ก็ยังไม่สามารถพัฒนาให้ธุรกิจนั้นเติบโตต่อจนกลายเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ หรือไม่สามารถพัฒนาต่อเพื่อให้ธุรกิจนั้นกลายเป็นธุรกิจที่เติบโตอย่างยั่งยืนต่อไปได้

นักคิดนักเขียนรวมทั้งผู้มีประสบการณ์ต่าง ๆ มากมายทั่วโลก จึงต่างพยายามถอดบทเรียน “ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ” จากผู้ประกอบการ จากองค์การต่าง ๆ และจากผู้นำองค์การต่าง ๆ

มากมายที่สามารถนำพาองค์กรเหล่านั้นให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยิ่งใหญ่จากทั่วโลกและจากใน
ทุกยุคทุกสมัย นำเสนอออกมาเป็นบทความ หนังสือ ตำราเรียน กรณีศึกษาต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา
“ความล้มเหลว” ในการบริหารจัดการให้องค์กรสัมฤทธิ์ผลได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน แต่ในหลาย
ครั้งหลักการต่าง ๆ ที่ได้ถอดบทเรียนออกมานั้น อาจนำไปใช้ได้เพียงบางส่วน หรืออาจนำไปใช้ได้กับ
เฉพาะบางธุรกิจหรือบางอุตสาหกรรม หรืออาจเพียงใช้ได้กับเฉพาะในบางช่วงเวลาหนึ่งเวลาใดเท่านั้น
จะเป็นไปได้หรือไม่ว่าจะมี “**หลักการบริหารจัดการองค์กร**” ที่สามารถอธิบายถึงองค์ประกอบแห่ง
ความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรที่จะสามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท สามารถใช้ได้
กับคนในทุกยุคทุกสมัย และยังคงสามารถใช้ได้กับในทุกช่วงเวลา แม้กาลเวลาจะเปลี่ยนผ่านจากอดีต
ไปจนถึงในอนาคต

หากพิจารณาอย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นหัวใจหลักหรือเป็นผู้กำหนด
ระดับความสำเร็จขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง อาจขึ้นตรงต่อคุณภาพของ “ผู้นำ” หรือ “กลุ่มผู้นำ”
ขององค์กรนั้น ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เราจะสามารถสรุปหลักการหรือสรุปองค์ประกอบสำคัญ หรือ
เราสามารถสรุปคุณลักษณะสำคัญของการเป็น “**ผู้นำองค์กร**” หรือ “**ระดับวุฒิภาวะของผู้นำ
องค์กร**” ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร เราจะสามารถ
ค้นพบคำตอบของการมี “**คุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี**” ที่จะสามารถนำคำตอบเหล่านั้นไปใช้กับ
องค์กรทุกประเภท ใช้กับคนในทุกระดับและทุกยุคสมัย และใช้ได้กับทุกช่วงเวลา ได้หรือไม่ และที่
สำคัญที่สุดก็เพื่อให้ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารองค์กรอื่น ๆ สามารถนำหลักในการเป็น “**ผู้นำองค์กร
ที่ดี**” นี้ไปปรับปรุง ประยุกต์ใช้ และพัฒนาต่อยอด เพื่อให้ผู้นำองค์กรเหล่านั้นสามารถบริหารจัดการ
องค์กรหรือนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้ ทั้งหมดนั้นเพื่อ “**ความสำเร็จ**” ซึ่งเป็น
เป้าหมายสุดท้ายที่ทุกคนปรารถนาถึงอย่างแท้จริงนั่นเอง

จากความสนใจในปัญหาของผู้ศึกษาวิจัยดังกล่าวข้างต้น พบว่ามีหนังสือเรื่อง “**Good to
Great**” หรือที่แปลเป็นภาษาไทยว่า “**จากบริษัทที่ดี สู่วิทยาลัย**” ประพันธ์โดย จิม
คอลลินส์ (Jim Collins) เป็นหนังสือการบริหารธุรกิจที่มียอดขายมากกว่า 4 ล้านเล่มทั่วโลก ถูกแปล
มากกว่า 32 ภาษา และติดอันดับหนังสือขายดีบน New York Times, Wall Street Journal, &
Business Week นับว่าเป็นหนึ่งในหนังสือการบริหารธุรกิจระดับตำนานของโลก ด้วยความสงสัยของ
ผู้ประพันธ์ที่ต้องการจะตอบคำถามของนักธุรกิจและผู้นำองค์กรส่วนใหญ่ของโลกใน 2 คำถามสำคัญ
นั้นคือ

1. ต้องทำอย่างไร บริษัทที่ดีจะถึงจะสามารถพัฒนาหรือก้าวไปสู่การเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ได้
2. บริษัทที่ยิ่งใหญ่เหล่านั้น ทำอะไรที่แตกต่างจากคู่แข่งหรือแตกต่างจากบริษัทที่เป็นได้เพียง
บริษัทที่ดี

เพื่อตอบคำถามทั้ง 2 คำถามข้างต้น จิม คอลลินส์ ร่วมกับนักวิจัย ศึกษาบทความทางธุรกิจกว่า 6,000 ชิ้น ศึกษาบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการกว่า 2,000 หน้า เพื่อวิเคราะห์ “บริษัทที่ดี” จำนวน 1,435 องค์กร และศึกษาผลประกอบการย้อนหลังตลอด 40 ปี จึงสามารถกลั่นกรองบริษัทหรือองค์กรที่ผ่านการพัฒนาจนกลายเป็นองค์กรหรือ “บริษัทที่ยิ่งใหญ่” ได้เพียง 11 บริษัทเท่านั้น

จากผลของงานวิจัยดังกล่าว ได้นำเสนอสาระสำคัญของจุดเริ่มต้นของความสำเร็จไว้ที่ “ผู้นำองค์กร” โดยแบ่งแนวทางการเป็นผู้นำองค์กรที่จะสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนได้เป็น 5 ระดับของการเป็นผู้นำ โดยผู้นำระดับ 5 เท่านั้น ที่จะเป็นผู้ผลักดันองค์กรและขับเคลื่อนนำพาการเปลี่ยนผ่านองค์กรที่ดีสู่การเป็นองค์กรที่ยิ่งใหญ่ได้สำเร็จ นอกจากนั้นยังได้นำเสนอรายละเอียดของการจัดการองค์กรได้ด้วยว่า องค์กรต้องเริ่มจาก “คนที่ใช่” (ผู้นำระดับ 5 และการเลือกคนที่มีมุมมอง ความคิด ความเชื่อ และทัศนคติที่ถูกต้อง) ตามมาด้วย “ความคิดที่ใช่” (ความคิดแบบตัวเม่นคือการทำเฉพาะสิ่งที่เราทำได้ดีที่สุดเสมอ และการกล้ายอมรับความจริงพร้อมแก้ไขปรับปรุง) และสุดท้ายคือ “การกระทำที่ใช่” (การลงมือกระทำอย่างต่อเนื่อง มีวินัย และการใช้เทคโนโลยีเป็นตัวส่งเสริมการพัฒนา)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่ได้ให้ความสนใจในเรื่องของ “คุณลักษณะสำคัญของผู้นำองค์กร” หรือ “คุณค่าที่แท้จริงขององค์กร” หรือ “องค์ประกอบสำคัญสู่ความสำเร็จขององค์กร” เพราะผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะเริ่มต้นดำเนินธุรกิจโดยพิจารณาเฉพาะโอกาสทางธุรกิจที่ผู้ประกอบการมองเห็น หรือข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ตนเองมีอยู่ หรือข้อได้เปรียบในการเข้าสู่ธุรกิจนั้น ๆ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังคงคำนึงถึงเฉพาะการสร้างผลกำไรทางการตลาดสูงสุดก่อนเป็นอันดับแรก ความสำคัญของความสำเร็จที่ “ยั่งยืน” หรือองค์กรที่ “ยิ่งใหญ่” จะเกิดขึ้นภายหลังจากที่ธุรกิจเหล่านั้นสามารถประสบความสำเร็จทางการเงินแล้ว แต่ในความเป็นจริงธุรกิจส่วนใหญ่มักจะ “ล้มเหลว” ก่อนที่ผู้ประกอบการจะได้ให้ความสนใจในเรื่อง คนที่ใช่ - “คุณลักษณะสำคัญของผู้นำองค์กร” หรือ ความคิดที่ใช่ - “คุณค่าที่แท้จริงขององค์กร” หรือ การกระทำที่ใช่ - “องค์ประกอบสำคัญสู่ความสำเร็จขององค์กร” หรือ “ความสำเร็จที่ยั่งยืน” นั่นเอง

หนังสือเรื่อง Good to Great หรือ จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่” ที่ประพันธ์โดย จิม คอลลินส์ (Jim Collins) นั้น ถูกตีพิมพ์ครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 2001 หรือกว่า 20 ปีที่แล้ว การเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัลอย่างเช่นในปัจจุบัน ผู้วิจัยต้องการพิสูจน์ว่าหลักการและแนวคิดต่างๆ ของหนังสือเรื่อง Good to Great หรือ “จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่” ยังคงสามารถใช้ได้จริงกับองค์กรในปัจจุบันอยู่หรือไม่ รวมทั้งการวิจัยยังไม่ได้มีโอกาสในการศึกษารูปแบบองค์กรสมัยใหม่ อาทิ องค์กรในรูปแบบ Startup ซึ่งถือเป็นองค์กรขนาดเล็กที่สามารถสร้างการเติบโตได้อย่างรวดเร็วในปัจจุบัน แนวคิดและหลักการต่าง ๆ นั้น จะสามารถใช้ได้จริงกับองค์กรสมัยใหม่อย่างเช่นกลุ่ม Startup นี้ด้วยได้หรือไม่ และในการศึกษาวิจัยของผู้ประพันธ์หนังสือ

เรื่องนี้ มิได้ปรากฏว่าได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างจากบริษัทที่ดีหรือองค์กรที่ดีในประเทศไทยด้วย ผู้ศึกษาวิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาว่าแนวคิดและหลักการของหนังสือดังกล่าวฯ ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร หรือผู้นำองค์กรธุรกิจของไทย จะยังคงสามารถนำแนวคิดและหลักการของหนังสือดังกล่าว มาประยุกต์ใช้ได้ด้วยหรือไม่

กล่าวโดยสรุปคือ เมื่อผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังขาดความเข้าใจในเรื่อง “คุณลักษณะสำคัญของผู้ประกอบการ” หรือ “คุณค่าที่แท้จริงขององค์กร” หรือ “องค์ประกอบสำคัญสู่ความสำเร็จขององค์กร” อย่างแท้จริงแล้ว ซึ่งแน่นอนว่าก็จะส่งผลให้เกิดปัญหาในการพัฒนาองค์กรหรือการพัฒนาธุรกิจนั้นให้ประสบความสำเร็จ และจะไม่สามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนได้ เมื่อภาคธุรกิจหรือภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ไม่สามารถเติบโตอย่างต่อเนื่องได้ ระบบเศรษฐกิจของประเทศก็จะไม่สามารถเติบโตตามไปด้วย และในที่สุดก็จะส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ด้วยเช่นกัน นั่นหมายความว่าเป้าหมายของประเทศที่จะทำให้คนไทยหลุดพ้นจากการเป็นประเทศที่กำลังพัฒนาสู่การเป็นประเทศที่พัฒนานานาแล้วนั้น จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน ซึ่งจะส่งผลต่อ “คุณภาพชีวิต” และ “มาตรฐานความเป็นอยู่ของคนไทย” ทุกคนในท้ายที่สุดนั่นเอง

1.2 คำถามเพื่อการวิจัย

- 1) องค์กรธุรกิจที่ศึกษามีความสอดคล้องกับแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ หรือไม่? อย่างไร?
- 2) คุณลักษณะผู้นำองค์กรที่ศึกษามีความสอดคล้องกับแนวคิดผู้นำระดับที่ 5 ที่ปรากฏในหนังสือจากบริษัทที่ดีสู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ และ ภาวะผู้นำระดับ 5 ของ จอห์น ซี แม็กซ์เวลล์ หรือไม่? อย่างไร?

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ โดยอาศัยแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์
- 2) เพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของผู้นำองค์กรธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จ โดยอาศัยแนวคิดผู้นำระดับที่ 5 ที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ และ ภาวะผู้นำระดับ 5 ของ จอห์น ซี แม็กซ์เวลล์

1.4 ขอบเขตการวิจัย

1. ด้านพื้นที่ ศึกษาธุรกิจตัวอย่างที่ต้องการศึกษา ที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพฯ และปริมณฑล
2. ด้านกลุ่มที่ต้องการศึกษา สัมภาษณ์เจ้าของกิจการ และกลุ่มผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกำหนดยุทธศาสตร์ วางกลยุทธ์ ตัดสินใจ และโดยเฉพาะในช่วงของการก่อตั้งกิจการ และการเปลี่ยนผ่านองค์กรจากองค์กรขนาดเล็กสู่การเป็นองค์กรขนาดใหญ่
3. ด้านกลุ่มธุรกิจ ศึกษาเฉพาะกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และกลุ่มธุรกิจ Startup ที่เติบโตอย่างต่อเนื่องจากธุรกิจขนาดเล็กจนสามารถกลายเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ได้
4. ด้านการรวบรวมข้อมูล กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากกลุ่มที่ต้องการศึกษา
5. สืบค้นข้อมูลจากเว็บไซต์ หนังสือ เอกสารทางวิชาการ งานวิจัยต่างๆ บทความทางวิชาการ และเรื่องสมรรถนะของบุคคลากร การจัดการองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ และภาวะผู้นำในแบบต่างๆ
6. ด้านระยะเวลาเก็บข้อมูล มีขอบเขตระยะเวลาในการเก็บข้อมูล สัมภาษณ์ ทำวิจัยตั้งแต่เดือนกันยายน 2565 ถึง เดือนพฤศจิกายน 2565

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ทราบถึงปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การธุรกิจ โดยอาศัยแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์
- 2) ทราบถึงองค์ประกอบสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะของผู้นำองค์การธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จ โดยอาศัยแนวคิดผู้นำระดับที่ 5 ที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ และภาวะผู้นำระดับ 5 ของ จอห์น ซี แม็กซ์เวลล์

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง องค์ประกอบความสำเร็จของธุรกิจ และคุณลักษณะของผู้นำกับความสอดคล้องของแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือจากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ Good to Great ของ จิม คอลลินส์ กรณีศึกษา : บริษัทฯ ในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ และ Startup ที่ประสบความสำเร็จของไทยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ดังนี้

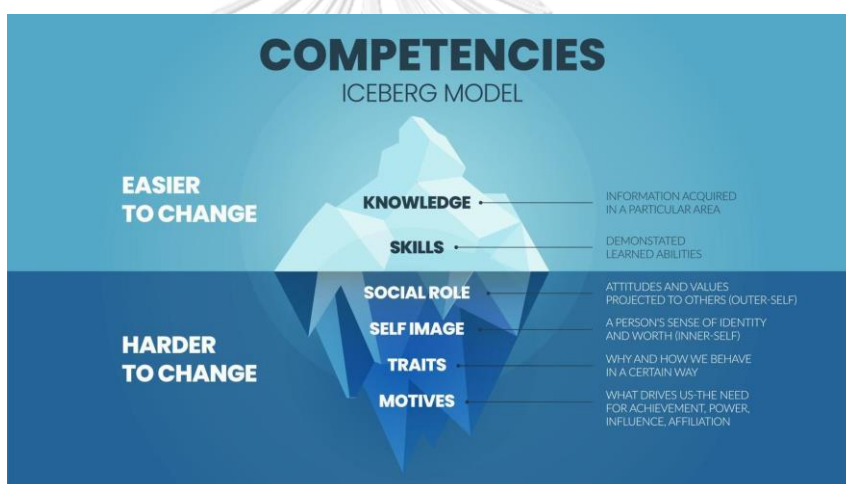
- 1) แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับด้านสมรรถนะ (Competency)
- 2) แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ อาทิ Transformation Leadership vs. Transactional Leadership
- 3) แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารจัดการ Gulick's POSDCORB, McKinsey's 7S, และ PESTEL
- 4) แนวคิดจากหนังสือการบริหารและการจัดการธุรกิจ และหนังสือด้านการเป็นผู้นำ ต่างๆ Good to Great: Jim Collins, The 5 Level of Leadership: John C. Maxwell, The 4 Disciplines of Execution: Chris McChesney, Sean Covey, & Jim Huling

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับด้านสมรรถนะ (Competency)

(ณรงควิทย์ แสนทอง, 2547) แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะได้ริเริ่มและถูกพัฒนาขึ้นโดยศาสตราจารย์ David C. McClelland (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 2-3) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพ เพื่อศึกษาและอธิบายว่าบุคคลที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีทัศนคติและนิสัยอย่างไร ศาสตราจารย์ McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลากรให้กับหน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา อาทิ กระบวนการคัดเลือกบุคคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน และอธิบายถึงปัญหาจากการใช้ผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) ศาสตราจารย์ McClelland ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นและผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่น ทำให้พบว่าสมรรถนะที่เกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมต่างหากที่กลายเป็นปัจจัยที่มีผลโดยตรงกับความสัมพันธ์ของผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for Competence Rather Than for Intelligence

ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย McClelland ได้ทำให้สมรรถนะได้รับความสนใจ ศึกษาต่อยอด และใช้กันต่อๆ มาจนถึงทุกวันนี้

(ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2549) แนวคิดสมรรถนะสามารถอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งบุคคลแต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งสามารถเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย นั่นคือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำคือ องค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ แต่จริงๆ แล้วส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากมักจะอยู่ที่บริเวณใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ ทศนคติ มุมมอง อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม McClelland อธิบายว่า สมรรถนะของมนุษย์คือส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ซึ่งจะไปมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก



รูปภาพที่ 1: Iceberg Model อธิบายความหมายของแนวคิดสมรรถนะ

แหล่งที่มา: <https://www.vecteezy.com/vector-art/7716365-a-vector-illustration-of-competencies-iceberg-model-hrd-concept-has-2-elements-of-employee-s-competency-improvement-upper-is-knowledge-and-skill-easy-to-change-but-attribute-underwater-is-harder>

(ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, 2549) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการวางระบบการบริหารงานบุคคลระดับโลกได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้จะแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวได้มากกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

(สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของ

บุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional quotient : EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence quotient: IQ)

(จิรประภา อัครบวร, 2549) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่ (R.E., 1982)

- 1) สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร (Mitrani, 1992)
- 2) สมรรถนะบริหาร (Professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร (Spencer, 1993)
- 3) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

(อาร์.โคเวีย., 2558) เมื่อพิจารณาถึงภารกิจ กิจกรรม หรือการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดก็ตาม ไม่ว่าจะ เป็นกิจกรรมหรือภารกิจทั้งของภาครัฐและภาคเอกชน โดยกิจกรรมนั้นๆ มีเป้าหมายคือ “ความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์” ที่ต้องอาศัยความร่วมมือกันของสมาชิกที่มีความหลากหลายในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายนั้น ซึ่งแน่นอนว่า “ผู้นำ” จึงถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะผู้นำเป็นคนกำหนดทิศทาง เป็นคนกำหนดกลยุทธ์ เป็นคนตัดสินใจ เป็นคนกระตุ้นพลังแห่งความสร้างสรรค์ เป็นคนสร้างพลังแห่งแรงบันดาลใจ เป็นผู้จุดประกายความหวัง และเป็นผู้เยียวยาจิตใจในยามที่ทีมท้อแท้หรือประสบกับความล้มเหลวด้วย

ภาวะผู้นำจึงเป็นเป็นความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่น กระตุ้นสมาชิกในกลุ่มให้ค้นหาหนทางเพื่อที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง คือความสามารถในการสร้างพันธสัญญาให้เกิดขึ้นในกลุ่ม หลอมรวมกลุ่มให้ประสานใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กระตุ้นสมาชิกให้สามารถดำเนินกิจกรรมหรือปฏิบัติภารกิจตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรืออาจสรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือรูปแบบอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เป็น

ความสามารถในการนำของผู้นำ เพื่อที่จะก่อให้เกิดการกระทำ สร้างสรรค์กิจกรรม หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

(ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์, 2553) อย่างไรก็ตาม “ผู้นำและภาวะผู้นำ” เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารและการบริหารเป็นสำคัญ แต่ “ผู้นำและผู้บริหาร” 2 คำนี้มีความหมายต่างกัน เนื่องจากผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่เป็นทางการในการบริหาร โดยมีอำนาจหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายแตกต่างกันไปตามแต่ละตำแหน่ง ผู้บริหารแต่ละคนอาจแสดงบทบาทภาวะผู้นำได้ตามตำแหน่ง แต่ผู้นำบางคนอาจไม่ได้เป็นผู้บริหาร และเช่นเดียวกันนั่นคือ ผู้บริหารหลายๆ คนก็อาจจะไม่ได้เป็นผู้นำ เนื่องจากไม่มีคุณลักษณะหรือการแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงสามารถปรากฏได้ใน 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership) เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการในองค์กร และภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น (ประพนธ์ ผาสุขยัต, 2541)

(สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) อย่างไรก็ตามการให้คำนิยามภาวะผู้นำของนักวิชาการมีความแตกต่างกันหลากหลายทั้งตามความคิดเห็นและการนำไปใช้ดังนี้ (ประทีป บินชัย, 2546)

(Bennis, 1959) ให้ความหมายของภาวะการเป็นผู้นำว่า “เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่เขาประสงค์” เช่นเดียวกัน (Bass, 1990)

(Davis, 1967) ได้กล่าวว่า “ภาวะการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการมุ่งสู่เป้าหมายอย่างกระตือรือร้น” (Mosley, 1996)

(Jaco, 1982) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า “ภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็นทั้งกระบวนการและคุณสมบัติ กระบวนการของภาวะการเป็นผู้นำก็คือ การใช้อิทธิพลซึ่งไม่มีลักษณะบังคับเพื่อที่จะอำนวยความสะดวกและประสานงานกิจการต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้ตั้งไว้ คุณสมบัติของภาวะการเป็นผู้นำจะเป็นรองจากลักษณะภายในบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลดังกล่าวได้เป็นผลสำเร็จ”

(Hemphill and Coons, 1957) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงพฤติกรรมของบุคคลเมื่อทำหน้าที่สั่งการให้กลุ่มทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

(Fiedler and Chemers, 1974) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ

(Morphet, Johns, and Reller, 1967) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงอิทธิพลที่มีต่อการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อและความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่งโดยผู้ที่ถูกกระทำเต็มใจร่วมมือยอมรับอิทธิพลนั้นๆ

(Boles and Davenport, 1975) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้และช่วยให้สมาชิกของกลุ่มสมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการ โดยสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม

(ประเวศ วะสี, 2540) กล่าวว่าภาวะผู้นำ อาจมีได้ทั้งในผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า และผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำตามธรรมชาติในกระบวนการชุมชนจะมีหลายคน ลักษณะของภาวะผู้นำคือ ฉลาด เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม เป็นคนติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นรู้เรื่องและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ

(พระพรหมคุณาภรณ์, 2008) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือความเป็นผู้นำ หมายถึงคุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามอย่างถูกต้องชอบธรรม ดังนั้น องค์ประกอบของภาวะผู้นำจึงได้แก่ ตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมาย หลักการ วิธีการ สิ่งที่จะทำ และสถานการณ์

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารจัดการ Gulick's POSDCORB, McKinsey's 7S, และ PESTEL

องค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์กรในรูปแบบของการบริหารจัดการแบบภาครัฐ หรือภาคเอกชนมีความจำเป็นที่ต้องปรับบทบาทและกลยุทธ์ของตน ให้ตอบรับกับการผันผวนของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี แต่การปรับเปลี่ยนนั้นๆ จะส่งผลดีต่อองค์กรได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าควรที่จะเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด อย่างไร และเมื่อใด จึงจะสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้องทั้งในระดับบริหารและในระดับปฏิบัติการอย่างทั่วถึง

มีนักวิชาการ นักคิดและนักเขียนมากมาย ที่ได้นำเสนอกระบวนการ หลักการ วิธีคิด และรวมถึงวิธีการในการจัดการองค์กรที่ทรงประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างมากหลายหลากแบบ เพื่อเป็นกรอบในการช่วยตรวจสอบ ทบทวน และเป็นมาตรฐานที่ใช้ในการอ้างอิงเพื่อชี้วัดถึงความสำเร็จของการบริหารจัดการขององค์กรนั้นๆ อาทิ แนวคิดของ Gulick's POSDCORB, McKinsey's 7S, และ PESTEL (การศึกษาไทย since 2020, 2022)

3.1) แนวคิดของ POSDCORB: เกิดขึ้นหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 กองทัพสหรัฐได้รวบรวมนักวิชาการเพื่อประเมินข้อผิดพลาดในการบริหารจัดการในกองทัพที่ผ่านมา เพื่อใช้ปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ในปี ค.ศ. 1937 ลูเธอร์ กุลิก (Luther Gulick) และ ลินดัล เออร์วิค เสนอ

แนวคิดภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหารโดยสรุปเป็นแนวคิด บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร 7 ประการ หรือ POSDCORB ที่ใช้เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหาร ประกอบไปด้วย

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดเป้าหมายขององค์กรว่า ต้องทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อะไร และจะดำเนินการอย่างไร

2. การจัดองค์การ (Organization) คือ การจัดโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจน กำหนดอำนาจหน้าที่รับผิดชอบอย่างเป็นทางการภายในองค์กร เพื่อประสานงานหน่วยงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การจัดกำลังคน (Staffing) คือ ฝ่ายบริหารต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาว่าจะดูแลควบคุมจัดสรรคนอย่างไรให้เหมาะสมกับงาน และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

4. การอำนวยการ (Directing) คือ การตัดสินใจและสั่งการ การควบคุมงาน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน และศิลปะในการบริหารงาน

5. การประสานงาน (Coordinating) คือ การร่วมมือประสานงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และราบรื่น คือหัวใจของการบริหาร

6. การรายงาน (Reporting) คือ การรายงานความเคลื่อนไหวต่างๆ ในองค์กรให้ทุกฝ่ายทราบ รวมถึงงานประชาสัมพันธ์หรือการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนหรือ Public Relation ด้วย

7. การงบประมาณ (Budgeting) คือ งบประมาณในรูปของการวางแผนและการควบคุมด้านการเงินการบัญชี

แนวคิด POSDCORB นี้ใช้เพื่อสร้างกลไกในการบริหารและการจัดโครงสร้างให้กับองค์กร จัดเตรียมบุคลากรที่มีความชำนาญต่างกันให้อยู่ในแผนกที่เหมาะสมกับองค์กร บุคลากรรู้หน้าที่และผู้บริหารสามารถบริหารสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดแผนวางกรอบการทำงานให้องค์กรใช้เป็นแนวทางในการบริหาร ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันภายในองค์กรนั่นเอง (ดร.ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2021)

3.2) แนวคิด McKinsey's 7S: ในช่วงต้นทศวรรษที่ 1980 ที่ปรึกษาธุรกิจของบริษัท McKinsey & Company Consulting ประกอบด้วย Tom Peters, Robert Waterman, Julien Philips พร้อมด้วยความร่วมมือช่วยเหลือจาก Richard Pascale และ Anthony G. Athos ได้ร่วมกันพัฒนา 7S Model ให้เป็นแบบจำลองที่ใช้วิเคราะห์รูปแบบ (design) ขององค์กรจากองค์ประกอบภายใน 7 ประการ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินสถานภาพขององค์กรว่าควรจะต้องปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด อย่างไร จึงจะสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้ตามเป้าหมาย แบบจำลองนี้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งในวงการศึกษาและการนำไปปฏิบัติ นับเป็นเครื่องมือประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมสูงสุดเครื่องมือหนึ่งต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน

พื้นฐานแนวคิดของ 7S Model คือ องค์กรมองค์ประกอบภายในที่สำคัญ 7 ประการซึ่งต้องทำงานให้สัมพันธ์สอดคล้อง และเสริมแรงซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่งจะกระทบต่อองค์ประกอบตัวอื่น ๆ ทั้งหมด จึงเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบทั้งหลายให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น มีรายละเอียดดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การจัดโครงสร้างหรือรูปแบบขององค์กรว่าประกอบด้วยหน่วยงานใด มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีสายการรายงานหรือการบังคับบัญชาอย่างไร

2. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนงานที่องค์กรจัดทำเพื่อสนองหรือสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และช่วยให้องค์กรสามารถรักษาหรือสร้างเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

3. ระบบ (Systems) หมายถึง กระบวนการและระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กร ซึ่งแสดงออกมาในรูปกิจกรรมการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำรวมถึงวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่างๆ ขององค์กร

4. ทักษะ (Skills) หมายถึง ทักษะและสมรรถนะความสามารถของพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร พนักงานต้องใช้ทักษะอะไรจึงจะสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์หรือโครงสร้างองค์กรนั้นให้สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. รูปแบบ (Styles) หมายถึง รูปแบบการบริหารของผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร รวมถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้บริหารระดับต่างๆ

6. บุคลากร (Staffs) หมายถึง พนักงาน รวมถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ โดยทั่วไปของพนักงาน องค์กรต้องการพนักงานประเภทใด จำนวนมากน้อยเพียงใด และต้องให้ผลตอบแทนอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

7. คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared value) เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Superordinated goal เป็นความเชื่อ ความคาดหวังซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่องค์กรถูกสร้างขึ้นมา เป็นมาตรฐานและการยอมรับ (norm and standard) ที่บุคคลทั้งหลายใช้ในการแสดงพฤติกรรม เราจึงสังเกตคุณค่าที่มีร่วมกันนี้ได้จากวัฒนธรรมองค์กรและจริยธรรมการทำงาน

3.3) แนวคิด PESTEL: (Piroj, 2018) จริงอยู่ที่การดำเนินธุรกิจจะมีปัจจัยหลายอย่างที่เราสามารถควบคุมเองได้ แต่สำหรับปัจจัยภายนอกที่เราควบคุมไม่ได้ก็ยิ่งสำคัญอยู่เสมอ PESTEL Analysis คือเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างกลยุทธ์ผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดย PESTEL นั้นย่อมาจาก Political, Economic, Social, Technology, Environment, และ Legal หรือ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และ กฎหมาย นั่นเอง การวิเคราะห์ PESTEL ทำให้ผู้ประกอบการ นักธุรกิจ ผู้บริหาร สามารถเห็นถึงภาพรวมของปัจจัยภายนอกได้อย่างชัดเจน เพื่อ

หลีกเลี่ยงความล้มเหลว หรือช่วงชิงโอกาสทางธุรกิจให้องค์กรยังคงสามารถสร้างรายได้เปรียบ หรือ ดำเนินธุรกิจในตลาดทางที่ถูกต้องอยู่เสมอ

PESTEL คือเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม หรือปัจจัยภายนอก ได้แก่

1) Politics หรือ การเมือง หมายถึง นโยบายหรือการเคลื่อนไหวของรัฐบาล อย่างเช่น การออกนโยบายต่าง ๆ ซึ่งนโยบายเหล่านั้น จะไปมีผลต่อการดำเนินธุรกิจโดยตรง เช่น การออกเกณฑ์ภาษีแบบใหม่ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อโครงสร้างรายได้ และการสร้างผลกำไรขององค์กร

2) Economics หรือ เศรษฐศาสตร์ ปัจจัยทางด้านเศรษฐศาสตร์นั้นเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของธนาคารกลาง ในการออกนโยบายทางการเงินต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น การเพิ่มหรือลดอัตราดอกเบี้ย รวมไปถึงอัตราแลกเปลี่ยน หรือนโยบายการดึงดูดการลงทุนจากต่างชาติ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกับการดำเนินธุรกิจค่อนข้างมาก

3) Social หรือ สังคม หมายถึง สภาพแวดล้อมทางสังคมในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น กระแสสังคม วัฒนธรรมของประเทศ การกระจายรายได้ รวมไปถึง ปัจจัยด้านตัวเลขประชากร

4) Technological หรือ เทคโนโลยี ก่อนที่เราจะนำเสนอสินค้าหรือบริการใหม่ หรือการนำเสนอกลยุทธ์ต่าง ๆ เราต้องคำนึงด้วยว่าในเวลานั้น มีเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมอะไรใหม่ ๆ เกิดขึ้นบ้าง มีนวัตกรรมอะไรที่มีโอกาสเข้ามาเปลี่ยนแปลงหรือลบล้างเทคโนโลยีเดิมได้บ้างในเวลานั้น

5) Environmental หรือ สิ่งแวดล้อม ในปัจจุบันคนกำลังให้ความสำคัญกับการรักษาสิ่งแวดล้อมมากขึ้น แม้แต่ทางภาครัฐในหลาย ๆ ประเทศก็เริ่มมีมาตรการสำหรับธุรกิจที่สร้างมลพิษหรือทำลายสิ่งแวดล้อม ในปัจจุบัน ธุรกิจที่ช่วยลดมลพิษหรือช่วยรักษาสิ่งแวดล้อมก็จะได้รับสิ่งตอบแทนจากสังคมและจากภาครัฐด้วยเช่นกัน

6) Legal หรือ กฎหมาย ในการดำเนินธุรกิจมักจะมีกฎหมายที่แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปตามกฎระเบียบที่ถูกต้อง เช่น กฎหมายแรงงาน กฎหมายเรื่องมาตรฐานความปลอดภัย กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค

ทั้งหมดนี้ ก็คือการวิเคราะห์ในแบบ PESTEL ซึ่งถือว่าการวิเคราะห์ที่สำคัญและค่อนข้างจำเป็น ก่อนที่องค์กรจะนำเสนอกลยุทธ์ ในกิจกรรมใดๆ เพื่อเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จให้สูงมากที่สุดนั่นเอง

4) แนวคิดจากหนังสือการบริหารและการจัดการธุรกิจ และหนังสือด้านการเป็นผู้นำ ต่างๆ Good to Great: Jim Collins, The 5 Level of Leadership: John C. Maxwell, The 4 Disciplines of Execution: Chris McChesney, Sean Covey, & Jim Huling

2.4 แนวคิดจากหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่วิธีการเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ ของ จิม คอลลินส์ (Good to Great by Jim Collins)

(Collins, 2001) กรณีศึกษาของ จิม คอลลินส์ (Jim Collins) จากหนังสือ Build to Last ที่ตีพิมพ์ในปี 1997 ได้รับความนิยมนอย่างมากมาทั่วโลก จนกระทั่งในปี 2001 จิม คอลลินส์ จึงได้ออกหนังสืออีกเล่มโดยใช้ชื่อ “Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don’t” หรือ จากบริษัทดี สู่วิธีการเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งถือเป็นการต่อยอดจากงานเล่ม Built to Last หลังจากมีกรณีศึกษาและตั้งข้อสังเกตว่า “บริษัทที่ดีส่วนใหญ่ ไม่ใช่บริษัทที่ยิ่งใหญ่” เนื่องจากบริษัทที่ถูกกล่าวถึงในหนังสือ Build to Last เป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ตลอดมา บริษัทเหล่านี้ไม่เคยต้องเปลี่ยนตัวเองจากบริษัทที่ดี เป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ เช่น Merck มี George Merck ซึ่งสร้างความยิ่งใหญ่ตั้งแต่เริ่มต้นแล้ว แต่สำหรับบริษัทส่วนใหญ่ที่ตื้นเขินมากระหว่างทาง และตระหนักว่าพวกเขาเป็นบริษัทที่ดี แต่ไม่ใช่บริษัทที่ยิ่งใหญ่ บริษัทเหล่านี้จะอย่างไร

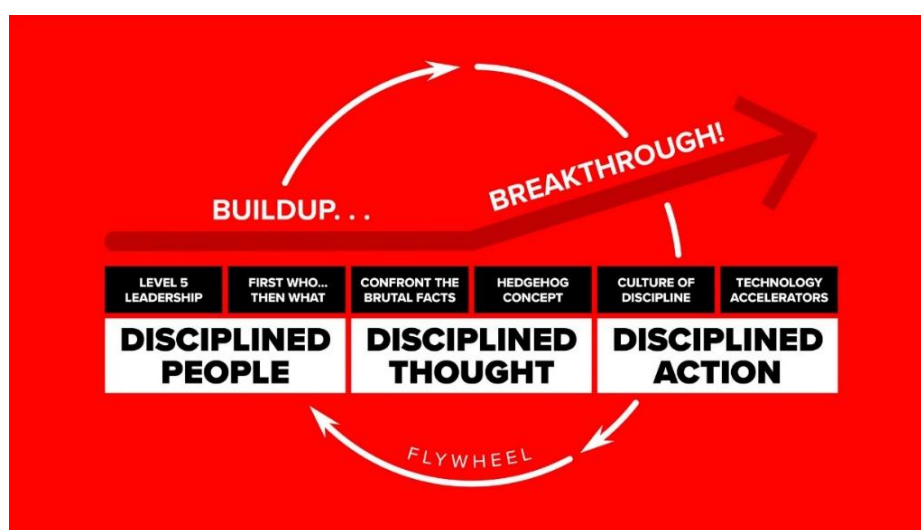
จากงานวิจัยของ จิม คอลลินส์ และทีมงานพบว่า ผู้บริหารยุคแรก ๆ ของบริษัทที่ยิ่งใหญ่ในหนังสือ Built to Last ต่างใช้แนวทางการบริหารงานในกรอบของ Good to Great เช่นเดียวกัน และแนวทางของ Good to Great เป็นเรื่องที่มาก่อน Built to Last ดังนั้น ไม่ว่าจะองค์กรใด ๆ ที่เป็นบริษัทเกิดใหม่หรือองค์กรที่เป็นปีกแผ่นแล้ว สามารถนำการค้นพบที่อยู่ในหนังสือทั้งสองเล่มนี้ ไปใช้สร้างผลงานที่ยิ่งใหญ่และยั่งยืนได้

การทำให้บริษัทที่มีผลงานที่ยิ่งใหญ่ และเป็นผลงานที่ยั่งยืน เป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ที่เป็นอมตะนั้น ต้องใช้แนวความคิดเรื่อง คุณค่าหลัก (Core Values) และ วัตถุประสงค์ของการดำรงอยู่ขององค์กร (Purpose) ที่มากกว่าการหาเงิน

ในหนังสือเล่มที่ 2 Collins และทีมงานวิจัย 21 คน ลงทุนสำรวจบริษัทชั้นนำ 1,435 ราย ที่มีชื่อติดทำเนียบ Fortune 500 และ คัดเลือกมาเฉพาะบริษัทอันดับ 1-11 ที่สามารถเปลี่ยนแปลงธุรกิจตนเองจากดีถึงยอดเยี่ยมได้ ซึ่งได้แก่ Abbot, Circuit City, Fannie Mae, Gillette, Kimberly-Clark, Kroger, Nucor, Philip Morris, Pitney Bowes, Walgreens, และ Wells Fargo

บริษัทเหล่านี้มีความโดดเด่นที่สามารถทำธุรกิจได้แตกต่างจากบริษัทคู่แข่ง เนื้อหาแสดงถึงสิ่งต่างๆ ที่พวกเขาได้ทำและส่งผลให้บริษัทมีผลตอบแทนทางธุรกิจได้ดีกว่าค่าเฉลี่ยของมูลค่าหุ้นในตลาดถึง 3-18 เท่า ในระยะเวลาเพียง 15 ปี

จุดเด่นของหนังสืออยู่ที่กฎ 2 ประการของการก้าวสู่การเป็น Good to Great ตามแนวคิดของ จิม คอลลินส์ คือ 1.เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่ก่อตัวสั่งสมมาทีละน้อย และ 2.เป็นผลมาจากพัฒนาการที่ยกระดับมาอีกขั้นหนึ่ง โดยสามารถสรุปสาระสำคัญของแนวคิดจากหนังสือ “Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don’t” หรือ จากบริษัทที่ดีสู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ ตามแผนภาพดังนี้



รูปภาพที่ 2: ภาพรวมแนวคิด Good to Great (บริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่) ของ จิม คอลลินส์

4.2) แนวคิดภาวะผู้นำระดับ 5 จากหนังสือจากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great by Jim Collins) และ ภาวะผู้นำระดับ 5 (The 5 Level of Leadership by John C. Maxwell)

(แม็กซ์เวลล์, 2555) ประเด็นสำคัญของหนังสือ “Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don’t” หรือ จากบริษัทที่ดีสู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่นั้น ได้มีนักคิดหรือกูรูทางด้านการพัฒนาความเป็นผู้นำอีกท่านคือ John C. Maxwell ที่ได้ นำแนวคิดหลักเรื่องผู้นำระดับที่ 5 ที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Good to Great มาขยายความและอธิบายในรายละเอียดปลีกย่อย เพื่อความเข้าใจอย่างถ่องแท้มากยิ่งขึ้นไปอีกระดับ นั่นคือ แนวคิดภาวะผู้นำระดับ 5 (Level 5 Leadership) คำว่า “ระดับ 5” หมายถึง ลำดับขั้นความสามารถของผู้นำ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 5 ระดับ ระดับ 5 คือ ระดับสูงสุด ผู้นำระดับ 5 มีบุคลิกซึ่งผสมกันระหว่างบุคลิกส่วนตัว ซึ่งอ่อนน้อมถ่อมตน และเจตจำนงในความเป็นมืออาชีพ แน่นนอนว่า พวกเขา มีความทะเยอทะยาน แต่

เป็นความทะเยอทะยานเพื่อบริษัท ไม่ใช่เพื่อตัวเอง โดยคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำระดับ 5 จากผลการวิจัยของ Collins มีดังนี้

- เป็นผู้นำที่มีการวางตัวผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่าในรุ่นถัดไป
- เป็นคนถ่อมตัว หลีกเลี่ยงการแสดงตัวต่อสาธารณชน
- ถูกขับเคลื่อนอย่างรุนแรงด้วยความต้องการที่จะสร้างผลงานที่ยั่งยืน มุ่งมั่นที่จะทำทุกอย่างที่จำเป็น เพื่อสร้างบริษัทที่ยิ่งใหญ่ ไม่ว่าจะมีความยากลำบากเพียงใด
- มีความพากเพียรในการทำงาน
- แบ่งปันความดีความชอบในการทำงานจนสำเร็จให้คนอื่น แต่ถ้างานล้มเหลว จะแบกรับความรับผิดชอบไว้กับตัวเอง

สามารถอธิบายตามแผนภาพดังนี้



รูปภาพที่ 3 : ภาพรวมแนวคิดภาวะผู้นำระดับ 5 (The 5 Level of Leadership) ของ จอห์น ซี. แม็กซ์

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเรื่อง องค์ประกอบความสำเร็จของธุรกิจ และคุณลักษณะของผู้นำกับความสอดคล้องของแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทดีสู่ ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ กรณีศึกษา : บริษัทฯ ในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ และ Startup ที่ประสบความสำเร็จของไทยนั้น เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการศึกษาข้อมูล เอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้บริหารเจ้าของกิจการ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยกำหนดระเบียบวิธีวิจัย ได้แก่ การกำหนดรูปแบบการวิจัย การศึกษาข้อมูลและเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้บริหาร เจ้าของกิจการ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการศึกษาข้อมูล เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เจ้าของกิจการ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในช่วงของการก่อตั้งธุรกิจและในช่วงที่ธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงหรือการเติบโตอย่างก้าวกระโดด ทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดแนวทางในการบริหาร กลยุทธ์ทางการตลาด แผนการดำเนินงาน โดยเน้นทักษะและคุณลักษณะของผู้นำองค์กรในช่วงก่อตั้งธุรกิจและในช่วงของการเปลี่ยนผ่านไปสู่ธุรกิจขนาดใหญ่ โดยผู้ศึกษาวิจัยจะเข้าร่วมสังเกตการณ์ในกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท (Participant Observation) ด้วย อาทิ การประชุมในแต่ละส่วนงาน กิจกรรมสัมมนาพัฒนาทักษะที่การลงมือปฏิบัติจริง (Workshop) และกิจกรรมการพัฒนาสัมพันธภาพของพนักงาน อาทิ กิจกรรมกีฬา ฯลฯ โดยกลุ่มตัวอย่างประกอบไปด้วย เจ้าของกิจการ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารของหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การตอบคำถามในด้านต่าง ๆ ได้แก่

- 1) จุดกำเนิดของธุรกิจ สภาพของธุรกิจในช่วงเริ่มต้น สภาพปัจจุบัน และความคาดหวังในอนาคตของธุรกิจ โดยเน้นเรื่องการจัดการองค์การ และด้านภาวะผู้นำของผู้นำและผู้บริหารในระดับสูงขององค์การ กรณีศึกษา : บริษัทฯ ในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ และ startup ที่ประสบความสำเร็จของไทย
- 2) ลักษณะของการจัดการองค์การ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งส่วนสนับสนุน และการจัดการกับอุปสรรคหรือความท้าทายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา

- 3) คุณลักษณะของผู้นำในองค์กร เจ้าของกิจการ ผู้บริหาร และกลุ่มผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ อาทิ การกำหนดทิศทาง การวางกลยุทธ์ การแก้ไขปัญหา และการรับมือหรือตัดสินใจในวิกฤตการณ์ต่างๆ
- 4) ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการจัดการองค์กร รูปแบบวิธีการนำองค์กร ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ทั้งต่อมุมมองด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ของผู้ถูกสัมภาษณ์
- 5) ความคาดหวังหรือตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรของผู้ถูกสัมภาษณ์

3.2 การศึกษาข้อมูลและเอกสาร

การศึกษาข้อมูลและเอกสารมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาถึงแนวทางในการจัดการองค์กร นโยบาย และกลยุทธ์ในการบริหารงาน เป้าหมาย กระบวนการ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และผลลัพธ์ขององค์กร โดยศึกษาจากการรวบรวมข้อมูล บทความ บทสัมภาษณ์ บทวิเคราะห์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ความสำเร็จและความล้มเหลวในการบริหารจัดการองค์กรที่ประสบความสำเร็จ คุณลักษณะของผู้นำ และบทความ บทวิเคราะห์ตามแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือจากบริษัทดีสู่ ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ และภาวะผู้นำระดับ 5 ของ จอห์น ซี แม็กซ์เวลล์

3.3 การสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผู้ถูกสัมภาษณ์จะเป็นผู้ที่ให้ข้อมูลที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบความสำเร็จของธุรกิจ และคุณลักษณะของผู้นำขององค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ โดยจะสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องรวมแล้วไม่น้อยกว่า 20 ท่าน ได้แก่

- 1) ผู้เกี่ยวข้องในการก่อตั้งองค์กรธุรกิจที่ศึกษาหรือเจ้าของกิจการ ผู้ที่มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย และแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจโดยเฉพาะในช่วงการก่อตั้งองค์กร
- 2) ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรธุรกิจที่ศึกษา หรือกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารด้านการตลาดและการขาย และผู้บริหารด้านการเงินและการบัญชี
- 3) ผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ผู้บริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรธุรกิจที่ศึกษา
- 4) กลุ่มพนักงาน และรวมถึงซัพพลายเออร์ (Supplier) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการก่อตั้งธุรกิจและอยู่ในช่วงการเปลี่ยนผ่านจากองค์กรธรรมดาสู่องค์กรที่ประสบความสำเร็จขนาดใหญ่ และได้รับผลกระทบจากการทำงานโดยตรงกับผู้นำขององค์กรที่ศึกษา

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยเลือกใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลซึ่งจะประกอบด้วยคำถามจำนวน 4 ส่วน ได้แก่

- 1) ส่วนของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ถูกสัมภาษณ์
- 2) ส่วนของบทบาทหน้าที่ด้านการทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์
- 3) ส่วนของมุมมองและความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบความสำเร็จขององค์กร และคุณลักษณะของการเป็นผู้นำในการนำองค์กร ทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต
- 4) ส่วนของข้อเสนอแนะจากผู้ถูกสัมภาษณ์ เพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต

โดยข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะออกแบบมาเฉพาะกลุ่ม เพื่อศึกษาข้อมูลในประเด็นที่แตกต่างตามบทบาทหน้าที่และประสบการณ์การรับรู้ที่มีความแตกต่างกันของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาข้อสรุปของแนวทางในการจัดการองค์กรหรือคุณลักษณะของผู้นำในการนำองค์กรที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการองค์กร และพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำขององค์กรของกลุ่มธุรกิจในประเทศไทย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ประเด็นคำถามข้อมูลส่วนบุคคลและบทบาทหน้าที่ผู้ถูกสัมภาษณ์

1. ข้อมูลพื้นฐาน อาทิ ชื่อ อายุ ภูมิลำเนา
2. ประวัติการศึกษา
3. ประวัติการทำงานในอดีต
4. ท่านได้เข้ามาร่วมงานกับองค์กรแห่งนี้ได้อย่างไร?
5. ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรนี้
6. หน้าที่และความรับผิดชอบ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน
7. ความเชื่อหรือปรัชญาในการดำเนินชีวิตและการทำงานของท่าน
8. เวลาเจอกับปัญหาท่านใช้หลักคิดอย่างไรในการแก้ไขปัญหา
9. ความรู้สึก (ภาพรวม) ที่ได้ทำงานในองค์กรนี้เป็นอย่างไร?
10. เป้าหมายสูงสุดของท่านคืออะไร?

ประเด็นคำถามสำหรับผู้กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงาน

1. ทำไมหรือเพราะอะไร? ท่านถึงก่อตั้งองค์กรหรือกิจการแห่งนี้ขึ้นมา
2. เป้าหมายในการก่อตั้งองค์กรหรือกิจการแห่งนี้ในระยะแรกคืออะไร?
3. การจัดรูปแบบองค์กรในระยะแรกเป็นอย่างไร เพราะอะไร?
4. การบริหารจัดการองค์กรและการบริหารการทำงานในระยะแรกเป็นอย่างไร?
5. ปัจจุบันนี้ การจัดการองค์กรของท่านมีแนวคิดหรือมีลักษณะอย่างไร? จุดเปลี่ยนแปลงสำคัญคืออะไร? (มีความสอดคล้องกับแนวคิด “จากบริษัทที่ดีสู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่” (Good to Great) หรือไม่ อย่างไร?)
6. คุณลักษณะของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรของท่าน เป็นอย่างไร? (มีความสอดคล้องกับแนวคิดผู้นำระดับ 5 ของหนังสือจากบริษัทที่ดีสู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ ของ จิม คอลลินส์ หรือไม่ อย่างไร?)
7. ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Transformation Leadership VS. Transactional Leadership) มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่ศึกษานี้ หรือไม่ อย่างไร?
8. Competency (สมรรถนะ) ของผู้นำขององค์กรที่ศึกษานี้ มีอะไรบ้าง?
9. Competency (สมรรถนะ) ของพนักงานขององค์กรที่ศึกษานี้ มีอะไรบ้าง?
10. วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรนี้ มีอะไรบ้าง?
11. มีปัจจัยด้านใดบ้าง ที่สนับสนุนความสำเร็จขององค์กรของท่าน?
12. มีปัจจัยใดบ้าง ที่ท้าทายหรือเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรของท่าน?
13. เวลาเจออุปสรรคหรือปัญหาเรื่อง “การทำงาน” ท่านใช้แนวคิดใดในการแก้ไขปัญหา และแก้ไขอย่างไร?
14. เวลาเจออุปสรรคหรือปัญหาเรื่อง “คนท่าน” ใช้แนวคิดใดในการแก้ไขปัญหา และแก้ไขอย่างไร?
15. องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความเป็นผู้นำของพนักงานอย่างไรบ้าง และด้วยวิธีการใด?
16. ท่านให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรอย่างไร?
17. องค์กรให้ความสำคัญเรื่อง “การสร้างผลงานที่เป็นเลิศเสมอ” อยู่ในระดับใดอย่างไร?
18. ท่านให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีในองค์กรในด้านใด เพื่ออะไรบ้าง?

19. เป้าหมายในการก่อตั้งองค์กรหรือกิจการแห่งนี้ในปัจจุบันและอนาคตคืออะไร?
20. หากเป็นไปได้ท่านต้องการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมเรื่องใด? เพื่อให้การจัดการองค์กรหรือด้านการนำองค์กรประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น สามารถยกระดับความสำเร็จขององค์กรให้ได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการอย่างแท้จริง และอย่างยั่งยืน

5) ระยะเวลาเก็บข้อมูล มีช่วงระยะเวลาในการเก็บข้อมูล สัมภาษณ์ ทำวิจัย ตั้งแต่เดือนกันยายน 2565 ถึง เดือนพฤศจิกายน 2565 โดยแบ่งเป็นการสัมภาษณ์ เจ้าของกิจการ ผู้นำองค์กร ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง องค์กรละ 5 ท่าน โดยใช้เวลาท่านละ 1-3 ชั่วโมง นอกจากนี้ ผู้ศึกษาวิจัยยังเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร อาทิ การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การเข้าร่วมรับประทานอาหารกลางวันหรืออาหารค่ำกับผู้บริหาร การเข้าร่วมในกิจกรรมการทำงานจริง ๆ ขององค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัย การเข้าร่วมในกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงานด้วยกันเอง อาทิ กิจกรรมกีฬา กิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กร (กิจกรรมทำบุญประจำปีของบริษัท)

ทั้งหมดนี้ก็เพื่อให้การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ครบถ้วน และสามารถนำผลวิจัยมาวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้สามารถนำผลงานนี้ไปต่อยอดและใช้ประโยชน์ได้จริงในที่สุดนั่นเอง

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูลผลการวิจัย

ในบทนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย 2 ข้อ นั่นคือ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การธุรกิจ โดยอาศัยแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือจากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ และ เพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของผู้นำองค์กรธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จ โดยอาศัยแนวคิดผู้นำระดับที่ 5 ที่ปรากฏในหนังสือจากบริษัทที่ดีสู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ และ ภาวะผู้นำระดับ 5 ของ จอห์น ซี แม็กซ์เวลล์ โดยผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักการแบบอุปนัย เพื่อสร้างข้อสรุปจากคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ ทั้งนี้สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาวิจัย

ส่วนที่ 2 : คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ส่วนที่ 3 : หลักในการบริหารงานและกระบวนการในการทำงานที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ส่วนที่ 4 : เงื่อนไขความสำเร็จของคุณลักษณะของผู้นำองค์กร และหลักในการบริหารงานและกระบวนการในการทำงานที่ทำให้องค์กร SMEs ของไทยประสบความสำเร็จ

4.1 ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาวิจัย ยาลัย

เพื่อให้เราสามารถเข้าใจในมุมมองและเส้นทางแห่งความสำเร็จของกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยศึกษาได้อย่างลึกซึ้ง จึงจำเป็นต้องรู้บริบททั่วไป และความเป็นมาขององค์กรผู้ให้ข้อมูลเป็นเบื้องต้น ในส่วนนี้จึงเป็นการนำเสนอข้อมูลทั่วไปขององค์กรกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาวิจัย แบ่งออกเป็น การทำความรู้จักภูมิหลังโดยย่อขององค์กรกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาวิจัย และคุณลักษณะสำคัญของผู้นำองค์กร โดยเฉพาะกลุ่มผู้นำที่มีส่วนสำคัญในการวางแผน กำหนดนโยบาย และตัดสินใจ มีสาระสำคัญดังนี้

องค์กรที่ 1: บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ด้านที่อยู่อาศัยประเภทคอนโดมิเนียม

บริษัทฯ นี้เริ่มต้นจากการเป็นธุรกิจเล็กๆ ของครอบครัว เริ่มดำเนินกิจการร่วมกันระหว่างพี่น้องและเพื่อนสมัยเรียน โดยเริ่มต้นเข้าสู่ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างตั้งแต่ปี พ.ศ.2535 ผู้บริหารรุ่นแรกเข้าสู่ธุรกิจนี้เพราะเห็นโอกาสในการเติบโต ในช่วงเวลาที่ประเทศกำลังพัฒนาและมีความต้องการงานใน

ด้านการก่อสร้างอย่างมากมาย อีกทั้งยังเป็นทักษะที่ผู้บริหารกลุ่มแรกมีความถนัดและมีความเชี่ยวชาญสูงสุด (ผู้บริหารรุ่นแรกสำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนช่างก่อสร้าง) ผู้บริหารในรุ่นแรกได้เริ่มต้นดำเนินธุรกิจด้วยการเป็นผู้รับเหมาก่อสร้าง เริ่มต้นจากการรับก่อสร้างบ้านพักอาศัยขนาดเล็ก ทาวน์เฮ้าส์ ตึกขนาดเล็ก อาคารพาณิชย์ ตึกแถว สำนักงานขนาดเล็ก และเริ่มเข้าเป็นผู้รับเหมางานจากภาครัฐ โดยรับงานก่อสร้างโครงสร้างสาธารณูปโภค อาทิ การสร้างถนน งานวางท่อระบายน้ำ โดยเริ่มจากงานที่มีมูลค่าไม่สูงมากนัก และใช้เวลาในการพัฒนากว่า 10 ปี ค่อยๆ พัฒนาทั้งขนาดและประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งการพัฒนาความสามารถของบุคลากร จนสามารถรับงานมูลค่าสูงได้ จากนั้นรุ่นลูก (รุ่นที่สอง) ได้สำเร็จการศึกษามาจากสาขาวิศวกรรมโยธาและด้านการตลาด ผู้บริหารกลุ่มนี้เริ่มต้นจากการเข้าไปเป็นพนักงานในบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างเอกชนขนาดใหญ่ก่อน (ประมาณ 10 ปี) จึงมีประสบการณ์ในด้านการบริหารโครงการงานก่อสร้างขนาดใหญ่ ซึ่งในช่วงเวลาเดียวกันนั่นเอง บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างที่ผู้บริหารรุ่นแรกได้สร้างเอาไว้ ก็เริ่มขยายธุรกิจออกไปโดยการสร้างอาคารพาณิชย์และตึกแถวขายเอง คือเปลี่ยนจากการเป็นผู้รับเหมามาเป็นผู้สร้างอาคารพาณิชย์ขายเองด้วย

เมื่อความพร้อมมาถึง ทำให้ทีมผู้บริหารทั้งสองรุ่น มีทั้งประสบการณ์จากกลุ่มผู้บริหารรุ่นแรก ด้วยการลงมือดูแลงานก่อสร้างเอง และประสบการณ์ในการบริหารโครงการงานก่อสร้างขนาดใหญ่ในบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างขนาดใหญ่จากผู้บริหารในรุ่นที่สอง จึงตกลงกันที่จะก่อตั้งเป็นบริษัทฯ แห่งนี้ขึ้น และเริ่มทำคอนโดมิเนียมขายเอง ในระยะแรกเป็นคอนโดฯ ขนาดเล็ก ความสูงเพียง 5-8 ชั้น มีจำนวนยูนิตต่อโครงการประมาณ 50-60 ยูนิตเท่านั้น จวบจนในปัจจุบัน บริษัทฯ สามารถพัฒนาองค์กร พัฒนารูปแบบธุรกิจ และพัฒนาสินค้า จนสามารถสร้างโครงการคอนโดมิเนียมขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จไปแล้วมากกว่า 30 โครงการ และสามารถนำพาบริษัทแห่งนี้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้สำเร็จ และได้รับการยอมรับว่าเป็นบริษัทด้านการพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ดี และน่าจับจามองมากที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศไทย

กล่าวโดยสรุปคือ บริษัทนี้เป็นธุรกิจที่เริ่มต้นกันเองภายในครอบครัว ไม่ได้มีเงินทุนมากมาย หรือมีแหล่งเงินทุนใดๆ เริ่มต้นจากการรับงานขนาดเล็กๆ และพัฒนาตนเองตลอดมา จนกระทั่งมีความพร้อมและความเชี่ยวชาญมากขึ้น ผนวกกับความพร้อมทางด้านบุคลากร (ผู้บริหารรุ่นที่สอง) เข้ามาสมทบ ทำให้ผู้บริหารทั้งสองรุ่นสามารถสร้างองค์กรแห่งนี้ให้ประสบความสำเร็จได้

องค์กรที่ 2: บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ด้านที่อยู่อาศัยประเภทหมู่บ้านจัดสรร

บริษัทฯ นี้เริ่มต้นธุรกิจจากคนเพียงคนเดียวเท่านั้น นั่นคือท่านเจ้าของบริษัทฯ โดยท่านเลือกดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จากการมองเห็นโอกาสการเติบโตของงานก่อสร้างของประเทศไทย พี่นุเพขของท่านนั้นมาจากครอบครัวคนจีน เป็นลูกชายคนโต มีการศึกษาจบเพียงแค่ระดับชั้นมัธยมต้นเท่านั้น ท่านเป็นบุคคลที่ทำงานหนัก สู้อชีวิต และมีความเพียรพยายาม ท่านเจ้าของธุรกิจได้ทำงานมาแล้วหลากหลายแบบ เริ่มตั้งแต่การเป็นลูกจ้าง ทำเกษตรกรรม ท่านเริ่มต้นทำธุรกิจด้วยการค้าขายแบบซื้อมาและขายไปเป็นสลิปปี โดยเปิดร้านเล็กๆ มีลูกจ้าง 1-2 คน ชีวิตการทำธุรกิจเริ่มต้นจริงๆ จากการเป็นนายหน้าขายที่ดิน ย้อนกลับไปเมื่อ 40 กว่าปีที่แล้ว และนำรายได้จากการเป็นนายหน้าขายที่ดินมาซื้อที่ดินและนำที่ดินแปลงนั้นขายต่ออีก ทำแบบนี้ไปเรื่อย ๆ จนเริ่มมีฐานะที่ดีขึ้นเป็นลำดับ ท่านเริ่มต้นธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (หมู่บ้านจัดสรร) ครั้งแรกเมื่อประมาณ 25 ปีที่แล้ว และโครงการแห่งนั้นก็ประสบกับปัญหาเนื่องมาจากเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจหรือวิกฤตต้มยำกุ้งในทันที บ้านทั้งโครงการไม่สามารถขายได้ บริษัทมีแนวโน้มที่จะต้องล้มละลาย แต่ท่านผู้บริหารไม่ยอมแพ้ ทำทุกอย่างเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ได้ตัดสินใจเดินทางไปประเทศสหรัฐอเมริกาตามคำแนะนำของเพื่อน โดยการนำหมู่บ้านไปขายตามชุมชนคนไทยในสหรัฐอเมริกา (เปิดบูธขายบ้านตามตลาดวันหยุดสุดสัปดาห์ในวัดไทยที่สหรัฐอเมริกา) เพราะค่าเงินบาทในตอนนั้นอ่อนตัวลงมากเป็นประวัติการณ์ ทำให้บ้านราคาถูกลงมากสำหรับคนไทยที่อยู่ในสหรัฐอเมริกา (เมื่อเทียบกับค่าเงินบาทกับค่าเงินดอลลาร์สหรัฐ) ทำให้ท่านสามารถขายบ้านได้หมดทั้งโครงการจากการขายในต่างประเทศ ในเหตุการณ์ครั้งนั้น ทำให้ท่านได้ทั้งกำไรจากการขายบ้านและกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงินอีกด้วย การกระทำในครั้งนั้นทำให้ท่านมั่นใจมากยิ่งขึ้น และกลับมาสร้างโครงการหมู่บ้านจัดสรรเพิ่มอีก 1 โครงการ เพื่อนำกลับไปขายที่สหรัฐอเมริกาอีกครั้งหนึ่ง และท่านก็ประสบความสำเร็จอีกเช่นเคยด้วย จากความสำเร็จในครั้งนี้นับเป็นจุดเริ่มต้นของการเข้าสู่ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์อย่างเต็มตัวอย่างต่อเนื่องมาจนปัจจุบันนี้

แม้ท่านเองจะไม่ได้มีประสบการณ์ในด้านการก่อสร้างใดๆ มาก่อนเลย แต่ด้วยความที่ท่านเป็นนักธุรกิจเชื้อสายจีน มีคุณลักษณะสำคัญคือ ความตรงไปตรงมา ความซื่อสัตย์สุจริต และพูดจริง ทำจริง ผู้รับเหมางานก่อสร้างและผู้ร่วมงานทั้งหลายต่างก็ให้ความยอมรับ และความเคารพนับถือท่านเป็นอย่างมาก ท่านเน้นการสร้างบ้าน (สินค้า) คุณภาพสูง ราคาสมเหตุผล ไม่เน้นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เพราะเชื่อว่าเมื่อสินค้าดีจะเกิดการบอกต่อแบบปากต่อปากกันเอง มาจนถึงในปัจจุบันผู้บริหารกลุ่มที่สองคือลูกๆ ได้เข้ามาช่วยสานงานต่อ โดยลูกชายทั้ง 3 คนและสะใภ้ ต่างสำเร็จการศึกษาในสาขาที่แตกต่างกัน ทั้งทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ การตลาด การบริหารบุคคล และการเงิน-การบัญชี ทำให้สามารถช่วยกันดูแลงานในทุกส่วนได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึงมากยิ่งขึ้น

ปัจจุบันบริษัทฯ ได้ดำเนินกิจการมาถึง 36 ปีแล้ว โดยเฉพาะในช่วง 10 ปีหลังนี้ บริษัทสามารถเติบโตและได้พัฒนาบริษัทฯ ให้เป็นองค์กรที่มั่นคง สร้างระบบการบริหารจัดการองค์กรให้มีโครงสร้างการบริหารงานและกระบวนการในการทำงานที่ชัดเจน มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีการพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่อง จนสามารถสร้างการเติบโตในด้านรายได้ได้อย่างต่อเนื่องด้วยจวบจนบริษัทฯ สามารถสร้างโครงการหมู่บ้านจัดสรร (บ้านเดี่ยว) คุณภาพสูงออกสู่ตลาดได้มากกว่า 15 โครงการ (ยอดขายมากกว่า 3,000 ยูนิต) จนกระทั่งบริษัทฯ ได้เตรียมตัวที่จะเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยภายใน 1-2 ปีข้างหน้าอย่างแน่นอน

องค์กรที่ 3: บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ด้านรับเหมาก่อสร้าง โครงการก่อสร้างประเภท ห้างสรรพสินค้า พลาซ่า คอมเพล็กซ์ หรือ ห้างสะดวกซื้อขนาดใหญ่

บริษัทนี้มีลักษณะของการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากบริษัทตัวอย่างที่ทำวิจัยทั้งสองบริษัทแรก นั่นคือบริษัทตัวอย่างที่ทำวิจัยแห่งนี้เป็นการดำเนินธุรกิจแบบบีทูบี (B2B) คือการดำเนินธุรกิจกับผู้ประกอบธุรกิจด้วยกันเอง หรือหมายถึงลูกค้าทั้งหมดของบริษัทนี้เป็นบริษัทจำกัด หรือเป็นบริษัทจำกัดมหาชนเท่านั้น บริษัทนี้เข้าสู่ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างมานานกว่า 20 ปี โดยที่ผู้บริหารท่านแรกตัดสินใจเลือกดำเนินธุรกิจด้านการรับเหมาก่อสร้าง เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเติบโตของงานในด้านการก่อสร้าง โดยเฉพาะการเติบโตในงานของภาคเอกชนในประเทศไทย บวกกับความเชี่ยวชาญของกลุ่มผู้บริหารในรุ่นแรก โดยเริ่มต้นจากผู้บริหาร 2 คนที่เป็นเพื่อนสนิทที่เรียนด้วยกันมาตั้งแต่เด็กๆ จนโต แต่ละท่านสำเร็จการศึกษาทั้งจากด้านวิศวกรรมโยธาและวิศวกรรมโรงงาน โดยทั้งสองท่านเริ่มต้นจากการเป็นลูกจ้างของบริษัทเอกชนในช่วงแรกของชีวิตการทำงานก่อน เมื่อเพื่อนคนแรกได้ตัดสินใจลาออกจากการเป็นลูกจ้างเพื่อออกมาสร้างงานก่อสร้างเอง ด้วยการสร้างบริษัทรับเหมางานขนาดเล็กมีพนักงานในช่วงเริ่มต้นเพียง 3 คน โดยรับงานโครงการเล็ก ๆ โดยโครงการแรกคือรับจ้างก่อสร้างอาคารตึกแถว ขนาด 3 ชั้น จำนวน 10 คูหา และจากนั้นก็พัฒนาผลงานและต่อยอดผลงานมากขึ้น ๆ

ในช่วงเวลานั้น ธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆ ของประเทศอยู่ในช่วงของการพัฒนาและเติบโตแบบก้าวกระโดด บริษัทฯ จึงหันไปรับงานก่อสร้างโรงงาน จากการสร้างโรงงานเล็ก ๆ จนเป็นงานการออกแบบและสร้างโรงงานขนาดใหญ่ ช่วงเวลานั้นมีงานมากจนผู้บริหารคนแรกทำไม่ไหว จึงไปชักชวนเพื่อนสนิทให้ลาออกเพื่อมาช่วยงานกัน โดยให้เพื่อนท่านนี้ช่วยรับผิดชอบในเรื่องของการออกแบบและการสร้างโรงงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขโรงงานเก่าที่ได้สร้างไว้เป็นเวลานานให้ถูกต้องตามมาตรฐานของภาครัฐ ซึ่งผลงานแห่งความสำเร็จในช่วงระยะเวลาประมาณ 10 ปีแรก บริษัทฯ สามารถเติบโตอย่างรวดเร็วจนสามารถรับงานที่มีมูลค่าสูงระดับเกินร้อยล้านได้แล้ว และเพราะความสามารถ

ของผู้บริหารที่ทำให้บริษัทฯ แห่งนี้สามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ในช่วงแรกบริษัทฯ จึงใช้การจ้างงานผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เข้ามาช่วยงานในทันที ทั้งทีมงานด้านช่าง ทีมงานด้านการออกแบบ ทีมงานด้านการเงินและบัญชี ทีมงานด้านการบริหารบุคคลและธุรการ รวมทั้งทีมงานในด้านการตลาดและฝ่ายขายด้วย

เมื่อสภาพการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศขยายตัวอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลากว่า 30 ปีที่ผ่านมา การบริโภคของประชาชนจึงสูงตามไปด้วยเช่นกัน การใช้จ่ายใช้สอยสินค้าทั้งในด้านอุปโภคและบริโภค เสื้อผ้า เครื่องใช้อุปกรณ์ไฟฟ้า สินค้าและงานบริการในด้านต่างๆ จึงเติบโตอย่างต่อเนื่องตามไปด้วยเช่นกัน กลุ่มผู้บริหารได้เห็นโอกาสในด้านนี้ บวกกับผลงานที่ได้สร้างไว้กว่า 10 ปี และสายสัมพันธ์อันดีกับทั้งนักธุรกิจและกลุ่มทุนต่างๆ ทำให้บริษัทฯ หันไปจับการก่อสร้างห้างสรรพสินค้า อาทิ ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน หรือร้านค้าสะดวกขนาดใหญ่ อาทิ ห้างแม็คโคร ห้างเทสโก้โลตัส เป็นต้น ทำให้ในระยะเวลาประมาณ 20 ปีที่ผ่านมาทำให้บริษัทฯ นี้ กลายเป็นผู้เชี่ยวชาญและเป็นบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างงานด้านห้างสรรพสินค้าที่ใหญ่อันดับต้นๆ ของประเทศในที่สุด แต่บริษัทฯ ก็ยังคงรับงานก่อสร้างทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กในแบบต่างๆ ด้วย อาทิ อาคารสำนักงานศูนย์ราชการแจ้งวัฒนะ (บางส่วน) งานการก่อสร้างโรงแรม งานคอนโดมิเนียม ฯลฯ ผลประกอบการในปัจจุบันของบริษัทฯ นี้ มีมูลค่า 7,000-8,000 ล้านบาทต่อปี

แม้ว่าในปัจจุบัน กลุ่มผู้บริหารรุ่นที่สอง (รุ่นลูก) เป็นกลุ่มผู้บริหารที่ได้มีโอกาสเดินทางไปสำเร็จการศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทจากต่างประเทศ เริ่มกลับมาและได้เข้ามาเรียนรู้งานในด้านต่างๆ ของบริษัทฯ บ้างแล้ว อาทิ งานด้านบริหารลูกค้าสัมพันธ์ งานด้านบัญชีและการเงิน งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและงานด้านธุรการ แต่ว่ายังไม่ได้มีบทบาทในการกำหนดทิศทางหรือตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ มากนัก

องค์กรที่ 4: บริษัท Startup ดำเนินธุรกิจด้านอแกไนซ์เซอร์ (Organizer)

บริษัทตัวอย่างที่ทำวิจัยแห่งนี้ เป็นบริษัท Startup ดำเนินธุรกิจด้านอแกไนซ์เซอร์ (Organizer) คือให้บริการในการออกแบบและสร้างสรรค์การจัดงาน เป็นบริษัทที่ถือกำเนิดมาได้เพียง 10 ปีเศษเท่านั้น เจ้าของบริษัทสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีในด้านนิเทศศาสตร์ มีจุดเริ่มต้นจากการเป็นลูกจ้างของบริษัทนำเที่ยวแห่งหนึ่ง ซึ่งบริษัทแห่งนั้นให้บริการด้านการให้บริการจัดทัวร์ท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ บริการจัดงานสัมมนา บริการออกแบบและจัดงานเลี้ยงประจำปีของบริษัท หรือการจัดงานเฉลิมฉลองการมอบรางวัลต่าง ๆ ให้กับทั้งลูกค้าหรือพนักงานขององค์กร ฯลฯ โดยที่ท่านเจ้าของบริษัทนี้ในขณะนั้นมีหน้าที่รับผิดชอบในด้านการออกแบบกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับลูกค้า สร้างสรรค์งานที่ต้องแสดงจุดเด่นของงานได้อย่างชัดเจนเพื่อสร้างความแตกต่างและสร้างความ

ประทับใจให้กับผู้เข้าร่วมงาน อีกทั้งยังมีหน้าที่ในการดูแลงานด้านระบบเทคนิคที่ใช้ในการจัดงาน อาทิ ระบบเวที ระบบแสง-สี-เสียง รวมถึงงานด้านภาพและกราฟฟิคอีกด้วย

จากประสบการณ์การเป็นลูกจ้างมากกว่า 10 ปี ทำให้ท่านได้รับประสบการณ์ในการทำงาน ด้านต่าง ๆ ที่หลากหลายอย่างมากมาย ผนวกกับผู้บริหารเป็นคนรุ่นใหม่ มีความมั่นใจ และพร้อมกล้า ที่เสี่ยง เมื่อโอกาสมาถึง ท่านเจ้าของบริษัทด้วยวัยเพียง 32 ปี จึงลาออกจากบริษัทเดิมเพื่อมาตั้ง บริษัทของตนเองในการรับให้บริการออกแบบและรับบริการจัดงาน (Organizer หรือ ออแกไนซ์เซอร์) ในทุกรูปแบบด้วยตนเอง

หลังจากที่ท่านเจ้าของบริษัทของได้ก่อตั้งบริษัทของตนเองขึ้นแล้ว จึงได้ชวนเพื่อน ๆ ที่ได้เคยมี โอกาสในการทำงานร่วมกันมาตลอดระยะเวลาของการเป็นลูกจ้างให้มาทำงานร่วมกัน ทีมงานใน ระยะเวลาแรกส่วนใหญ่เป็นทีมงานแบบฟรีแลนซ์ (freelance) คือเป็นทีมงานอิสระเป็นการจ้างให้ ผู้ปฏิบัติงานมาทำงานเป็นงาน ๆ ไป ไม่ได้จ้างประจำ โดยเริ่มต้นจากงานขนาดเล็กและค่อย ๆ พัฒนา ทั้งคุณภาพและขนาดของงานให้ใหญ่ขึ้น ๆ โดยจากจุดเริ่มต้นมีพนักงานเพียง 3-4 คน แต่ในปัจจุบัน บริษัทฯ ได้พัฒนาองค์กรให้มีระบบงานชัดเจน มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่เป็นระบบ มีบุคลากร ประจำเกือบ 50 คน โดยแยกเป็นแผนกต่างๆ อาทิ แผนกสร้างสรรค์กิจกรรม (Creative) แผนกทัวร์ และท่องเที่ยว (ดูแลเรื่องโรงแรม การเดินทาง (ทั้งทางบกและทางอากาศ) และดูแลเรื่องอาหาร) ฝ่าย ชายหรือฝ่ายเออี (AE = Account Executive) คือตำแหน่งที่ช่วยให้การประสานงานระหว่างบริษัท และลูกค้าเข้าใจในความต้องการต่างๆ ได้ถูกต้องตรงกัน แผนกเทคนิคและเทคโนโลยีต่าง ๆ แผนก ออกแบบกราฟฟิค รวมทั้งด้านการบุคคล ดูแลเรื่องค่าจ้าง สวัสดิการ และการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจน

จุดเด่นสำคัญคือคุณลักษณะของท่านเจ้าของบริษัท ที่เป็นคนหนุ่มอายุน้อย เรียนรู้ได้เร็ว กล้า ได้กล้าเสีย กล้าลองผิดลองถูก กล้าเปิดรับฟังความคิดเห็นของทีมงาน ไม่หยุดพัฒนา ทำให้ทั้งทีมกล้า แสดงออกและมีความคิดสร้างสรรค์ในการนำเสนอแบบใหม่ ๆ เสมอ อาทิ ในช่วงวิกฤตเหตุการณ์ การแพร่ระบาดของโควิด 19 ที่ทำให้บริษัทมากมายต้องประสบกับปัญหา แต่บริษัทนี้ปรับตัวได้อย่าง รวดเร็ว สร้างโอกาสใหม่ให้กับบริษัทของตนเอง ด้วยการปรับสถานที่ทำงานเดิมเป็นสตูดิโอ ลงทุน โปรแกรมคอมพิวเตอร์ใหม่ เพื่อรองรับการจัดงานประชุม สัมมนา และจัดงานในรูปแบบออนไลน์ (Virtual Conference) เป็นบริษัทแรก ๆ ของประเทศ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ อย่างรวดเร็ว ลูกค้าต่างชื่นชมและใช้บริการกันอย่างมากมาย ทำให้บริษัทสามารถเติบโตท่ามกลาง วิกฤตทางเศรษฐกิจได้อย่างยอดเยี่ยม ผนวกกับท่านเจ้าของบริษัทเป็นคนมีอัธยาศัยที่ดี นำเสนอเก่ง มี สายสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในแวดวงต่าง ๆ มีฐานลูกค้าที่ติดอยู่อย่างมากมายแล้ว ทำให้บริษัทฯ สามารถ ประสบความสำเร็จได้ในระยะเวลาที่รวดเร็ว ปัจจุบันบริษัทสามารถสร้างทั้งผลงานและผลลัพธ์จาก

ธุรกิจที่ยอดเยี่ยม และยังสามารถสร้างการเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง โดยสามารถสร้างยอดขายได้มากกว่า 200 ล้านบาทต่อปี ได้อย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่ 5: บริษัท Startup ดำเนินธุรกิจในการให้บริการด้านการออกแบบและการจัดการด้าน แสง-สี-เสียง การแสดงภาพ และงานเวที สำหรับงานอีเวนต์ต่าง ๆ

บริษัทตัวอย่างที่ทำการศึกษาวิจัยสุดท้ายนี้ เป็นบริษัทธุรกิจ Startup ดำเนินธุรกิจในการให้บริการในการออกแบบและการจัดการด้าน แสง-สี-เสียง ภาพ และงานเวที ในการจัดงาน รวมทั้งการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ด้านแสง สี เสียง และจอภาพ (จอ LED) ในปัจจุบันบริษัทฯ นี้ได้พัฒนาจนกลายเป็นผู้จำหน่ายจอภาพประเภทแอลอีดี (LED) รายใหญ่ที่สุดของประเทศไทย โดยเจ้าของบริษัทเริ่มต้นชีวิตการทำงานจากการเป็นลูกจ้างแรงงาน (ลูกจ้างแบบรายวัน) เพราะสำเร็จการศึกษาแค่เพียงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โดยรับผิดชอบงานด้านการติดตั้งและรีออดนเวที งานระบบแสง-สี-เสียง กว่า 10 ปี ระหว่างนั้นได้เรียนรู้ สะสมประสบการณ์ พัฒนาตนเอง เรียนรู้งานต่าง ๆ จนเกิดความเชี่ยวชาญ ด้วยคุณลักษณะที่โดดเด่นของเจ้าของบริษัทแห่งนี้ พัฒนาการแรกคือการขยับจากการเป็นลูกจ้างรายวัน เป็นการรวบรวมเพื่อน ๆ และสร้างเป็นทีมเพื่อรับงานติดตั้ง รีออดนเวที และงานระบบแสง-สี-เสียง โดยสามารถรวบรวมเพื่อน ๆ จนสามารถมีลูกน้องในทีมมากกว่า 30 คน จากนั้นทีมค่อย ๆ ใหญ่ขึ้น ๆ จนมีน้อง ๆ ในทีมมากกว่า 80 คนในระยะเวลา 3 ปี ท่านเจ้าของตัดสินใจสร้างทีมของตนเอง โดยลงทุนระบบงานเวทีก่อน เพราะต้นทุนของระบบเวที่ยังไม่สูงมากนัก จากนั้นจึงค่อย ๆ เพิ่มระบบไฟ ระบบแสงสี โดยใช้เวลาเกี่ยวเกี่ยวประสบการณ์ และเงินทุนกว่า 5 ปี จนบริษัทเติบโตถึงได้เริ่มลงทุนในเรื่องของระบบเสียง และระบบภาพ (เพราะทั้งสองเรื่องนี้ต้องใช้เงินลงทุนสูง)

ท่านเจ้าของบริษัทเป็นคนขยัน หนักเอาเบาสู้ เรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา เป็นคนเก่ง และมีความรู้-ความเชี่ยวชาญในงานของตนเองสูง อัจฉริยะดี มีความซื่อสัตย์ เป็นคนตรงๆ จริใจ บวกกับการสะสมประสบการณ์ในธุรกิจด้านนี้มากกว่า 20 ปี ท่านเจ้าของธุรกิจนี้จึงได้รับการยอมรับจากคนในวงการอแอกไนซ์เซอร์อย่างกว้างขวาง หลังจากดำเนินธุรกิจมาได้กว่า 10 ปี ท่านเจ้าของธุรกิจได้มองเห็นโอกาสเรื่องจอภาพแอลอีดี จึงได้เดินทางไปประเทศจีน ตามคำแนะนำของเพื่อนในวงการที่ได้ทำงานร่วมกันมานาน และตัดสินใจลงทุนเรื่องจอภาพแอลอีดีอีกหนึ่งธุรกิจ แม้ช่วงแรกจะติดปัญหาเรื่องความเข้าใจในสินค้าและการให้บริการ แต่ท่านเจ้าของบริษัทก็ไม่หยุดที่จะเรียนรู้และพัฒนา และฝ่าฟันปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้จนสามารถกลายเป็นบริษัทผู้นำเข้า และจัดจำหน่ายจอภาพแอลอีดี ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ ทำให้บริษัทในช่วง 4-5 ปีหลังสามารถเติบโตแบบก้าวกระโดดได้อย่างต่อเนื่อง

ปัจจุบันบริษัทได้ขยายโอกาสทางธุรกิจต่อเนื่อง ด้วยการสร้างโกดังเพื่อการจัดเก็บสินค้าและอุปกรณ์ในการจัดงานของบริษัทที่ให้บริการด้านอแอกไนซ์เซอร์ด้วย อาทิ การจัดเก็บอุปกรณ์เต็นท์

อุปกรณ์โต๊ะ-เก้าอี้ เเวที อุปกรณ์ของระบบแสง-สี-แสง ฯลฯ ด้วย โดยให้บริการในการเคลื่อนย้าย ประกอบติดตั้งพร้อมการรื้อถอน และนำกลับมาจัดเก็บ พร้อมทำรายการอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ลูกค้า ตรวจสอบได้อย่างสะดวกสบาย ซึ่งเป็นการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของบริษัทอแกไนซ์เซอร์ อย่างมาก

ทั้งหมดนั้นเกิดขึ้นได้เนื่องมาจากท่านเจ้าของบริษัทเป็นคนที่เติบโตมาจากธุรกิจนี้จริง ๆ เข้าใจใน ปัญหาและความต้องการของลูกค้า และของเพื่อนร่วมธุรกิจ ถึงสามารถสร้างสรรค์บริการและนำเสนอ สินค้าและบริการได้อย่างยอดเยี่ยม ผวนกับทั้งความรู้ความสามารถในเรื่องของการสร้างสรรค์ คุณภาพของงาน ความคุ้มค่าของงาน การให้บริการที่ยอดเยี่ยมเสมอ และคุณลักษณะที่ดีของท่าน เจ้าของบริษัทแห่งนี้ ทำให้ลูกค้าชื่นชอบและให้การสนับสนุนเสมอ รวมทั้งทีมงานที่ดี เพราะบริการ จัดการแบบครอบครัวคือสามารถพูดคุยกัน เจ้าของบริษัทดูแลน้อง ๆ ในทีมอย่างใกล้ชิด แบ่งปัน ความสำเร็จให้กับทุกคนอย่างทั่วถึง แม้องค์กรยังไม่ได้มีระบบบริหารจัดการอย่างเป็นระบบมากนัก แต่ลักษณะงานและลักษณะของผู้นำในองค์กรอยู่ในระดับที่พอดีกันอย่างลงตัว จึงทำให้บริษัทสามารถ ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และยังคงเติบโตตลอดมา

ในช่วงระยะเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมา บริษัทเริ่มให้มีการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นระบบมากขึ้น โดยการสร้างระบบการทำงานของงานฝ่ายต่าง ๆ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติ ระบบบัญชีและการเงิน ระบบการตรวจสอบการทำงานด้านต่าง ๆ อย่าง ต่อเนื่อง มีการลงทุนด้านพัฒนาและมีแผนในการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญ อย่างชัดเจน ทำให้บริษัทสามารถสร้างการเติบโตและสร้างรายได้จากการให้บริการในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการจัดจำหน่ายสินค้าตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ได้มากกว่า 300 ล้านบาทต่อปี นับเป็นบริษัท ที่เริ่มต้นจากศูนย์และสามารถประสบความสำเร็จในทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็วอีกบริษัทหนึ่งนั่นเอง

4.2 ส่วนที่ 2 คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ในส่วนนี้ จะนำเสนอข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์ สังเกต และการเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้องค์กร สามารถประสบความสำเร็จทางธุรกิจ ตามแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่วิธีการเป็น บริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คออลลินส์ นั่นคือ 1.คุณลักษณะของผู้นำองค์กร และ 2. หลักในการบริหารงานและกระบวนการในการทำงาน ที่จะเป็นปัจจัยหลักในการผลักดันให้องค์กร องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างยอดเยี่ยม

ในส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอข้อค้นพบในเรื่องของ คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์กรที่ 1: บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ด้านที่อยู่อาศัยประเภทคอนโดมิเนียม เป็นองค์กรที่ผู้นำมีคุณลักษณะที่มีความสอดคล้องกับแนวคิด “ผู้นำระดับ 5” ที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ อย่างชัดเจน

จากภูมิหลังของทีมผู้บริหาร และจากประวัติความเป็นมาขององค์กรที่ได้กล่าวมาแล้วในส่วนแรกของบทนี้ องค์กรแห่งนี้ เกิดขึ้นจากการรวมผู้บริหารสองรุ่นเข้าไว้ด้วยกัน โดยผู้บริหารทั้งสองรุ่นมีคุณลักษณะสำคัญที่คล้ายคลึงกันอย่างมากนั่นคือ “ผู้บริหารเป็นคนจิตใจดี มีน้ำใจ เป็นคนสุภาพ เป็นนักสื่อสารที่ดี มีจิตวิทยาในการบริหารคนหรือใช้คนเป็น สามารถสอนงานลูกน้องได้เป็นอย่างดี สื่อสารโน้มน้าวและสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับทีมได้อย่างยอดเยี่ยม ลูกน้องในทีมรู้สึกรักและผูกพันกับทั้งผู้บริหารและกับทั้งองค์กร พนักงานส่วนใหญ่รู้สึกมีคุณค่าสำหรับองค์กร มีส่วนร่วมกับองค์กรเสมอไม่ว่าองค์กรจะสร้างกิจกรรมหรือจัดทำโครงการใด ๆ ขึ้น ผู้บริหารจะรับฟังทุกความคิดเห็น ด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานทุกระดับ ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญในองค์กรแห่งนี้” และเมื่อรวมกับคุณลักษณะของผู้นำเองที่ชอบเรียนรู้ พัฒนาความสามารถของตนเองเองตลอดเวลา คือเป็นบุคคลที่เก่งในการทำงานจริง ๆ จนสามารถสร้างการยอมรับ สร้างความเคารพเชื่อถือ สร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารกับทีมงานในองค์กรได้อย่างแท้จริง เมื่อถามถึงเป้าหมายในการทำงานของผู้บริหารทั้งสองรุ่น จะพบว่าคำตอบสำคัญในระดับต้น ๆ นั่นคือ “การสร้างองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนด้วยการสร้างพนักงานในทุกระดับให้เป็นคนเก่ง ให้เป็นพนักงานที่มีคุณภาพ ทั้งในด้านความรู้ความสามารถและในด้านจิตวิญญาณหรือในด้านจิตใจ ผันสูงสุดของผู้บริหารคือพนักงานเป็นคนเก่งและเป็นคนดี สามารถตอบแทนหรือสร้างสรรค์คุณค่าที่ดีกว่าคืนให้กับสังคมและประเทศชาติด้วย” เพราะหนึ่งในความเชื่อหลักขององค์กรนี้นั่นคือ “เมื่อทุกคนเก่ง และเป็นคนดี มีความก้าวหน้าตามสายงานอย่างชัดเจน มีเป้าหมายไม่เพียงแค่ว่าตัวเอง เพราะมีจิตใจที่พร้อมจะแบ่งปันให้กับผู้อื่นด้วย จะช่วยสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข และเมื่อทุกคนมีความสุข ก็จะทำให้องค์กรในภาพรวมมีบรรยากาศการทำงานที่ดีตามไปด้วย”

ลักษณะที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจนในองค์กรแห่งนี้ก็คือ คุณลักษณะของผู้บริหารระดับรองลงมาจากกลุ่มผู้นำที่เป็นเจ้าของกิจการ ซึ่งผู้บริหารระดับรองลงมาเหล่านี้ล้วนมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีคล้ายคลึงกับกลุ่มผู้นำที่เป็นเจ้าของกิจการเกือบทั้งหมด มีทักษะในด้านการทำงานที่ดีมาก สามารถสร้างผลงานที่ดีได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับลูกน้องหรือพนักงานในองค์กรได้ด้วย ผู้บริหารระดับรองลงมาส่วนใหญ่เป็นคนจิตใจดี สุภาพอ่อนโยน เป็นหัวหน้างานที่สอนงานลูกน้องได้ และสามารถสร้างขวัญและกำลังใจใน

การทำงานให้กับทีมได้เป็นอย่างดี เมื่อทีมต้องเจอกับอุปสรรคในการทำงาน หรือพบข้อผิดพลาดในการทำงาน ทีมงานจะมองเหตุการณ์เหล่านั้นเป็นการเรียนรู้ ไม่ซ้ำเติมกันและกัน หรือโทษกันไปมา เพื่อจะหาคนผิด เพราะผู้นำและผู้บริหารต้องการรักษาบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ให้มองทุกอย่าง เป็นโอกาสในการพัฒนา ซึ่งชุดความคิดทั้งหมดนี้นั้น สอดคล้องและตรงกันกับแนวคิดของการเป็น ผู้นำระดับ 5 ของ จิม คอลลินส์ ที่ปรากฏอยู่ในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทยิ่งใหญ่ (Good to Great) อย่างชัดเจนทุกประเด็น และตรงกับนิยามและตัวอย่างประกอบจากแนวคิดในหนังสือ ภาวะผู้นำระดับ 5 ของ จอห์น ซี แม็กซ์เวลล์ อย่างชัดเจนด้วยเช่นกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์กรตัวอย่างแห่งที่ 1 ในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มเจ้าของกิจการ ทั้งรุ่นที่หนึ่งและรุ่นที่สอง ที่มีประสบการณ์การทำงานจริงอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารในรุ่นที่สองที่มีประสบการณ์การทำงานจากองค์กรผู้รับเหมาก่อสร้างขนาดใหญ่มาก่อน เมื่อผู้บริหารซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ มีการศึกษาที่ดี บวกกับประสบการณ์ในการเรียนรู้เรื่องการบริหารงานแบบ มีอาชีพ จึงสามารถนำความรู้ ความเข้าใจ มาพัฒนาต่อยอด และสร้างระบบการบริหารจัดการ การวางแผนงานการทำงาน และสร้างกลยุทธ์ในการบริหารบุคลากรได้อย่างชัดเจน

ทำให้สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำองค์กรส่วนใหญ่ต่างเป็น “ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่ดีสอดคล้องกับการเป็น ผู้นำระดับ 5” คือ เก่งงานและเก่งคน ท่านทุ่มเททั้งเรื่องเวลาและงบประมาณในการสร้างทีมผู้นำ ระดับรองลงมาให้เป็นผู้นำที่ดี เก่งทั้งการทำงาน และเก่งในการบริหารคน มีเป้าหมายไม่เฉพาะแค่เพียงการทำงานหรือการสร้างความสำเร็จเพียงเพื่อตนเองเท่านั้น แต่เป็นการทำงานเพื่อความสำเร็จของทุกคนในองค์กร ด้วยการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี มอบโอกาสในการเรียนรู้ตลอดในทุกช่วงเวลาของการทำงาน พนักงานในทุกระดับรู้สึกมีความรักความผูกพันในองค์กร พนักงานส่วนใหญ่ทำงานอย่างมีความสุข และสามารถสร้างผลงานที่เป็นเลิศออกมาได้อย่างต่อเนื่อง จนทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจได้อย่างยอดเยี่ยมจนสามารถเติบโตและสร้างผลกำไรที่ดี จนสามารถเป็นบริษัทที่เข้าไปจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และมีผลประกอบการที่ดี จนได้รับการจับตามองว่าเป็นบริษัทฯ น้อยใหม่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่น่าร่วมลงทุนอย่างมากที่สุดแห่งหนึ่งในขณะนี้” นั่นเอง

องค์กรที่ 2: บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ด้านที่อยู่อาศัย ประเภทหมู่บ้านจัดสรร เป็นองค์กรที่ ผู้นำไม่มีคุณลักษณะที่มีความสอดคล้องกับแนวคิด “ผู้นำระดับ 5” ที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์

จากภูมิหลังของท่านเจ้าของหรือท่านประธานซึ่งเป็นผู้นำหลักเพียงท่านเดียว และจากประวัติความเป็นมาขององค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยที่ 2 ที่ได้กล่าวมาแล้วในส่วนแรก ของบทนี้ ท่านประธานเป็นนักธุรกิจไทยเชื้อสายจีน มีลักษณะการทำงานแบบองค์กรในอดีต คือตัว

ท่านเองเป็นทุกอย่างขององค์กร เป็นจุดศูนย์กลางของการบริหาร การตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย และทิศทางขององค์กร เป็นการบริหารงานแบบอดีตคือรวมอำนาจทุกอย่างไว้ที่ท่านเพียงท่านเดียว แต่ความน่าสนใจคือคุณลักษณะสำคัญของตัวท่าน นั่นคือ การดำเนินธุรกิจอย่างตรงไปตรงมา ใช้ความซื่อสัตย์สุจริต เน้นพูดจริงทำจริง ตัดสินใจรวดเร็ว กล้ารับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองได้กระทำหรือตัดสินใจลงไป ท่านสร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือกับคนรอบด้านเพื่อให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ทั้งจากกลุ่มผู้รับเหมางานก่อสร้าง กลุ่มทุน ซัพพลายเออร์ ลูกค้า หุ้นส่วน และผู้ร่วมงานในส่วนต่าง ๆ ท่านเป็นบุคคลที่ผู้คนรอบด้านให้ความเคารพนับถือเป็นอย่างมาก ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ท่านประธานสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มบุคคลในสาขาอาชีพต่าง ๆ ในสังคมไว้อย่างมากมาย ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มนักการเมืองทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น กลุ่มทุน (ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ) กลุ่มผู้ประกอบการ-กลุ่มนักธุรกิจ ในสาขาต่าง ๆ กลุ่มทหาร-ตำรวจหรือข้าราชการ และการที่ท่านมีสายสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนฝูงในทุกวงการและในทุกสาขาอาชีพ สิ่งนี้ช่วยทำให้ท่านสามารถบริหารธุรกิจของท่านให้เติบโตได้อย่างราบรื่นตลอดเวลา ประชญาในการทำงานของท่านนั้น คือ *“การสร้างและส่งมอบสินค้าดี คุณภาพเกินราคา ไม่เน้นการโฆษณาประชาสัมพันธ์เกินจริง เพราะเชื่อว่าเมื่อสินค้าดี คนจะบอกต่อกันเองแบบปากต่อปาก”* ท่าน *“เน้นให้ทุกคนใส่ใจในคุณภาพของสินค้า โดยผ่านการสร้างผลงานอันเป็นเลิศจากทุกฝ่าย ทุกจุดตลอดเวลา”* ท่าน *“เน้นการตัดสินใจที่รวดเร็วและเด็ดขาด โดยใช้หลักของความยุติธรรมในการบริหารจัดการคนในองค์กรตลอดมา”*

แม้องค์กรนี้จะก่อตั้งมากว่า 20 ปีแล้ว แต่องค์กรของท่านยังไม่ได้มีการวางแผนหรือวางระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน และอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาจะเน้นในเรื่องของทักษะในการทำงาน หรือความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานใหม่ ๆ เท่านั้น ท่านประธานฯ มักจะใช้โอกาสต่าง ๆ *“แบบไม่เป็นทางการ”* อาทิ ในโอกาสของการประชุมติดตามผลการทำงาน การประชุมประจำเดือน การพูดในงานเลี้ยงของบริษัท หรือเป็นบทสนทนาในการรับประทานอาหาร ช่วงเวลาของการเดินทางไปทำงานหรือไปทำธุระร่วมกัน ในการพูดหรือแนะนำพนักงานของท่าน ในเรื่องที่ต้องเป็น *“ทั้งคนเก่งและคนดี”* แต่ทั้งหมดนั้น ยังไม่ได้มีระบบของการสร้างคน สร้างทีมงานระดับบริหารให้สามารถสร้างคนเก่งและคนดีอย่างเป็นระบบต่อเนื่องกันไปแบบชัดเจน

ทำให้สามารถสรุปได้ว่า ท่านประธานที่เป็นผู้นำในองค์กรแห่งนี้ ท่านเป็น *“ผู้นำที่ไม่มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับการเป็นผู้นำระดับ 5”* ที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดีสู่ความเป็นบริษัทยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ ท่านประธานฯ เป็นเพียง **ผู้นำระดับ 3** ที่เน้นเฉพาะการพัฒนาให้ทุกคน *“เก่งงาน”* คือสร้างผลงานในส่วนที่แต่ละคนต้องรับผิดชอบให้ดีที่สุด เน้นทุ่มเทในการสร้างผลงานที่เป็นเลิศ คือต้องดีกว่าเดิม และดีกว่าคู่แข่งเสมอ สร้างการยอมรับให้ผู้คนสามารถชื่นชมใน *“ผลงาน”* ที่ทุกคนส่งมอบให้กับองค์กร หรือนั่นคือการส่งมอบความเป็นเลิศให้กับลูกค้าซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่สำคัญที่สุดของการจัดตั้งองค์กรทางธุรกิจที่ยั่งยืนนั่นเอง

องค์กรที่ 3: บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ด้านรับเหมาก่อสร้าง โครงการก่อสร้างประเภทห้างสรรพสินค้า พลาซ่า คอมเพล็กซ์ หรือ ห้างสะดวกซื้อขนาดใหญ่ เป็นองค์กรที่ผู้นำไม่มีคุณลักษณะที่มีความสอดคล้องกับแนวคิด “ผู้นำระดับ 5” ที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่วิธีการดำเนินงานที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์

จากภูมิหลังของท่านผู้นำหรือกลุ่มผู้บริหารขององค์กรแห่งนี้ และจากประวัติความเป็นมาขององค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยที่ 3 ที่ได้กล่าวมาแล้วในส่วนแรกของบทนี้ ช่วงเวลาที่องค์กรแห่งนี้กำลังก่อสร้างตัว (หลังจากที่ผ่านจุดเริ่มต้นของการก่อตั้งบริษัทฯ ไปแล้ว) องค์กรได้รับโอกาสใหญ่ ๆ อย่างรวดเร็วและอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาบุคลากรภายในครอบครัวให้เติบโตเพื่อเข้ามารับผิดชอบช่วยงานในด้านต่าง ๆ ไม่ทันกับโอกาสทางธุรกิจที่ได้รับในช่วงเวลานั้น (คนในครอบครัวยังไม่พร้อมเพราะรุ่นลูก ๆ ยังเป็นเด็กกันอยู่) ทำให้ในช่วงแรกบริษัทฯ จึงใช้การจ้างงานผู้เชี่ยวชาญในการบริหารงานด้านต่าง ๆ เข้ามาช่วยดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ทั้งนี้ ทั้งทีมงานด้านช่าง ทีมงานผู้รับเหมา ทีมงานด้านการออกแบบ ทีมงานด้านการตลาด ทีมงานฝ่ายขาย ทีมงานด้านการเงินและบัญชี และทีมงานด้านการบริหารบุคคลและงานธุรการ จึงอาจอธิบายได้ว่าองค์กรที่ 3 ที่เป็นตัวอย่างเป็นการศึกษาวิจัยแห่งนี้ เป็นการจัดตั้งองค์กรโดยรวบรวมผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาบริหารงาน ซึ่งแตกต่างจาก 2 องค์กรตัวอย่างแรกที่ศึกษาวิจัยอย่างชัดเจน องค์กรใช้วิธีการบริหารจัดการธุรกิจด้วยวิธีการจ้างงานหรือซื้อตัว “คนเก่ง” หรือ “ผู้บริหารมืออาชีพ” จากองค์กรอื่น ให้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งนี้ ไม่มีพนักงานหรือผู้บริหารท่านใดที่เติบโตพร้อมกับองค์กรมาตั้งแต่วันแรกเหลืออยู่เลยในปัจจุบัน

ความสำเร็จทั้งหมดขององค์กร จึงเกิดจากโอกาสทางธุรกิจที่กลุ่มผู้นำองค์กรหรือท่านเจ้าของกิจการมองเห็น และได้รับโอกาสเหล่านั้นมาจากสายสัมพันธ์ที่ดีของกลุ่มผู้นำองค์กรหรือท่านเจ้าของกิจการกับกลุ่มเงินทุนและกลุ่มลูกค้า (ห้างเซ็นทรัล) เพราะเมื่อผู้นำองค์กรมองเห็นโอกาสทางธุรกิจนี้ จึงนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน จึงทำให้เกิดการพัฒนากระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อให้องค์กรแห่งนี้สามารถให้บริการในงานรับเหมาก่อสร้างเฉพาะงานก่อสร้างห้างสรรพสินค้าหรือห้างสะดวกซื้อขนาดใหญ่ (ห้างเทสโก้ หรือห้างแม็คโคร) ได้อย่างยอดเยี่ยมก่อนคู่แข่งรายอื่น ๆ (เพราะบริษัทก่อสร้างอื่น ๆ ยังไม่มีความเชี่ยวชาญ และยังไม่มีความพร้อมที่จะเข้ามาพัฒนางานก่อสร้างในด้านนี้อย่างจริงจัง)

จึงสามารถสรุปผลวิจัยได้ว่า ความสำเร็จขององค์กรแห่งนี้ กลุ่มผู้นำในองค์กรแห่งนี้เป็น “ผู้นำที่ไม่มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับการเป็นผู้นำระดับ 5” ที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่วิธีการดำเนินงานที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ **กลุ่มผู้นำขององค์กรมีระดับของความ** **เป็นผู้นำเพียงระดับ 1 เท่านั้น** โดยจะสนใจและพิจารณาเฉพาะผลลัพธ์ของการดำเนินงานตาม KPIs

หรือตามเป้าหมาย หรือตามมาตรฐานต่าง ๆ ที่ผู้นำ ผู้บริหาร หรือที่องค์กรได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนแล้วเท่านั้น หากทีมงานหรือพนักงานไม่สามารถส่งมอบผลงานได้ตามเป้าหมายที่ได้ตกลงร่วมกันไว้แล้ว องค์กรจะเลือกใช้วิธีให้ออกจากการทำงาน หรือการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน หรือการปรับเปลี่ยนสภาพการจ้างงาน หรือการบอกเลิกสัญญาการจ้าง หรือมาตรการในการลงโทษในแบบต่าง ๆ ก็จะถูกนำมาใช้ เพื่อให้องค์กรได้รับในสิ่งที่องค์กรต้องการ และเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการต่อไปได้นั่นเอง องค์กรนี้เน้นการบริหารจัดการตามอำนาจหน้าที่ที่แต่ละต้องคนรับผิดชอบตามตำแหน่งเท่านั้น

จริงอยู่ที่องค์กรแห่งนี้ก็มีหน่วยงานการพัฒนาบุคคลหรืองานด้านฝึกอบรม แต่เป็นการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีหน่วยงานเหล่านี้ไว้เพียงเพื่อให้โครงสร้างองค์กรครบตรงตามมาตรฐานเท่านั้น มากกว่าการเน้นให้หน่วยงานนี้ทุ่มเทการทำงานเพื่อการสร้างคนหรือบุคลากรในองค์กรให้เก่ง หรือการสร้างการยอมรับระหว่างกันจากการเป็นคนดี หรือสร้างงานหรือกิจกรรมในการพัฒนาสัมพันธภาพที่ดีและนำไปสู่การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน อาจสรุปได้ว่า เป็นองค์กรที่เน้นคนที่ “เก่งงาน” คือสร้างผลงานในส่วนที่แต่ละคนต้องรับผิดชอบให้ดีที่สุด เน้นประสิทธิภาพคือเน้นสร้างผลกำไรให้ได้ หรือสร้างผลงานที่ถูกค่ายอมรับ บริหารโครงการต่าง ๆ ให้คุ้มค่าง่าคู่แข่ง ไม่เน้นเรื่องสัมพันธภาพในองค์กร ไม่ต้องการให้พนักงานสนิทสนมกัน ให้ต่างคนต่างทำงานของตนเองให้ดีกว่าเพียงพอแล้ว หากหน่วยงานใดหรือพนักงานใดไม่สามารถทำงานได้ หรือทำได้ไม่ตรงกับมาตรฐานที่องค์กรต้องการ ผู้บริหารจะเลือกใช้วิธี “เปลี่ยนตัวผู้เล่น”, “คัดออก” มากกว่าการใช้เวลาและความทุ่มเทในการพัฒนาให้พนักงานหรือผู้บริหารมีความสามารถมากขึ้นจนกลายเป็น “คนเก่งและคนดี” ตามมาตรฐานหรือตามนิยามที่ใคร ๆ หรือองค์กรอื่นใดได้กำหนดเอาไว้

แนวคิด “ผู้นำระดับ 5”	องค์กรที่ 1	องค์กรที่ 2	องค์กรที่ 3
ผู้นำระดับ 5 เป็นผู้นำที่รับ “ความเคารพนับถือ”			
ผู้นำระดับ 4 เป็นผู้นำจาก “การพัฒนาคน”			
ผู้นำระดับ 3 เป็นผู้นำเพราะ “สร้างผลงาน”			
ผู้นำระดับ 2 เป็นผู้นำจาก “การยอมรับ”			
ผู้นำระดับ 1 เป็นผู้นำโดย “ตำแหน่ง”			

รูปภาพที่ 4: ตารางสรุปผล “ระดับของความเป็นผู้นำ” ขององค์กรตัวอย่าง 1-3 ที่ศึกษาวิจัย

องค์กรที่ 4: บริษัท Startup ดำเนินธุรกิจด้านอแกไนซ์เซอร์ (Organizer) เป็นองค์กรที่ผู้นำไม่มีคุณลักษณะที่มีความสอดคล้องกับแนวคิด “ผู้นำระดับ 5” ที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่อุตสาหกรรมที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์

จากภูมิหลังของผู้นำองค์กรหรือเจ้าของกิจการแห่งนี้ และจากประวัติความเป็นมาขององค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยที่ 4 ที่ได้กล่าวมาแล้วในส่วนแรกของบทนี้ คุณลักษณะที่โดดเด่นของท่านเจ้าของบริษัท คือการเป็นคนหนุ่มอายุน้อย เรียนรู้ได้เร็ว กล้าได้กล้าเสีย กล้าลองผิดลองถูก พร้อมเปิดรับฟังความคิดเห็นของทีมงาน ไม่หยุดพัฒนา ทำให้ทั้งทีมกล้าแสดงออกและมีความคิดสร้างสรรค์ ในการนำเสนองานแบบใหม่ ๆ เสมอ บริหารงานแบบคนสมัยใหม่ ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการช่วยตัดสินใจ และด้วยคุณลักษณะอันโดดเด่นของท่านเจ้าของกิจการทั้งหมดนั้น ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลงานและเติบโตท่ามกลางวิกฤตทางเศรษฐกิจได้อย่างยอดเยี่ยม

แต่หากพิจารณาถึงความหมายของระดับของการเป็นผู้นำตามแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่อุตสาหกรรมที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ แล้วนั้น จะพบว่า คุณลักษณะของผู้นำขององค์กรแห่งนี้ เป็นเพียง **“ผู้นำระดับ 3”** เท่านั้น เพราะท่านสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร และได้รับการยอมรับจากผู้คนรอบด้านด้วย **“การสร้างผลงานที่เป็นเลิศ”** และรวมทั้งการสร้างยอมรับจากคนรอบด้านด้วยการ **“การสร้างสัมพันธภาพที่ยอดเยี่ยม”** กับผู้คนตลอดเวลา ท่านสามารถนำผู้คนในทีมได้ เพราะท่านเป็น คนดี คนที่มีน้ำใจ มีอัธยาศัยที่ดีกับผู้คนมากมาย รวมทั้งเป็นคนเก่ง คนเชี่ยวชาญ เป็นคนทุ่มเท เป็นคนมีความรู้ความสามารถในงานที่ท่านรับผิดชอบ และสามารถสร้างผลงานที่เป็นเลิศซึ่งทุกคนที่ร่วมงานด้วยต่างให้การยอมรับกับเรื่องทั้งหลายเหล่านั้นเสมอ

เมื่อเราพิจารณาถึงความสำเร็จขององค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยนี้ จะพบว่างานในด้านการให้บริการออกแบบและให้บริการในการจัดงาน (Organizer หรือ ออแกไนซ์เซอร์) ในทุกรูปแบบของงานกิจกรรมนั้น ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรเหล่านั้นคือ องค์กรต้องสามารถนำเสนอแนวทางการจัดงานที่สร้างสรรค์และแตกต่าง ที่สำคัญคือองค์กรนั้นต้องสามารถนำแนวคิดที่สร้างสรรค์เหล่านั้นออกมาเป็นผลงานหรือผลงานได้จริง ภายใต้งบประมาณค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่า หากองค์กรประเภทนี้ (Organizer หรือ ออแกไนซ์เซอร์) สามารถสิ่งนี้ได้ โอกาสแห่งความสำเร็จขององค์กรก็จะมีมากตามไปด้วย องค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยนี้ องค์กรที่ 4 นี้ สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่องเพราะสามารถทำ 2 สิ่งข้างต้นได้ คือ 1.นำเสนอแนวทางการจัดงานที่สร้างสรรค์ และ 2.สร้างผลงานออกมาได้จริงตามแนวคิดที่สร้างสรรค์ ภายใต้งบประมาณที่เป็นไปได้ จึงทำให้องค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยแห่งนี้มีโอกาสมากมายที่ลูกค้าและหุ้นส่วนทางธุรกิจต่าง ๆ มอบให้ บวกกับการมีคุณลักษณะที่ดี และมีความเชี่ยวชาญ มีความรู้จริงหรือเก่งในงานที่ต้องรับผิดชอบจริง ๆ มากกว่าคนอื่นเสมอ ทำให้องค์กรแห่งนี้สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็วและอย่างต่อเนื่องด้วย

องค์กรแห่งนี้มีแผนการปฏิบัติงานในด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนทักษะให้พนักงานมีความรู้และความเชี่ยวชาญในหน้าที่ที่แต่ละคนต้องรับผิดชอบมากขึ้น และมีแผนในเรื่องการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง แต่ด้วยวัยวุฒิของบุคลากรในองค์กรแห่งนี้ล้วนแล้วแต่เป็นคนหนุ่มสาวอายุของพนักงานอยู่ระหว่าง 25-32 ปี และอายุงานเฉลี่ยก็ยังไม่ถึง 10 ปี รวมทั้งค่านิยมสมัยใหม่ของพนักงานในทีมที่เป็นคนรุ่นใหม่ที่ไม่ต้องการทำงานอยู่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่งในระยะยาว มักจะมองหาโอกาสใหม่ ๆ ในการทำงานเสมอ หรือเมื่อมีโอกาสในการพัฒนาตนเองมีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานอย่างเต็มที่แล้ว พนักงานเหล่านั้นก็เลือกที่จะลาออกจากการทำงานประจำในองค์กร โดยเลือกที่จะรับทำงานแบบแบบฟรีแลนซ์ (Freelance) หรือทำงานแบบพาร์ทไทม์ (Part-time) คือรับจ้างเป็นงาน ๆ หรือเป็นโครงการ ๆ ไปเท่านั้น โอกาสในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้เป็นองค์กรที่เน้นในเรื่องของการสร้างหัวหน้างานให้เป็น “ผู้นำระดับ 4 คือ ผู้นำที่ทุ่มเทในการสร้างทีมงานให้คนในทีมเป็น ทั้งคนเก่งและดี” อย่างต่อเนื่องจึงไม่สามารถเกิดขึ้นได้จริง ด้วยเหตุนี้เอง “ผู้นำระดับ 5 คือผู้นำที่สร้างผู้นำระดับ 4 ให้เกิดขึ้นในองค์กรจำนวนมาก ๆ ” จึงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในองค์กรแห่งนี้เอง

องค์กรที่ 5: บริษัท Startup ดำเนินธุรกิจในด้านการให้บริการในด้านการออกแบบและการจัดการด้านจัดแสง-สี-เสียง การแสดงภาพ และงานเวที เป็นองค์กรที่ผู้นำไม่มีคุณลักษณะที่มีความสอดคล้องกับแนวคิด “ผู้นำระดับ 5” ที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คออลินส์

จากภูมิหลังของผู้นำองค์กรหรือเจ้าของกิจการแห่งนี้ และจากประวัติความเป็นมาขององค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยที่ 5 ที่ได้กล่าวมาแล้วในส่วนแรกของบทนี้ ผู้นำองค์กรหรือท่านเจ้าของกิจการแห่งนี้ มีคุณลักษณะที่เด่นชัดมาก นั่นคือการเป็นคนขยัน หนักเอาเบาสู้ เปิดรับสิ่งใหม่ ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา เป็นคนเก่ง และมีความเชี่ยวชาญในงานของตนเองสูง อหยาตยดี มีความซื่อสัตย์ เป็นคนตรง ๆ จริงใจ มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจด้านนี้มากกว่า 20 ปี ท่านเจ้าของกิจการแห่งนี้จึงได้รับการยอมรับจากคนในวงการออกแบบในซ์เซอร์ (Organizer) อย่างกว้างขวาง เมื่อท่านเจ้าของกิจการเติบโตมาจากธุรกิจนี้ โดยเริ่มตั้งแต่การรับจ้างเป็นแรงงาน รับจ้างประกอบติดตั้งและรีอถอนงานเวที งานระบบแสง-สี-แสง และระบบภาพ ทำให้ท่านเจ้าของกิจการท่านนี้ ได้เข้าใจในปัญหาและความต้องการของลูกค้า และความต้องการของเพื่อนร่วมธุรกิจอย่างแท้จริง ถึงสามารถสร้างสรรค์บริการ และนำเสนอสินค้าและบริการได้อย่างยอดเยี่ยม ผนวกกับประสบการณ์ในด้านการออกแบบงาน หรือการสร้างสรรค์งานที่มีคุณภาพ และความคุ้มค่าของงานเมื่อพิจารณาจากมุมมองของลูกค้า การให้บริการที่รวดเร็วและแก้ปัญหาหรือหาทางออกให้กับลูกค้าได้อย่างยอดเยี่ยมเสมอ

เมื่อรวบรวมคุณลักษณะที่ดีทั้งหมดของท่านเจ้าของกิจการแห่งนี้แล้ว ทำให้เราสามารถสรุปได้อย่างชัดเจนว่า ท่านผู้นำองค์กรแห่งนี้สร้างความสำเร็จและสร้างการยอมรับจากทุกคนได้จาก “การมอบผลลัพธ์จากการทำงานที่ยอดเยี่ยม” หรือ “ทำให้ผู้คนชื่นชอบและให้การสนับสนุนเพราะผลงานที่เป็นเลิศ” โดยที่ท่านยังได้รับการสนับสนุนจากทั้งลูกค้าและทีมงานอย่างดีเยี่ยม อันเนื่องมาจากการเป็นผู้นำที่มีความสามารถใน “การสร้างสัมพันธภาพที่ยอดเยี่ยมกับผู้คน” อาทิ การบริหารจัดการองค์กรแบบคนครอบครัว สามารถพูดคุยกันได้ทุกเรื่อง ตรงไปตรงมา ดูแลลูกน้องในทีมทุกระดับอย่างใกล้ชิด และพร้อมที่จะแบ่งปันผลกำไรจากความสำเร็จให้กับทุกคนอย่างทั่วถึงตลอดเวลาได้อีกด้วย จึงสามารถสรุปผลระดับของการเป็นผู้นำตามแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ จะพบว่า คุณลักษณะของผู้นำขององค์กรแห่งนี้ เป็นเพียง “ผู้นำระดับ 3” นั่นเอง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยแห่งนี้ มาจาก “ผลงานที่ยอดเยี่ยมและความคุ้มค่า” ที่ส่งมอบให้กับลูกค้า ลักษณะงานขององค์กรแห่งนี้ฯ ไม่ได้มีความสลับซับซ้อนหรือต้องใช้เทคโนโลยีระดับสูงในการสร้างสรรค์งาน อาจต้องอาศัยความสร้างสรรค์บ้างแต่ก็อยู่ในขอบข่ายของงานที่ซ้ำ ๆ แบบเดิม ๆ องค์กรแห่งนี้จึงมีลักษณะของการเป็นฝ่ายสนับสนุน เพื่อให้การจัดงานอีเวนต์หรืองานในรูปแบบต่าง ๆ สามารถจัดออกมาได้สวยงามอลังการ บรรยากาศงานดูดี ภาพลักษณ์ของงานทันสมัย เพราะองค์กรแห่งนี้ทำงานในการให้บริการด้านเวที งานออกแบบ เสียง-สี-เสียง และการแสดงภาพในทุกประเภท ซึ่งทุกงานต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาก ๆ ในการออกแบบ วางแผน พิจารณาตรวจสอบ และดูแลในทุกขั้นตอนและในทุกรายละเอียด ซึ่งท่านเจ้าของกิจการที่เป็นผู้นำสูงสุดขององค์กรเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญสูงมาก รองลงมาคือกลุ่มหัวหน้างาน หัวหน้าช่างที่แต่ละคนก็จะมีผู้เชี่ยวชาญในงานของตนเองสูงมากเช่นกัน แต่เมื่อพิจารณาจากลูกน้องส่วนใหญ่กว่า 90% ขององค์กร ลักษณะงานจะเป็นแบบทีมช่างเทคนิค หรือทีมแรงงานที่ใช้ในการขนย้าย ติดตั้ง และรื้อถอน ทำให้คุณภาพและระดับของความรู้ความสามารถของพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรจึงอยู่ในระดับที่ไม่จำเป็นต้องสูงมาก (พนักงานส่วนใหญ่มีวุฒิมัธยมศึกษาเพียงในระดับประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษาตอนต้นเท่านั้น) พนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้สนใจในเรื่องการพัฒนาตนเองหรือสนใจในเรื่องของความก้าวหน้าในสายงานอาชีพอย่างจริงจัง หรือในด้านของการพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นผู้นำที่ดีขององค์กรในอนาคต พนักงานทำงานด้วยความสุขเพราะมีเจ้านายที่ดี ที่สนใจและใส่ใจความสุขความทุกข์ของพนักงานในทีมอย่างใกล้ชิดทั่วถึงก็เพียงพอแล้ว

ในส่วนของแนวทางการพัฒนาบุคลากรในองค์กรแห่งนี้ ส่วนใหญ่เน้นในเรื่องของพัฒนาความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และการพัฒนาทักษะในการทำงานโดยอาศัยรุ่นพี่ที่ทำงานอยู่ก่อนแล้วหรือหัวหน้างานช่วยสอนงานในขณะที่ทำงานจริง (On the Job Training) เป็นการทำงานและเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน (เพราะงานไม่ต้องใช้ความรู้หรือทักษะที่ซับซ้อนมากนัก) จากที่

กล่าวมาแล้วข้างต้นทั้งหมด จึงสรุปได้ว่าองค์กรแห่งนี้ “ผู้นำเก่งทั้งการทำงานและเก่งในการบริหารคน” แต่แนวทางการในขั้นตอนของการสร้างผู้นำ และมอบโอกาสหรือมอบอำนาจให้ผู้นำระดับรองลงมาการสร้างผู้นำต่อไปเรื่อย ๆ นั้นยังไม่ปรากฏในองค์กรแห่งนี้



แนวคิด “ผู้นำระดับ 5”	องค์กรที่ 4	องค์กรที่ 5
ผู้นำระดับ 5 เป็นผู้นำที่ได้รับ “ความเคารพนับถือ”	✗	✗
ผู้นำระดับ 4 เป็นผู้นำจาก “การพัฒนาคคน”	✗	✗
ผู้นำระดับ 3 เป็นผู้นำเพราะ “สร้างผลงาน”	✓	✓
ผู้นำระดับ 2 เป็นผู้นำจาก “การยอมรับ”	✓	✓
ผู้นำระดับ 1 เป็นผู้นำโดย “ตำแหน่ง”	✓	✓

รูปภาพที่ 5 : ตารางสรุปผล “ระดับของความเป็นผู้นำ” ขององค์กรตัวอย่าง 4-5 ที่ศึกษาวิจัย

ตารางที่ 1: สรุปคุณลักษณะผู้นำขององค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยและระดับของการเป็นผู้นำตามแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คออลินส์

องค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัย	ปัจจัยความสำเร็จขององค์กร	ระดับของความเป็นผู้นำ
องค์กรที่ 1	เน้นการสร้างบุคลากรให้เป็นผู้นำที่ดี ด้วยการสอนผู้นำระดับรองลงไปเข้าใจทั้งความหมายและกระบวนการในการสร้างผู้นำที่ดี รวมทั้งทุ่มเทสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรที่เข้มแข็งและต่อเนื่อง ให้ทุกคนในองค์กรได้เข้าใจและร่วมพัฒนา จนกลายเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ และสร้างผลงานที่มีคุณภาพสูงให้กับสังคมได้อย่างแท้จริง	ผู้นำระดับ 5

องค์กรที่ 2	สร้างความสำเร็จจาก “ผลงานที่เป็นเลิศ” และ “สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ยอดเยี่ยม” สร้างการยอมรับจากการเป็นผู้นำองค์กรที่ได้รับความเคารพนับถือจากทุกภาคส่วนที่ร่วมงานด้วย ซื่อสัตย์ จริงใจ ตรงไปตรงมา ใจนักเลง ท่านผู้นำได้รับการยอมรับว่าเป็นทั้ง “คนเก่งและคนดี” ตลอดระยะเวลากว่า 40 ปีที่ผ่านมา	ผู้นำระดับ 3
องค์กรที่ 3	สร้างความสำเร็จจากการสร้าง “ผลกำไรสูงสุด” เน้นควบคุมให้ได้ตาม KPIs หรือเป้าหมายที่ตกลงไว้ร่วมกัน หากทำไม่ได้ใช้วิธี “คัดออก” หรือ “ปรับเปลี่ยน” มากกว่าการใช้ความพยายามในการพัฒนา	ผู้นำระดับ 1
องค์กรที่ 4	สร้างความสำเร็จจาก “ผลงานที่เป็นเลิศ” และสร้าง “สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ยอดเยี่ยม” สร้างการยอมรับจากการเป็นผู้นำองค์กรที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัวที่โดดเด่น ทั้งทุ่มเท ปรับตัวไว สร้างสรรค์ ทันสมัย เรียนรู้และพัฒนาตลอดเวลา หรือคือผู้นำที่เป็นทั้ง “คนเก่งและคนดี” นั่นเอง	ผู้นำระดับ 3
องค์กรที่ 5	สร้างความสำเร็จจาก “ผลงานที่เป็นเลิศ” และสามารถสร้าง “สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ยอดเยี่ยม” สร้างการยอมรับจากการเป็นผู้นำองค์กรที่ดูแลสมาชิกในทีมแบบคนในครอบครัว จริงใจ ให้เกียรติสมาชิกทุกคนในทีม เป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตให้กับสมาชิกในทีม คือนิยามของคำว่า “คนเก่งและคนดี” คนที่	ผู้นำระดับ 3

	นำชื่นชม โดยเฉพาะกับกลุ่มคนที่ใช้ แรงงาน กลุ่มคนระดับรากหญ้า	
--	---	--

บทสรุป ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง

จากข้อเท็จจริงที่ได้จากการสังเกต สอบถาม สัมภาษณ์ และเข้าร่วมในงานต่าง ๆ อย่างใกล้ชิดร่วมกับผู้นำ ผู้บริหาร พนักงานที่มีส่วนสำคัญในการก่อกำเนิดองค์กร และบุคคลสำคัญระดับต่าง ๆ ในองค์กรกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงสรุปได้ว่า “ลักษณะของงานหรือรูปแบบของธุรกิจ” คือปัจจัยสำคัญที่จะมีผลโดยตรงต่อการแสดงออกถึงคุณลักษณะผู้นำของผู้นำในแต่ละองค์กร ซึ่งสามารถสะท้อนระดับของการเป็นผู้นำในองค์กรได้ โดยผู้นำในองค์กรนั้นไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะผู้นำถึงในระดับ “ผู้นำระดับ 5” ตามแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่วิทยาลัย เป็นบริษัทยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ เท่านั้น ถึงจะสามารถนำพาให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จได้อย่างแท้จริง

4.3 ส่วนที่ 3 หลักในการบริหารงานและกระบวนการในการทำงานที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

“หลักในการบริหารงานและกระบวนการในการทำงาน” ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ Good to Great จากความดีสู่ความยิ่งใหญ่ของ จิม คอลลินส์ นั้นสามารถสรุปรายละเอียดของหลักการทั้ง 5 ประการ ได้ดังนี้

1. ใครทำอะไร... ก่อนทำอะไร (เลือกเฉพาะคนที่ใช่)

หมายถึง กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรที่ถูกต้อง คือการคัดเลือกคนที่มีค่านิยม ความเชื่อ ทักษะ มุมมอง หลักการ และคุณลักษณะ (สมรรถนะ) ในแบบที่องค์กรต้องการ หรือเป็นบุคคลในแบบเดียวกันกับที่ส่วนใหญ่ในองค์กรเป็น และยังรวมถึงเรื่องทักษะความรู้และความสามารถที่สอดคล้องกับบทบาทและหน้าที่ที่ต้องความรับผิดชอบที่องค์กรต้องการจากบุคลากรคนนั้น ๆ อีกด้วย

2. กล้าเผชิญหน้ากับความจริง

หมายถึง ผู้นำองค์กรและบุคลากรในทีมต้องเปิดรับฟังมุมมองที่แตกต่างหลากหลาย ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น กล้ายอมรับความจริงแม้ความจริงนั้นอาจจะโหดร้าย องค์กรต้องสามารถตอบสนองกับปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เรียนรู้ ปรับปรุง และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

3. ความคิดแบบตัวเม่น (เลือกทำในสิ่งที่องค์กรเชี่ยวชาญที่สุด)

หมายถึง การรู้จักและเข้าใจทั้งตนเองและทีมงานอย่างถ่องแท้ รู้ถึงความเชี่ยวชาญพิเศษที่ตนเองและทีมงานมีอยู่ ทุกคนในทีมรักและมีความสุขในสิ่งที่ได้ทำ มีแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง พร้อมทุ่มเทเรียนรู้ และสนุกกับการต่อยอดความเชี่ยวชาญพิเศษนั้นให้เป็นเลิศอยู่เสมอ

4. วัฒนธรรมแห่งความมีวินัย

หมายถึง วัฒนธรรมในด้าน “ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่” ทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น และต้องผลักดันให้วัฒนธรรมนี้กลายเป็นค่านิยมหลักขององค์กร ด้วยการสนับสนุนให้ทุกคนตั้งใจลงมือปฏิบัติในสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด ด้วยการสร้างผลงานหรือการส่งมอบผลงานที่เป็นเลิศให้กับทุกคนในองค์กรเสมอ

5. การใช้เทคโนโลยีในฐานะตัวเร่งความสำเร็จ

หมายถึง องค์กรต้องเลือกใช้และลงทุนในเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับลักษณะและความจำเป็นขององค์กร เพื่อกระตุ้นหรือช่วยอำนวยความสะดวกกระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงาน นั่นคือใช้เทคโนโลยีเพื่อกระตุ้นทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ช่วยเร่งการเจริญเติบโตในทุกมิติ การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมนั้นก็เพื่อย่นระยะเวลาของความสำเร็จให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและยั่งยืนมากขึ้นนั่นเอง

ในส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอข้อค้นพบในเรื่องของ “หลักในการบริหารงานและกระบวนการในการทำงาน” ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

องค์กรที่ 1: องค์กรผู้นำในด้านการพัฒนาสังหาริมทรัพย์ด้านที่อยู่อาศัยประเภทคอนโดมิเนียม

ตารางที่ 2 : สรุปผลรายละเอียดองค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยที่ 1

แนวคิด Good to Great	ข้อเท็จจริงที่ค้นพบ	สรุปผล
ใครทำอะไร... ก่อนทำอะไร (เลือกเฉพาะคนที่ใช่)	- มีกระบวนการ และขั้นตอนในการคัดเลือกบุคลากรที่ชัดเจน โดยใช้ “คุณลักษณะ” ที่องค์กรต้องการเป็นเกณฑ์สำคัญในการคัดเลือกบุคลากร	ตรงกับแนวคิด Good to Great
กล้าเผชิญหน้ากับความจริง	- ผู้นำและกลุ่มผู้บริหารเปิดใจรับฟัง พร้อมเรียนรู้ พัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง ยอมรับฟังข้อเสนอแนะ และยินดีกับคำวิพากษ์วิจารณ์เสมอ	ตรงกับแนวคิด Good to Great

ความคิดแบบตัวमें (เลือกทำในสิ่งที่องค์กรเชี่ยวชาญที่สุด)	- ดำเนินธุรกิจเฉพาะในด้านที่องค์กร ถนัดเท่านั้น (ที่อยู่อาศัยประเภท คอนโดมิเนียม)	ตรงกับแนวคิด Good to Great
วัฒนธรรมแห่งความมีวินัย	- มีการสร้างวัฒนธรรมในเรื่องความ รับผิดชอบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น และ ส่งมอบเฉพาะ “ผลงานที่เป็นเลิศ” ให้กับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องเสมอ	ตรงกับแนวคิด Good to Great
การใช้เทคโนโลยีในฐานะ ตัวเร่งความสำเร็จ	- ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัย ทั้งในด้านการบริหารจัดการ และงาน ทางด้านการตลาด โดยใช้ในฐานะ ตัวเร่ง การเจริญเติบโต และ ความสำเร็จขององค์กร	ตรงกับแนวคิด Good to Great

องค์กรที่ 2: องค์กรผู้นำในด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ด้านที่อยู่อาศัยประเภทหมู่บ้านจัดสรร

ตารางที่ 3 : สรุปผลรายละเอียดต่อองค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยที่ 2

แนวคิด Good to Great	ข้อเท็จจริงที่ค้นพบ	สรุปผล
ใครเข้ามา... ก่อนทำอะไร (เลือกเฉพาะคนที่ใช่)	- มีกระบวนการ และขั้นตอนในการ คัดเลือกบุคลากรที่ชัดเจน โดยใช้ “คุณลักษณะ” และ “ทักษะ” ที่ องค์กรต้องการเป็นเกณฑ์ในการ คัดเลือกบุคลากรให้กับองค์กร	ตรงกับแนวคิด Good to Great
กล้าเผชิญหน้ากับความจริง	- ผู้นำองค์กรเปิดใจรับฟังทีมงาน ชอบ เรียนรู้ พัฒนา ปรับปรุง และ เปลี่ยนแปลง กล้ารับฟังข้อเสนอแนะ และคำวิพากษ์วิจารณ์เสมอ	ตรงกับแนวคิด Good to Great
ความคิดแบบตัวमें (เลือกทำในสิ่งที่องค์กรเชี่ยวชาญที่สุด)	- ดำเนินธุรกิจเฉพาะในด้านที่องค์กร ถนัดเท่านั้น (ที่อยู่อาศัยประเภท หมู่บ้านจัดสรร)	ตรงกับแนวคิด Good to Great
วัฒนธรรมแห่งความมีวินัย	- มีการสร้างวัฒนธรรมในเรื่องความ รับผิดชอบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น และ	ตรงกับแนวคิด Good to Great

	ส่งมอบเฉพาะ “ผลงานที่เป็นเลิศ” ให้กับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องเสมอ	
การใช้เทคโนโลยีในฐานะ ตัวเร่งความสำเร็จ	- ใช้เทคโนโลยีเพียงเพื่ออำนวยความสะดวก สะดวกทั้งในด้านการบริหารจัดการ และการตลาด แต่ไม่ได้ใช้เพื่อเร่งหรือ สนับสนุนการเจริญเติบโตขององค์กร	<u>ไม่ตรงกับแนวคิด</u> Good to Great

องค์กรที่ 3: องค์กรผู้นำในด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ด้านรับเหมาก่อสร้าง โครงการก่อสร้าง
ประเภทห้างสรรพสินค้า พลาซ่า คอมเพล็กซ์ หรือ ห้างสะดวกซื้อขนาดใหญ่

ตารางที่ 4 : สรุปผลรายละเอียดต่อองค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยที่ 3

แนวคิด Good to Great	ข้อเท็จจริงที่ค้นพบ	สรุปผล
ใครทำอะไร... ก่อนทำอะไร (เลือกเฉพาะคนที่ใช่)	- ยังไม่มีกระบวนการและขั้นตอนใน การคัดเลือกบุคลากรที่ชัดเจน แต่ใช้ วิธีเชิญชวน “คนเก่ง” มากกว่าคนที่ ใช่ (คนเก่งจากองค์กรอื่น) เน้นคนที่มี ความเชี่ยวชาญและทำงานได้ทันที	<u>ไม่ตรงกับแนวคิด</u> Good to Great
กล้าเผชิญหน้ากับความจริง	- ผู้นำองค์กรเป็นศูนย์รวมของทุกสิ่ง ทั้งการกำหนดเป้าหมาย การกำหนด ทิศทางในการทำงาน และเป็นผู้ ตัดสินใจให้กับองค์กร โดยไม่ได้มี ช่องทางหรือเปิดโอกาสให้ทีมได้ เสนอแนะหรือวิพากษ์วิจารณ์	<u>ไม่ตรงกับแนวคิด</u> Good to Great
ความคิดแบบตัวमें (เลือกทำในสิ่งที่องค์กรเชี่ยวชาญที่สุด)	- ดำเนินธุรกิจเฉพาะในด้านที่องค์กร ถนัดเท่านั้น (รับเหมาก่อสร้าง โครงการประเภทห้างสรรพสินค้า พลาซ่า คอมเพล็กซ์ หรือ ห้างสะดวก ซื้อขนาดใหญ่)	ตรงกับแนวคิด Good to Great
วัฒนธรรมแห่งความมีวินัย	- มีวัฒนธรรมในเรื่องความรับผิดชอบ ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น และมีแนวคิด	ตรงกับแนวคิด Good to Great

	ที่ว่า “ไม่หยุดพัฒนาเพื่อสิ่งที่ดีที่สุด” เน้น “ผลงานที่เป็นเลิศ” ตลอดเวลา	
การใช้เทคโนโลยีในฐานะ ตัวเร่งความสำเร็จ	- ใช้เทคโนโลยีเพียงการเพื่ออำนวยความสะดวก ทั้งในด้านการบริหารจัดการ จัดการ และงานด้านการตลาด แต่ ไม่ได้ใช้เพื่อเร่งหรือสนับสนุนการ เจริญเติบโตขององค์กร	<u>ไม่ตรงกับแนวคิด</u> Good to Great

องค์กรที่ 4: บริษัท Startup ดำเนินธุรกิจด้านอแกไนซ์เซอร์ (Organizer)

ตารางที่ 5 : สรุปผลรายละเอียดองค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยที่ 4

แนวคิด Good to Great	ข้อเท็จจริงที่ค้นพบ	สรุปผล
ใครเข้ามา... ก่อนทำอะไร (เลือกเฉพาะคนที่ใช่)	- จัดให้มีกระบวนการและขั้นตอนใน การคัดเลือกบุคลากรที่เป็นระบบ ใช้ วิธีคัดเลือก “คนที่ใช่” มากกว่าคนเก่ง เพียงอย่างเดียว เน้นคนที่มีมุมมอง ทัศนคติที่สามารถทำงานร่วมกับทีมได้	ตรงกับแนวคิด Good to Great
กล้าเผชิญหน้ากับความจริง	- เปิดกว้างให้ทีมได้นำเสนอ แนะนำ วิพากษ์วิจารณ์ กระบวนการการ ทำงาน หรือทางออกในการแก้ไข ปัญหาอย่างเสมอภาค และทั่วถึง ให้ ทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทาง และร่วมกันรับผิดชอบผลลัพธ์	ตรงกับแนวคิด Good to Great
ความคิดแบบตัวเม่น (เลือกทำในสิ่งที่องค์กรเชี่ยวชาญที่สุด)	- ดำเนินธุรกิจในด้านที่องค์กรถนัด เท่านั้น (งานด้านอแกไนซ์เซอร์) หาก ได้รับโอกาสที่ทีมไม่ถนัด จะใช้วิธีการ จ้างรับเหมางานจากผู้ที่ มีความ เชี่ยวชาญมากกว่ามาดำเนินการให้	ตรงกับแนวคิด Good to Great
วัฒนธรรมแห่งความมีวินัย	- ส่งมอบผลงานโดยพิจารณาจาก “ความสร้างสรรค์” , “ตอบสนองต่อ ความต้องการด้วยความรวดเร็ว” ,	<u>ไม่ตรงกับแนวคิด</u> Good to Great

	“ความคุ้มค่า” และ “ผลกำไรขององค์กร” มากกว่าความเป็นเลิศของงาน	
การใช้เทคโนโลยีในฐานะตัวเร่งความสำเร็จ	- ใช้เทคโนโลยีทั้งการเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน ด้านการบริหารจัดการ และงานด้านการตลาดอย่างเหมาะสม เพื่อเร่งหรือสนับสนุนการเจริญเติบโตขององค์กรตลอดเวลา	ตรงกับแนวคิด Good to Great

องค์กรที่ 5 : บริษัท Startup ดำเนินธุรกิจในด้านบริการด้านการออกแบบระบบ แสง-สี-เสียง การแสดงภาพ และงานเวที

ตารางที่ 6 : สรุปผลรายละเอียดองค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยที่ 5

แนวคิด Good to Great	ข้อเท็จจริงที่ค้นพบ	สรุปผล
ใครทำมา... ก่อนทำอะไร (เลือกเฉพาะคนที่ใช่)	- มีกระบวนการและขั้นตอนในการคัดเลือกบุคลากรที่ชัดเจน ใช้วิธีการคัดเลือก “คนที่ใช่” เน้นคนที่มีทัศนคติที่สามารถทำงานร่วมกันได้	ตรงกับแนวคิด Good to Great
กล้าเผชิญหน้ากับความจริง	- เปิดกว้างให้ทีมได้นำเสนอ แนะนำ วิพากษ์วิจารณ์ ร่วมกันทางออกในการแก้ไขปัญหา ให้ทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการทำงาน	ตรงกับแนวคิด Good to Great
ความคิดแบบตัวเม่น (เลือกทำในสิ่งที่องค์กรเชี่ยวชาญที่สุด)	- ดำเนินธุรกิจในด้านที่องค์กรถนัดเท่านั้น (งานระบบ แสง-สี-แสง และภาพ) ใช้วิธีการว่าจ้างผู้รับเหมางานอื่นที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่าให้มาเป็นผู้ดำเนินการหากได้งานที่ไม่ถนัด	ตรงกับแนวคิด Good to Great
วัฒนธรรมแห่งความมีวินัย	- ส่งมอบผลงานโดยพิจารณาจาก “ความประหยัด” , “รวดเร็ว” , “ความคุ้มค่า” และ “ผลกำไรของ	<u>ไม่ตรงกับแนวคิด</u> <u>Good to Great</u>

	องค์กร” มากกว่าความเป็นเลิศของงาน	
การใช้เทคโนโลยีในฐานะตัวเร่งความสำเร็จ	- ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ทั้งการเพื่ออำนวยความสะดวก การบริหารจัดการ และงานด้านการตลาด อย่างจริงจัง เพื่อเร่งการเจริญเติบโตขององค์กรตลอดเวลา	ตรงกับแนวคิด Good to Great

Good to Great Concept	องค์กรที่ 1	องค์กรที่ 2	องค์กรที่ 3	องค์กรที่ 4	องค์กรที่ 5
ผู้นำระดับ 5	✓	✗	✗	✗	✗
ใครทำ...มาก่อนทำอะไร (เลือกคนที่ใช่)	✓	✓	✗	✓	✓
กล้าเผชิญหน้ากับความจริง	✓	✓	✗	✓	✓
ความคิดแบบตัวเม่น (ทำสิ่งที่องค์กรเชี่ยวชาญที่สุด)	✓	✓	✓	✓	✓
วัฒนธรรมแห่งความมีวินัย	✓	✓	✓	✗	✗
เทคโนโลยีในฐานะตัวเร่ง	✓	✗	✗	✓	✓

รูปภาพที่ 6: ตารางสรุปผล “ระดับของความเป็นผู้นำ” และ “หลักในการบริหารงานและกระบวนการในการทำงาน”

ขององค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัย เปรียบเทียบกับแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอคลินส์

บทสรุป “หลักในการบริหารงานและกระบวนการในการทำงาน” ที่ทำให้องค์กรตัวอย่างที่ทำการศึกษาวินิจฉัยประสบความสำเร็จ

จากข้อเท็จจริงที่ได้จากการสังเกต สอบถาม สัมภาษณ์ และเข้าร่วมในงานต่าง ๆ อย่างใกล้ชิดร่วมกับผู้นำ ผู้บริหาร พนักงานที่มีส่วนสำคัญในการก่อกำเนิดองค์กร และบุคคลสำคัญระดับต่าง ๆ ในองค์กรกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาวินิจฉัยในครั้งนี้ จึงสรุปได้ว่า “ลักษณะของงานหรือรูปแบบของธุรกิจ” คือปัจจัยสำคัญที่จะมีผลโดยตรงต่อ “หลักในการบริหารงานและกระบวนการในการ

ทำงาน” ของแต่ละองค์กร ซึ่งสามารถสะท้อนหลักการหรือแนวคิดของการเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จได้นั้น “ไม่จำเป็นต้องมีหลักการบริหารและกระบวนการในการทำงาน” ตามแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่วิธีการเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คออลินส์ เท่านั้น ถึงจะสามารถนำพาให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จได้อย่างแท้จริง

4.4 ส่วนที่ 4 เจาะลึกความสำเร็จของคุณลักษณะของผู้นำองค์กร และหลักในการบริหารงานและกระบวนการในการทำงานที่ทำให้องค์กร SMEs ของไทยประสบความสำเร็จ

เนื่องจาก “ลักษณะของงานหรือรูปแบบของธุรกิจ” ที่แตกต่างกัน จะเป็นตัวกำหนดวิธีการในการนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามไปด้วย โดยสามารถสรุปรายละเอียด “ลักษณะของงานหรือรูปแบบของธุรกิจ” ที่ผู้นำองค์กรยังไม่มีที่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะของ “ผู้นำระดับ 5” รวมทั้ง ยังไม่มีที่จำเป็นต้องใช้ “หลักในการบริหารงานและกระบวนการในการทำงาน” ทั้งหมดทุกประการ ตามแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่วิธีการเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คออลินส์ ได้ดังต่อไปนี้

1. องค์กรที่สร้างผลงานโดยมีเป้าหมายในด้านของความคุ้มค่าเป็นหลัก (เน้นประสิทธิภาพ) โดยใช้ค่าใช้จ่ายขององค์กรเป็นตัวตั้ง เน้นประหยัด เน้นความคุ้มค่า และเน้นการสร้างผลกำไรสูงสุด โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยความผูกพันหรือสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงานภายในองค์กรในการสร้างสรรคผลงานที่ทันสมัย หรือนำเสนอสินค้าและบริการที่ต้องสามารถแข่งขันในตลาดให้ได้ตลอดเวลา ส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่สร้างผลงานเพื่อตอบสนองงานที่ได้รับมาจากการประมูล งานที่ได้รับแบบผูกขาด หรืองานราชการที่เน้นการควบคุมในทุกขั้นตอน และมักจะใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ประกอบการในรายที่สามารถนำเสนอผลกำไรสูงสุด หรือนำเสนอค่าใช้จ่ายที่น้อยที่สุดสำหรับลูกค้าเสมอ โดยโอกาสทางธุรกิจขององค์กรเกิดจากสายสัมพันธ์ของเจ้าของกิจการกับลูกค้า (Connection) ที่มีอยู่แล้ว
2. งานบริการที่ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการแบบเป็นครั้งคราว ไม่จำเป็นต้องมีความต่อเนื่อง หากผู้ประกอบการให้บริการได้ไม่ดี ลูกค้าสามารถเปลี่ยนไปใช้บริการจากผู้ให้บริการรายอื่นได้ทันที อาทิ งานด้านอแกไนซ์เซอร์ (Organizer) งานที่สามารถว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญที่รับงานอิสระ หรือกลุ่มอาชีพฟรีแลนซ์ (Freelance) ได้
3. การให้บริการในสินค้าที่มีความเฉพาะเจาะจง ต้องใช้ความเชี่ยวชาญพิเศษในการสร้างหรือการผลิต โดยผู้ประกอบการรายอื่นไม่สามารถทำได้ หรือผู้ประกอบการรายอื่นไม่สามารถ

แข่งขันได้ อาทิ มีเทคโนโลยีที่เหนือกว่า มีเงินทุนสูงกว่า มีความสายสัมพันธ์กับผู้ว่าจ้างที่ ดีกว่า คือองค์กรนั้นมีความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจมากกว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ ดังเช่น องค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยที่ 3 และ 5 ที่ดำเนินธุรกิจด้านรับเหมาก่อสร้างโครงการ ห้างสรรพสินค้า และธุรกิจด้านการออกแบบและรับติดตั้งเวที งานระบบแสง-สี-เสียง และ ภาพ

4. องค์กรที่ทีมงานส่วนใหญ่ทำงานโดยต้องใช้แรงงานมากกว่างานที่ต้องใช้ความคิดหรือร่วมกัน สร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ (องค์กรตัวอย่างที่ศึกษาที่ 5 งานด้านการติดตั้ง รื้อถอน เคลื่อนย้ายเวที งานระบบแสง-สี-เสียง และภาพ) พนักงานหรือบุคลากรที่ทำงานแบบเดิม ๆ ทุกวัน งานไม่มีความสลับซับซ้อน หรืองานที่ไม่มีความจำเป็นที่ต้องใช้เทคนิคในการบริหารจัดการมากนัก
5. หากองค์กรนั้น ๆ ต้องนำเสนอผลงานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคคลเพียง คนเดียว หรือบุคคลที่มีพรสวรรค์อันโดดเด่นที่บุคคลอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ อาทิ งานการออกแบบประเภทต่าง ๆ งานทางด้านศิลปะที่สามารถทำคนเดียวได้ นักร้อง นักแสดง จิตรกร นักเขียน ฯลฯ งานที่ต้องอาศัยทักษะพิเศษ อาทิ งานทางด้านการพูด การสื่อสาร การ นำเสนอ เช่น คุณครู อาจารย์ พิธีกร วิทยากร หรืองานทางด้านการให้คำปรึกษาที่ต้องอาศัย ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หากเป็นองค์กรที่ต้องรวบรวมดาวเด่น หรือบุคคลที่มีพรสวรรค์ เฉพาะด้านในการสร้างสรรค์งานเข้าไว้ด้วยกัน การนำองค์กรให้สำเร็จจึงไม่มีความจำเป็นที่ ท่านผู้นำจะต้องมีระดับการเป็นผู้นำในระดับ 5 ด้วยเช่นกัน
6. องค์กรที่อยู่ในช่วงเริ่มต้นของการก่อตั้งธุรกิจ มีจำนวนพนักงานน้อย คุณภาพของพนักงานแค่ เพียงระดับปานกลางก็สามารถช่วยให้กิจการสามารถดำเนินงานได้แล้ว ยังไม่มีความจำเป็น ในเรื่องของจัดการองค์กรที่หลายหลายและซับซ้อน องค์กรมุ่งเน้นสร้างผลงานให้ได้รับ การยอมรับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุก ๆ ฝ่าย

บทสรุปปัจจัยด้าน “ลักษณะของงานหรือรูปแบบของธุรกิจ” ที่ผู้นำขององค์กรมีความ จำเป็นต้องมีคุณลักษณะของผู้นำระดับ 5 และมีความจำเป็นที่ต้องใช้ “หลักในการบริหารงานและ กระบวนการในการทำงาน” ตามแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างแท้จริงและ ยั่งยืน องค์กรนั้นควรมีองค์ประกอบสำคัญดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของผู้นำองค์กรหรือกลุ่มผู้บริหารระดับสูงในการก่อตั้งองค์กรแห่งนี้ หรือเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจนั้น ต้องมีเป้าหมายที่ปรารถนาให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

กับองค์กรแห่งนั้นสามารถประสบความสำเร็จ ก้าวหน้า เติบโตไปพร้อมกัน และต้องการสร้างองค์กรนั้นให้ประสบความสำเร็จได้ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน

2. เป็นองค์กรที่มีขนาดปานกลางขึ้นไป ที่มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และมีระบบการบริหารงานที่เป็นขั้นตอน พร้อมลงทุนในธุรกิจทั้งในด้านการพัฒนาองค์กร พัฒนาสินค้าและบริการ ลงทุนกับแผนงานในการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง และองค์กรมีความสลับซับซ้อน มีความหลากหลายของบุคลากรในการปฏิบัติงานในองค์กรสูง
3. เป็นองค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการ โดยต้องอาศัยความร่วมมือแรงร่วมใจ หรือการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรในการสร้างสรรค์สินค้าและบริการนั้นให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา เป็นงานที่ต้องอาศัยการประสานความร่วมมือกันอย่างต่อเนื่องกับทุกฝ่ายงาน และสินค้าและบริการนั้นสามารถแข่งขันในตลาดได้เป็นอย่างดี (เป็นธุรกิจที่มีคู่แข่งในตลาดที่เข้มข้น)
4. เป็นองค์กรที่มีเป้าหมายทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลไปพร้อมกัน โดยต้องมีความพร้อมด้านเงินทุน เวลา และความต่อเนื่องในการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างเป็นระบบ (สามารถผ่านพ้นช่วงเวลาในการก่อตั้งองค์กรได้สำเร็จ และผ่านบทพิสูจน์ความสำเร็จทางธุรกิจมาได้ระดับหนึ่งแล้ว)
5. เป็นองค์กรที่พัฒนารูปแบบจนกลายเป็นองค์กรที่ไม่ได้มีเจ้าของเพียงคนเดียว หรือองค์กรที่เจ้าของแต่เพียงท่านเดียวที่จะมีอำนาจในการกำหนดรูปแบบหรือกำหนดทิศทางในการตัดสินใจในทุกอย่างขององค์กร (ไม่จำเป็นต้องเป็นบริษัท ที่เข้าไปจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ เท่านั้น) หรือเป็นองค์กรที่มีคณะกรรมการในการบริหาร หรือคณะกรรมการที่ปรึกษาที่คอยช่วยในการให้คำแนะนำหรือให้ข้อเสนอแนะในงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยที่กลุ่มเจ้าของกิจการหรือกลุ่มผู้นำองค์กรนำข้อคิดเห็นและคำแนะนำเหล่านั้นไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างจริงจังเสมอด้วย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง องค์ประกอบความสำเร็จของธุรกิจและคุณลักษณะผู้นำกับความสอดคล้องของแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษา

- 1) ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การธุรกิจ โดยอาศัยแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดีสู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์
- 2) องค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของผู้นำองค์การธุรกิจ ที่ประสบผลสำเร็จ โดยอาศัยแนวคิดผู้นำระดับที่ 5 ที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ และ ภาวะผู้นำระดับ 5 ของ จอห์น ซี แม็กซ์เวลล์

งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Method) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ในการเก็บข้อมูล และมีการเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยเพื่อเฝ้าสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) โดยมีการสัมภาษณ์ สังเกตการณ์ และประมวลผลข้อมูลระหว่างวันที่ 15 กันยายน - 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2565 โดยสามารถสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การธุรกิจ

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การธุรกิจ โดยอาศัยแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ ในการศึกษาวิจัยได้พิจารณาจากมิติของ “คุณลักษณะของผู้นำองค์กร” และ “หลักในการบริหารงานหรือกระบวนการในการทำงาน” ที่ทำให้องค์กรธุรกิจของไทยประสบความสำเร็จจากการศึกษาพบว่า “คุณลักษณะผู้นำองค์กร และหลักในการบริหารงานหรือกระบวนการในการทำงานสู่ความสำเร็จ” ขององค์กรธุรกิจของไทยที่ประสบความสำเร็จนั้น มีผลดังนี้

1. ผู้นำระดับ 5 : ไม่มีความสอดคล้องกับแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์

ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัย ยังไม่มีความเป็นผู้นำ “ระดับ 5” องค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยส่วนใหญ่มีระดับของความเป็นผู้นำ “ระดับ 3” เท่านั้น นั่นคือผู้นำหรือผู้บริหารท่านนั้นต้องมีความสามารถในด้านของการสร้างการยอมรับจากผู้คนด้วยการสร้างสัมพันธภาพกับคนรอบด้านได้เป็นอย่างดี และต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในการทำงานอย่างยอดเยี่ยม นั่นคือ เป็นผู้นำที่ “เก่งคนและเก่งงาน” นั่นเอง

2. ใครทำมา... ก่อนทำอะไร (เลือกเฉพาะคนที่ใช่) : มีความสอดคล้องกับแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์

องค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ เลือกบุคลากรที่จะเข้ามาร่วมงานกับองค์กรโดยพิจารณาเฉพาะคนที่ใช่เท่านั้น คือ การเลือกคนที่มีความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และมุมมองการใช้ชีวิตในแบบที่สามารถเข้ากันกับองค์กรได้ ทำให้บุคลากรสามารถประสานการทำงานร่วมกันได้อย่างดี โดยใช้เกณฑ์ด้าน “ทักษะ” ที่องค์กรต้องการจริง ๆ เป็นเกณฑ์ประกอบในการพิจารณาคัดเลือก มีองค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยเพียงแห่งเดียวเท่านั้นที่ไม่สนใจในเรื่อง “คนที่ใช่” ด้วยเพราะองค์กรเน้นในเรื่องประสิทธิภาพมากที่สุด ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนถ่ายพนักงานอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการก่อตั้งองค์กร ระดับของความผูกพันในองค์กรต่ำและพนักงานไม่มีความสุขที่ได้ทำงานในองค์กรแห่งนั้น

3. กล้าเผชิญหน้ากับความจริง : มีความสอดคล้องกับแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์

องค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ มีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในด้านการเปิดรับฟังข้อคิดเห็น การเปิดรับมุมมองใหม่ ๆ การหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ยอมรับกับความจริงแม้ความเป็นจริงนั้นจะเจ็บปวดเพียงใด หากองค์กรต้องปรับเปลี่ยน แก้ไข ยกเลิก องค์กรก็จะยินดีลงมือกระทำในทันทีเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม สมาชิกในทีมพร้อมและยินดีที่จะรับผิดชอบต่อผลลัพธ์นั้นร่วมกัน และมีองค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยเพียงแห่งเดียวเท่านั้นที่ไม่สนใจในเรื่อง “การยอมรับความจริง” เพราะเป็นองค์กรที่ผู้นำองค์กรยังเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการ และเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบในตัดสินใจกับทุกเรื่องขององค์กร เป็นผู้รับผิดชอบทุกอย่างไว้เพียงท่านเดียว หรือกลุ่มผู้บริหารระดับสูงได้เก็บอำนาจนั้นไว้กับเพียงกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงกลุ่มเล็ก ๆ เท่านั้น

4. ความคิดแบบตัวเม่น (เลือกทำในสิ่งที่องค์กรเชี่ยวชาญที่สุด) : มีความสอดคล้องกับแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์

ในปัจจุบันด้านนี้ องค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยทั้งหมดมีความสอดคล้องกับแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ อย่าง

ชัดเจน เพราะทุกองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ต่างรู้ว่าตนเองหรือกลุ่มของตนเองที่ความรัก มีความชอบ มีความเชี่ยวชาญในด้านอะไร และมองหาโอกาสทางธุรกิจเพื่อนำเสนอความเชี่ยวชาญนั้น ให้กับกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการในสินค้าและบริการนั้นอยู่ เมื่อมีความรักในงานเป็นทุน บวกกับความเชี่ยวชาญพิเศษที่แต่ละคนมี ทำให้การพัฒนาต่อยอดจนโดดเด่นไม่ใช่เรื่องยาก จนทำให้ทุกองค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้ในที่สุด

5. วัฒนธรรมแห่งความมีวินัย : ไม่มีความสอดคล้องกับแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่วัฒนธรรมแห่งความมีวินัย (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์

องค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยทั้งหมด ไม่ได้ยึดถือ “วัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศ” หรือ “วัฒนธรรมแห่งความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น” หรือ “วัฒนธรรมแห่งความมีวินัย” อย่างชัดเจนและอย่างต่อเนื่อง โดยส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่อง “ความคุ้มค่า” หรือ เน้นประสิทธิภาพโดยไม่ได้สนใจในเรื่องของประสิทธิผลมากเท่าที่ควร ซึ่งในเกือบทุกการตัดสินใจจะใช้เกณฑ์ด้านความประหยัดหรือกำไรสูงสุดมาก่อนเสมอ (ทั้งองค์กรได้กำไร และลูกค้างานที่จ่ายน้อยที่สุด) ที่น่าสังเกตคือองค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยที่ 1 และ 2 ที่มีลูกค้าเป็นผู้ซื้อเองจริง ๆ (อาคารที่พักอาศัยแบบคอนโดมิเนียม และที่พักอาศัยแบบบ้านเดี่ยว) เท่านั้น ที่ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารมีความจำเป็นต้องพิจารณาและให้ความสำคัญกับการส่งมอบ “ผลงานที่เป็นเลิศ” เพื่อให้ลูกค้าได้สามารถตัดสินใจในการซื้อสินค้าและบริการนั้นได้อย่างมั่นใจมากที่สุดเสมอ

6. การใช้เทคโนโลยีในฐานะตัวเร่งความสำเร็จ : ไม่มีความสอดคล้องกับแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่วัฒนธรรมแห่งความมีวินัย (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์

องค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยทั้งหมด ยังไม่ได้ใช้เทคโนโลยีในฐานะตัวเร่งความสำเร็จขององค์กร ส่วนใหญ่จะใช้เพียงเพื่อการอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการ ตรวจสอบ วางแผน และเพื่อประกอบการตัดสินใจในบางเรื่องเท่านั้น อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยเป็นกลุ่มในด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งแต่ละโครงการต้องวางแผนและใช้เวลาในการก่อสร้างยาวนานเป็นปี ๆ ใช้เงินลงทุนสูง องค์กรสามารถเก็บข้อมูลในด้านต่าง ๆ และนำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผนตัดสินใจได้ หรือกลุ่มธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจระหว่างกลุ่มธุรกิจด้วยกันเอง (B2B) ก็ไม่มีความจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยใดเพื่อเร่งความสำเร็จ

ขณะที่มีความแตกต่างกับองค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยของกลุ่มธุรกิจ Start up อย่างชัดเจน เพราะเป็นองค์กรที่บริหารแบบสมัยใหม่ ใช้บุคลากรน้อย จึงต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ทั้งด้านภาพลักษณ์-ชื่อเสียง และผลงานขององค์กร โดยใช้ Social Media ในทุกแพลตฟอร์ม (Platform) เพื่อสร้างโอกาสในการขายของสินค้าและบริการของตนเองตลอดเวลา

5.1.2 องค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจ (SMEs)

องค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจ (SMEs) ที่ประสบผลสำเร็จ โดยอาศัยแนวคิดผู้นำระดับที่ 5 ที่ปรากฏในหนังสือจากบริษัทที่ดีสู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ และ ภาวะผู้นำระดับ 5 ของ จอห์น ซี แม็กซ์เวลล์

จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า “ลักษณะของงานหรือรูปแบบของธุรกิจ” จะเป็นปัจจัยหลักที่กำหนดคุณลักษณะของผู้ประกอบการว่าจำเป็นที่จะต้องมียุคคุณลักษณะของผู้นำระดับ 5 ด้วยหรือไม่ โดยสามารถสรุปรายละเอียดของลักษณะของงานหรือรูปแบบของธุรกิจที่ผู้ประกอบการไม่มีความจำเป็นต้องมีคุณลักษณะผู้นำระดับ 5 ดังนี้

1. ธุรกิจนั้นอยู่ในช่วงของการก่อตั้งกิจการและมีทีมงานจำนวนน้อย
2. ธุรกิจประเภทที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของผู้ประกอบการ หรืออาศัยความชำนาญเฉพาะด้าน อาทิ หมอ ศิลปิน ช่างฝีมือ งานด้านการขาย การเจรจาต่อรอง
3. ธุรกิจประเภทการให้บริการแบบจบเป็นโครงการ ๆ ไป (งานอแกไนซ์เซอร์) โดยที่ผู้ประกอบการจะไม่มีสัญญาการจ้างงานลูกน้องในทีมแบบระยะยาว คือการจ้างงานเพียงระยะสั้น ๆ จบเป็นโครงการ ๆ ไปเท่านั้น
4. ธุรกิจที่สร้างงานแบบเดิม ๆ ไม่จำเป็นต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างงานเน้นผลลัพธ์ที่มีความคุ้มค่า และความประหยัด อาทิ ธุรกิจประเภทการรักษาความปลอดภัย หรือการให้บริการทำความสะอาด
5. ธุรกิจที่เติบโตได้จากการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับลูกค้า หรืองานการประมูลที่มีการคอร์รัปชัน
6. ธุรกิจหรืองานการให้บริการที่เนื้องานส่วนใหญ่เป็นการใช้แรงงานมากกว่างานที่ต้องสร้างสรรค์ผลงานด้วยความคิดที่แตกต่าง หรืองานที่ต้องใช้จินตนาการ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า “ลักษณะของงานหรือรูปแบบของธุรกิจ” ที่ผู้ประกอบการมีความจำเป็นต้องพัฒนาตนเองไปสู่การมี “คุณลักษณะผู้นำระดับ 5” นั้น ต้องมีปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของผู้ประกอบการ
การก่อตั้งองค์กรแห่งนั้นต้องเป็นเป้าหมายที่ปรารถนาให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสามารถประสบความสำเร็จ ก้าวหน้า เติบโตไปพร้อมกัน และต้องมีความปรารถนาในการสร้างองค์กรนั้นให้ประสบความสำเร็จ ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาวอย่างยั่งยืน
2. เป็นองค์กรขนาดกลางขึ้นไป

เป็นองค์กรที่มีการจัดโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน และมีระบบการบริหารงานที่เป็นขั้นตอน พร้อมลงทุนในธุรกิจทั้งในด้านการพัฒนาองค์กร พัฒนาสินค้าและบริการ ลงทุนกับแผนงาน ในการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายอย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่อง

3. เป็นองค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการที่สร้างสรรค์

องค์กรต้องอาศัยความร่วมมือแรงร่วมใจ หรือการมีส่วนร่วมของคนภายในองค์กรในการ สร้างสรรค์สินค้าและบริการนั้น ให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา เน้นการทำงานที่ต้องอาศัยการ ประสานความร่วมมือกันอย่างต่อเนื่องกับทุกฝ่าย จนทำให้สินค้าและบริการนั้นสามารถ แข่งขันในตลาดได้เป็นอย่างดี

4. เป็นองค์กรที่มีเป้าหมายทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลไปพร้อมกัน

องค์กรต้องมีความพร้อมและความกล้าหาญในการลงทุน ทั้งด้านงบประมาณ เวลา และความ ต่อเนื่องในการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างเป็นระบบ

5. เป็นองค์กรที่ไม่ได้มีเจ้าของกิจการเพียงคนเดียว (ธุรกิจครอบครัว)

องค์กรที่มีการจ้างทีมผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาบริหารงานอย่างจริงจัง หรือในกรณีที่ท่าน เจ้าของกิจการเองที่ยังคงบริหารกิจการอยู่ อาจใช้รูปแบบคณะกรรมการบริหาร หรือ คณะกรรมการที่ปรึกษา คอยช่วยแนะนำหรือให้ข้อเสนอแนะอย่างเป็นรูปธรรม โดยที่กลุ่ม เจ้าของกิจการหรือกลุ่มผู้นำองค์กรจะนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเหล่านั้น ไปเป็นแนวทางใน การปฏิบัติอย่างจริงจังเสมอด้วย

5.2 การอภิปรายผล

จากการศึกษาในครั้งนี้ได้พบประเด็นต่าง ๆ ที่น่าสนใจหลายประเด็นโดยแต่ละประเด็น จะมีทั้งส่วนที่เหมือน ส่วนที่แตกต่าง และส่วนที่เสริมเนื้อหา มีรายละเอียด ดังนี้

5.2.1 ประเด็นการเป็นผู้นำระดับ 5

ในเรื่องการเป็นผู้นำระดับ 5 คือการสร้างบุคลากรในองค์กรให้สามารถพัฒนากลายเป็น ผู้นำระดับ 4 (เป็นผู้นำที่ทุ่มเทในการพัฒนาผู้นำระดับรองลงไปให้เป็น “เก่งและดี”) เพิ่มมากขึ้น ตลอดเวลา ประเด็นในเรื่องของคุณลักษณะของผู้นำนั้นนั้น ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้าง องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน หากองค์กรสามารถสร้างประเด็นการเป็นผู้นำระดับ 5 ได้ องค์กรจะสามารถบริหารจัดการและสร้างสรรค์เรื่องอื่น ๆ ให้เกิดขึ้นได้จริงตามไปด้วย

หากพิจารณาอย่างลึกซึ้งลงไป อาจพบว่าคุณลักษณะผู้นำระดับต่าง ๆ ตามแนวคิดที่ปรากฏ ในหนังสือจากบริษัทที่ดีสู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คออลลินส์ และ ภาวะ ผู้นำระดับ 5 ของ จอห์น ซี แม็กซ์เวลล์ นั้น อาจพิจารณาศึกษาจากองค์กรขนาดใหญ่ที่มีมูลค่าทาง

ธุรกิจระดับหมื่นล้านบาทขึ้นไป หรือองค์กรที่มีโครงสร้างการจัดการด้านพนักงานหรือผู้เกี่ยวข้องระดับหลายพันคนขึ้นไป ด้วยเหตุนี้เอง หนึ่งในบทบาทและหน้าที่ของผู้นำระดับสูงในองค์กรคือการพัฒนาผู้บริหารระดับรองลงไปให้สามารถกลายเป็นผู้นำที่ต่อไปเรื่อย ๆ นั่นเอง เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรที่ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถเกิดขึ้นจริงได้ในทุกระดับขององค์กร และนั่นอาจเป็นทางรอดเดียวที่จะช่วยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

จากการศึกษาพบว่า องค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่ผู้นำองค์กรมีระดับของการเป็นผู้นำระดับ 3 คือ สร้างการยอมรับจากการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคนรอบข้าง หรือคือการเป็นคนดี และการสร้างการยอมรับจากการสร้างผลงานที่เป็นเลิศ หรือคือการเป็นคนเก่ง กล่าวโดยสรุปคือผู้นำระดับ 3 คือผู้นำที่ “เก่งคนและเก่งงาน” ที่คนรอบข้างยอมรับ จากข้อค้นพบนี้ สามารถสรุปได้อย่างชัดเจนว่า หากคุณเป็นผู้นำองค์กรและต้องการสร้างองค์กรให้เติบโต ก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยที่สุดผู้นำท่านนั้น ต้อง *“เก่งคน”* คือมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคนรอบข้างได้เป็นอย่างดี อาทิ *มีทักษะการฟังและการสื่อสารที่ดี มีเมตตา มีน้ำใจ ห่วงใย จริงใจ ให้เกียรติ มีความยุติธรรม และซื่อสัตย์* ซึ่งเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่คนในสังคมไทยส่วนใหญ่ชื่นชอบ ในส่วนของการ “เก่งงาน” นั้น หากท่านผู้นำ *“มีประสบการณ์จริงในงานนั้น ๆ มาก่อน มีความรู้ มีทักษะ มีความเชี่ยวชาญพิเศษมากกว่าคนอื่น ๆ เปิดใจรับฟังมุมมองที่แตกต่าง และพร้อมที่จะเรียนรู้ พัฒนางานเองอย่างต่อเนื่อง”* เพื่อพัฒนางานคุณภาพของให้เป็นเลิศมากยิ่งขึ้น เพียงเท่านี้ท่านเองก็จะสามารถเป็นผู้นำองค์กรขนาดกลางจนถึงขนาดใหญ่ได้ ไม่ว่าท่านผู้นำท่านนั้นจะดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมใดในประเทศไทยของเรานี้ก็ตาม ท่านสามารถเป็นผู้นำองค์กรที่ดี และสามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้อย่างแน่นอน

5.2.2 ประเด็นใครทำมา... ก่อนทำอะไร (เลือกเฉพาะคนที่ใช่)

ในประเด็นของการคัดเลือกบุคลากรที่ถูกต้องนี้ เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญรองลงมาจาก การพัฒนาระดับของการเป็นผู้นำที่ดีให้สูงขึ้นให้กับองค์กร เพราะหากองค์กรของเราเต็มไปด้วยบุคลากรที่ไม่ใช่ คนที่มีกรอบความคิดและทัศนคติในการทำงานหรือในการใช้ชีวิตที่ไม่ถูกต้อง คนที่มีค่านิยมแตกต่างจากคนส่วนใหญ่ในองค์กรยึดถือ หรือเป็นคนที่ไม่มีความรู้ความสามารถที่องค์กรต้องการจริง ๆ หากองค์กรใดรวม “คนที่ไม่ใช่” เข้าไว้ด้วยกัน เราคงพอมองเห็นถึงจุดจบ หรือมองเห็นถึงความล้มเหลวในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายได้อย่างชัดเจน

การเลือก “คนที่ใช่” เป็นหนึ่งปัจจัยสำคัญและจำเป็นที่องค์กรที่ต้องความก้าวหน้าและความสำเร็จที่ยั่งยืน ต้องใส่ใจและให้ความสำคัญในกระบวนการนี้แท้จริง องค์กรต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจถึง “เป้าหมาย”, “วิสัยทัศน์”, “ค่านิยม”, “คุณลักษณะ”, “สมรรถนะ” และรวมไปถึง

“วัฒนธรรม” ขององค์กรอย่างชัดเจนก่อน จากนั้นจึงจะสามารถวางแผนและออกแบบกระบวนการในการคัดเลือก “คนใหม่” ให้กับองค์กรต่อไป หากองค์กรใดสามารถคัดเลือก “คนใหม่” ในแบบฉบับขององค์กรของเขาเข้าไว้ด้วยกันได้แล้ว โอกาสในการทำงานที่องค์กรทั้งองค์กรจะเต็มไปด้วยพลังสร้างสรรค์และพลังแห่งความสุข ซึ่งแน่นอนว่า พลังเหล่านั้นจะนำมาซึ่งพลังแห่งความสำเร็จที่ทุกคนในองค์กรปรารถนาไว้นั่นเอง

5.2.3 ประเด็นกล้าเผชิญหน้ากับความจริง

ประเด็นการมีค่านิยมในเรื่อง การเปิดใจ ยอมรับฟัง กล้าเผชิญหน้ากับความเป็นจริง (แม้จะเป็นสิ่งที่โหดร้าย) นั้น เป็นสิ่งที่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ในทันทีหากองค์กรนั้นต้องการ เพราะแทบไม่มีค่าใช้จ่ายใด ๆ ในการกระทำสิ่งนี้ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพียงแต่ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารในทุกระดับต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะสร้างองค์กรที่เต็มไปด้วยพลังสร้างสรรค์ องค์กรที่กล้าแสดงออก องค์กรที่พร้อมและกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยไม่ยึดติดกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง องค์กรที่ตั้งใจในการทำให้ทุกคนมีส่วนร่วม ตั้งใจสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร และพร้อมที่จะรับผิดชอบในทุกสิ่งที่ได้ตัดสินใจและกระทำลงไปพร้อมกัน

“การกล้าเผชิญหน้ากับความจริง” ค่านิยมสำคัญนี้ ขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารระดับสูง โดยที่บุคคลสำคัญเหล่านั้นต้องมีความกล้าหาญ และเริ่มที่จะกระทำก่อน และลงมือกระทำอย่างต่อเนื่อง หากเราทุกคนมีความเชื่อที่ว่า “ความเห็นต่างเป็นคุณค่า” หรือ “ความแตกต่างเป็นเรื่องที่น่าชื่นชมยินดี” โดยไม่มองการเห็นต่างเป็นความผิดหรือความบกพร่อง หากท่านผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารระดับสูงสามารถปรับแนวคิดและความเชื่อของทุกคนใหม่ได้ และลงมือกระทำเป็นตัวอย่างอย่างจริงจังและต่อเนื่องแล้ว ค่านิยมสำคัญนี้ ก็จะสามารถเกิดขึ้นในองค์กรได้ และสามารถนำพลังสร้างสรรค์ พลังแห่งความสนุกและความสุขในการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นอย่างแน่นอน

5.2.4 ประเด็นความคิดแบบตัวเม่น (เลือกทำในสิ่งที่องค์กรเชี่ยวชาญที่สุด)

ประเด็นความคิดแบบตัวเม่น คือ “การที่องค์กรเลือกกระทำในสิ่งที่ตนเองหรือองค์กรเชี่ยวชาญมากที่สุด” เท่านั้น เป็นประเด็นที่องค์กรตัวอย่างที่ทำการศึกษาวิจัยทุกองค์กรถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดตลอดมาตั้งแต่การก่อตั้งกิจการ มีนักธุรกิจมากมายที่ตัดสินใจเลือกลงมือดำเนินธุรกิจ เพราะมองเห็นโอกาสทางธุรกิจ แต่จริง ๆ แล้วตนเองไม่มีความสนใจ ไม่มีความเชี่ยวชาญ ไม่มีความสุขหรือความสนุกที่ได้ลงมือกระทำในสิ่งนั้น ซึ่งเรื่องนี้มีผู้ประกอบการจำนวนมากที่หลงติดอยู่กับกับดักนี้ เพราะคิดว่าตนเองสามารถดำเนินธุรกิจได้เมื่อเห็นโอกาสในการเติบโตของธุรกิจนั้น ซึ่งเหตุผลทางธุรกิจเพียงอย่างเดียวก็น่าจะเพียงพอแล้วสำหรับการตัดสินใจเริ่มต้นดำเนินธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง แต่

ในความเป็นจริงแล้ว การเริ่มต้นทำในสิ่งที่เราไม่ได้สนใจจริง ๆ ไม่มีความสุขหรือความสนุกที่ได้ลงมือกระทำ เมื่อผ่านไปสักกระยะหนึ่งหรือเมื่อต้องพบเจอกับอุปสรรค เราอาจจะหมดพลังหรือหมดกำลังใจที่จะต่อสู้ เรียนรู้หรือพัฒนาต่อยอด หรือแก้ไขปัญหาก็ได้ เพราะเมื่อเราขาดความสนใจต่อสิ่งนั้นไปแล้ว การทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานสิ่งนั้นอย่างต่อเนื่องก็จะเป็นไปไม่ได้ด้วยเช่นกัน

เพราะฉะนั้น การเลือกลงมือกระทำในสิ่งที่ตนเองรัก ในสิ่งที่ตนเองมีความสนใจ มีความเชี่ยวชาญ และมีความหลงใหลในสิ่งนั้น ก็จะทำให้เราเองมีความสุขและความสนุกที่ได้กระทำ เราจะสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษได้อย่างไม่ยากเกินไปนัก เพราะเมื่อเราทำบ่อย ๆ ความเชี่ยวชาญก็จะค่อย ๆ เกิดขึ้น และเมื่อสมาชิกทุกคนในทีมหรือในองค์กรของเรา รักในสิ่งที่ทำ ทำในสิ่งที่รัก และทำในสิ่งที่เชี่ยวชาญ คุณภาพของผลงานขององค์กรของเราก็จะอยู่ในระดับที่เป็นเลิศเหนือกว่าคู่แข่งคนอื่น และจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กรได้อย่างไม่ต้องสงสัยนั่นเอง

5.2.5 ประเด็นวัฒนธรรมแห่งความมีวินัย

ประเด็นของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเรื่องการวินัยนั้น ถือเป็นอีกหนึ่งชุดความคิดที่ยอดเยี่ยม ที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้โดยต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจของทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเริ่มต้นจากผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารของทีม เพราะคำว่าวัฒนธรรมแห่งการมีวินัย ตามแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือฯ นี้ นั้น หมายถึง “การรับผิดชอบหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมายอย่างดีที่สุดเสมอ” หรืออาจอธิบายเพิ่มเติมได้ว่าเป็น “การส่งมอบผลงานที่ดีที่สุดหรือผลงานที่เป็นเลิศที่ตนเองรับผิดชอบดูแลให้กับผู้เกี่ยวข้อง อาทิ ลูกค้าหรือเพื่อนร่วมงาน เสมอ” หากองค์กรใดสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรนี้ให้เกิดขึ้นกับคนส่วนใหญ่ในองค์กรได้ มั่นใจได้เลยว่าความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและอย่างยั่งยืนจะเกิดขึ้นกับองค์กรนั้นได้อย่างแน่นอน

บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรจะคุ้นชินกับการทำงานแบบเดิม ๆ การส่งมอบผลงานที่ตนเองคิดว่า “ดีแล้ว” ให้กับแผนกถัดไปหรือส่งมอบให้กับผู้ที่ต้องรับผิดชอบงานในขั้นตอนต่อไป ความเคยชิน ความมั่นใจ หรือการไม่สนใจใคร อาจนำพาให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ และหากพนักงานขององค์กรไม่มีความผูกพันกับองค์กร คือไม่มีความผูกพันต่อความสำเร็จ หรือผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กรด้วยแล้ว การลงมือปฏิบัติอย่างสุดกำลังความสามารถ เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุดเสมอก็คงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ด้วย หากเราจะลำดับความสำคัญของแนวคิดทั้งหมดโดยเริ่มต้นจากแนวคิดแรกในเรื่องของการเป็นผู้นำที่ดีมาจนถึงประเด็นที่ 5 นี้ จะพบว่า บทสรุปของความสำเร็จคือ “การลงมือกระทำ การลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง อย่างต่อเนื่อง และต้องกระทำอย่างดีที่สุดตลอดเวลาด้วย” นั่นเอง

ไม่ว่า “แนวคิด หลักการ หรือวิธีการปฏิบัติ” ที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็นแนวทางที่ยอดเยี่ยมที่สุดแล้ว แต่ถ้าองค์กรไม่สามารถนำสิ่งนั้นไปกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พัฒนาจนกลายเป็นพฤติกรรมใหม่ เป็นอุปนิสัยใหม่ เป็นค่านิยมและคุณลักษณะของคนในองค์กรใหม่ จนสามารถพัฒนากลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรใหม่ได้จริง ในที่สุดทุกอย่างก็จะเสื่อมสลายและกลับกลายเป็นไปในแบบที่แต่ละคนถนัดและแต่ละต้องการ ความสำเร็จที่แท้จริงและอย่างยั่งยืนจะก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ด้วยเช่นกัน

5.2.6 ประเด็นการใช้เทคโนโลยีในฐานะตัวเร่งความสำเร็จ

ประเด็นสุดท้ายคือเรื่องของการใช้เทคโนโลยีที่สอดคล้องเหมาะสม เพื่อเป็นตัวช่วยในการเร่งให้องค์กรเติบโต ก้าวหน้า และประสบความสำเร็จได้มากขึ้น ง่ายขึ้น และรวดเร็วขึ้นนั่นเอง แต่จากข้อเท็จจริงที่ผู้วิจัยค้นพบในองค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัย พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เลือกใช้เทคโนโลยีเพียงเพื่อการอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐาน ในการจัดการกับข้อมูลด้านต่าง ๆ เพื่อการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น และองค์กรส่วนหนึ่งเริ่มใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อกระตุ้นหรือเร่งการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างเต็มที่ อาจเพราะในกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยส่วนหนึ่ง (องค์กรที่พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ตัวอย่างที่ 2) เป็นองค์กรธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจระหว่างองค์กรธุรกิจด้วยกันเอง หรือที่เรียกว่าการดำเนินธุรกิจแบบบีทูบี (B2B) กลุ่มนี้จะเน้นการให้บริการโดยใช้เกณฑ์ด้านราคาและความคุ้มค่าเป็นหลัก จึงไม่มีความจำเป็นในด้านของการสร้างสรรค์สินค้าหรือการบริหารจัดการที่ต้องรวดเร็วและทันสมัย

ในขณะที่องค์กรธุรกิจอีกส่วนหนึ่ง ที่ดำเนินธุรกิจโดยมีกลุ่มลูกค้าที่เป็นประชาชนโดยตรงที่เป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจในการเลือกซื้อสินค้าและบริการด้วยตัวเอง หรือที่เรียกว่าการดำเนินธุรกิจแบบบีทูซี (B2C) ผู้ประกอบการกลุ่มนี้มีความจำเป็นที่ต้องใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการช่วยเร่งการเติบโตของธุรกิจ ทั้งเรื่องของการจัดการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจรวดเร็วและถูกต้อง และการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการประชาสัมพันธ์องค์กร และการประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการให้ลูกค้าได้รับทราบอยู่เสมอ โดยองค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยที่เป็นธุรกิจ Start up ทั้งสององค์กรต่างใช้ช่องทางโซเชียลมีเดีย (Social Media) ในการทำการตลาดได้อย่างยอดเยี่ยม และสามารถเร่งการเติบโตให้กับองค์กรได้อย่างทรงประสิทธิภาพได้อย่างชัดเจน

องค์กรสมัยใหม่ที่มีผู้ประกอบการเป็นคนรุ่นใหม่ และผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการให้กับผู้บริโภคโดยเฉพาะเป็นผู้บริโภครุ่นใหม่ มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องให้ความสำคัญในการศึกษาเรียนรู้เพื่อเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเป็นตัวช่วยในการสร้างการเติบโตขององค์กร ซึ่งแน่นอนว่าเรื่องเทคโนโลยีเหล่านี้ก็กลับกลายเป็นเรื่องง่ายสำหรับผู้ประกอบการรุ่นใหม่

ซึ่งแตกต่างจากผู้ประกอบการหรือผู้บริหารรุ่นเก่า แม้จะเป็นดีที่ควรใช้เทคโนโลยีเพื่อเร่งการเติบโตขององค์กร แต่กลับกลายเป็นเรื่องยากสำหรับองค์กรเหล่านั้น เพราะต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการเรียนรู้ หรือการปรับใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อช่วยในการเร่งการเติบโตของธุรกิจให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การใช้เทคโนโลยีในฐานะตัวเร่งการเจริญเติบโตของธุรกิจนั้น จึงแปรผันตาม “รูปแบบธุรกิจหรือประเภทของสินค้าและบริการ” ผสมกับ “สถานภาพหรือระดับอายุของผู้ประกอบการหรือผู้บริหาร” ที่จะมีความเชี่ยวชาญในการเลือกใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ ทั้งสองปัจจัยนี้ ถือเป็นประเด็นสำคัญที่จะทำให้องค์กรแต่ละแห่งประสบความสำเร็จได้ในระดับที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ด้วยเหตุนี้ “ผู้นำที่ชาญฉลาดจึงต้องมีความสามารถในการเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการบริหารจัดการภายในและช่วยกระตุ้นการเจริญเติบโตของทั้งองค์กร เพื่อความสำเร็จที่มากกว่าและยั่งยืน” นั่นเอง

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ได้รับทราบถึงแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ และคุณลักษณะผู้นำองค์กรระดับต่าง ๆ เพื่อการสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร ซึ่งสามารถนำมาพัฒนาต่อยอดและปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ในหลายกรณี ตามที่กล่าวมาแล้ว แต่ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นถึงปัจจัยสำคัญบางประการที่ผู้ประกอบการหรือผู้นำองค์กรทุกท่านให้ความสำคัญ โดยที่สิ่งเหล่านี้ “ยังไม่ได้ระบุไว้” ในแนวคิดตามที่ปรากฏในหนังสือจากบริษัทที่ดีสู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ และ ภาวะผู้นำระดับ 5 ของ จอห์น ซี แม็กซ์เวลล์ ดังนี้

1. ความเชื่อและความศรัทธา (สิ่งเร้าลับเหนือธรรมชาติ) อาทิ ฮวงจุ้ย ฤกษ์ (วัน-เวลา) การเปลี่ยนชื่อ เปลี่ยนหมายเลขโทรศัพท์ การไหว้ขอพรจากสิ่งศักดิ์สิทธิ์ และการประกอบพิธีกรรมทางศาสนาและตามความเชื่อต่าง ๆ

ในสังคมไทยเจ้าของกิจการ ผู้ประกอบการ นักบริหาร ผู้นำองค์กร รวมทั้งพนักงานในองค์กร ส่วนใหญ่เป็นคนไทยเชื้อสายจีนหรืออาจมีความใกล้ชิดผูกพันกับคนไทยเชื้อสายจีน และคนไทยเชื้อสายต่าง ๆ ซึ่งประเทศไทยของเราเป็นประเทศที่ตอบรับกับทุกความเชื่อและทุกพิธีกรรม มีสำนวนแนวคิดที่เรามากได้ยินเสมอ ๆ ว่า “กันเอาไว้.. ดีกว่าแก้” หรือ “ถ้าทำแล้วสบายใจ.. ก็ทำไป” หรือ “ไม่เชื่อ.. อย่าลบหลู่” ฯลฯ ด้วยเหตุนี้เอง ผู้นำองค์กรและผู้บริหารเกือบทุกท่านในทุกองค์กรที่เป็นตัวอย่างในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ต่างมีความเชื่อและความศรัทธา (สิ่งเร้าลับเหนือธรรมชาติ) อย่างจริงจัง ทุกท่านประกอบพิธีกรรมต่าง ๆ เพื่อช่วยเสริมดวง เสริมโชคชะตา และเพื่อช่วยแก้ไขเรื่อง

ร้ายให้กลับกลายเป็นดี ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญ “ที่ไม่ได้ถูกพูดถึงหรืออธิบายไว้” ในแนวคิดตามที่ปรากฏในหนังสือจากบริษัทที่ดีสู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลิנס์ และภาวะผู้นำระดับ 5 ของ จอห์น ซี แม็กซ์เวลล์ ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าสนใจศึกษาและอาจทำให้เราได้พบกับอีกหนึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เราทุกคนไม่ควรมองข้ามได้ด้วยเช่นกัน

“บริษัทของเรา มีจุดเปลี่ยนที่สำคัญก็คือตอนที่ตั้งศาลพระภูมิ และศาลตาศาลยาย เพราะว่ามีซินแสมาดูว่าที่ดินตรงนี้แรงมาก พอเราทำพิธีตั้งศาลและบวงสรวง จนเมื่อทุกอย่างเสร็จเรียบร้อย ไม่นานนักบริษัทก็ดีขึ้นทันตา เราได้รับโครงการใหญ่ ๆ ทันที ที่นี้เลยมีการไหว้ศาลพระภูมิและศาลตาศาลยาย อย่างจริงจังและต่อเนื่อง”

เจ้าของกิจการ องค์กรตัวอย่างที่ศึกษา

“ผู้บริหารที่นี้เชื่อเรื่องดวง มาก่อนจะซื้อที่แต่ละครั้งต้องพาซินแสหลาย ๆ ท่านไปดูที่ดินครั้งแล้วครั้งเล่า เพื่อให้มั่นใจว่าเมื่อทำโครงการสำเร็จแล้วจะประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน”

ผู้บริหารระดับสูง องค์กรตัวอย่างที่ศึกษา

การสร้างออกแบบสร้างอาคารสำนักงานของบริษัทแห่งนี้ ใช้หลักฮวงจุ้ยด้วย รวมถึงการวางผังที่นั่งของพนักงาน ก็ใช้หลักฮวงจุ้ยด้วยเช่นกัน เพื่อให้พลังงานบวก พลังงานฝ่ายดีสามารถไหลเวียนได้ดีที่สุด พอปรับฮวงจุ้ยแล้ว การทำงานทุกอย่างก็ราบรื่นยิ่งขึ้นพนักงานไม่มีปัญหาเจ็บป่วย การทำงานประสานความร่วมมือกันก็ราบรื่นได้เป็นอย่างดี”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

เจ้าของกิจการ องค์กรตัวอย่างที่ศึกษา

2. สายสัมพันธ์ที่ดีกับนักธุรกิจ แหล่งเงินทุน และผู้มีอำนาจทางการเมือง (Connection)

“ความสำเร็จที่แท้จริงผมว่ามาจากเพราะการมีคอนเนคชันที่ดี เพราะเป็นสิ่งที่มีความค่ามากที่สุดในชีวิตที่เราต้องรักษาไว้ให้ดีตลอดไปให้ได้”

เจ้าของกิจการ องค์กรตัวอย่างที่ศึกษา

“การที่เราจะทำอะไรให้สำเร็จ ต้องมีพวกพ้อง ต้องมีเพื่อนฝูง เพราะถ้ามีเพื่อนฝูงที่ดีก็ช่วยแนะนำสิ่งที่ดีให้กันและกันได้”

เจ้าของกิจการ องค์กรตัวอย่างที่ศึกษา

“ผมให้ความสำคัญกับการรักษาคอนเนคชัน เพื่อให้สามารถมีคนที่มีพร้อมจะช่วยเหลือดูแลในยามที่เราลำบากได้ด้วย”

เจ้าของกิจการ องค์กรตัวอย่างที่ศึกษา

“ในสังคมแบบไทยไทยคอนเนคชันสำคัญที่สุดครับ เพราะทุกอย่างแก้ไขได้หมด ทุกอย่างเป็นไปได้ ถ้าเรามีคอนเนคชันที่ดี”

เจ้าของกิจการ องค์กรตัวอย่างที่ศึกษา

สังคมไทยเป็นสังคมที่มีรูปแบบการอยู่ร่วมกันแบบ “สังคมอุปถัมภ์” คือเป็นสังคมที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกัน สังคมที่อยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง มีพวกพ้อง มีความรักใคร่กลมเกลียวในคนกลุ่มเดียวกัน หรือคนที่มีสายสัมพันธ์บางอย่างร่วมกันอย่างเหนียวแน่น อาทิ เป็นคนที่มีถิ่นกำเนิดจากที่เดียวกัน สำเร็จการศึกษาจากสถาบันเดียวกัน หรือคนที่ประกอบอาชีพในสายงานอาชีพเดียวกัน อาทิ นักการเมือง ข้าราชการพลเรือน ข้าราชการทหาร หรือข้าราชการตำรวจ จากการศึกษาวิจัยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ต่างให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้น เพราะมาจากการมีสายสัมพันธ์ หรือ Connection ที่ดีกับกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือจากบริษัทที่ดีสู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ เพราะ การเป็นผู้นำที่สร้างการยอมรับจากการสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งเป็นนิยามของการเป็นผู้นำระดับ 2 นั้น เป็นเรื่องการพัฒนาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับคนในองค์กร จนได้รับการยอมรับนับถือว่าเป็นคนดี ซึ่งแตกต่างจาก “การมีสายสัมพันธ์ หรือ Connection ที่ดีกับกลุ่มต่าง ๆ” ที่เป็นกลุ่มภายนอกองค์กร แต่กลับกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนให้ผู้ประกอบการ เจ้าของกิจการ หรือผู้นำองค์กรนั้น ได้รับข้อมูลที่มากกว่า โอกาสที่ดีกว่า หรือการได้รับสัญญาทางธุรกิจที่เหนือกว่า เพราะสายสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มต่าง ๆ ทำให้ได้รับโอกาสเหล่านั้น

ผู้ทำวิจัยมีความเห็นว่า การมีสายสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มต่าง ๆ กลายเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญ “ที่ไม่ได้ถูกพูดถึงหรืออธิบายไว้” ในแนวคิดตามที่ปรากฏในหนังสือฯ ที่ทำให้นักธุรกิจในประเทศไทยสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็วตลอดมา

3. ค่านิยม และวัฒนธรรมของคนในสังคมไทย

“คนสมัยใหม่ ต้องดูแลในแบบที่คนสมัยใหม่เค้าชอบ.. เค้าต้องการ.. อย่าไปจุกจิกจู้จี้.. อย่าไปเยอะกับเค้า.. ต้องเปิดโอกาสให้เขาแสดงของ.. ผมเชื่อว่าคนสมัยใหม่เขามีของนะ... สมัยนี้เราแค่เพียงคอยดูภาพรวมไว้ก็พอแล้ว”

ผู้บริหารระดับสูง องค์กรตัวอย่างที่ศึกษา

“สังคมเปลี่ยนแปลงเร็วมาก บริษัทหรือผู้บริหารเองก็ต้องปรับตัวและเปลี่ยนให้ทันกับคนสมัยใหม่ด้วย.. ค่านิยมมันเปลี่ยนแปลงไปแล้ว ความเชื่อหลายเรื่องก็เปลี่ยนแปลงไป ถ้าเราต้องการรักษาคนเก่งคนดีเอาไว้ เราก็ต้องปรับตัวให้ทันกับค่านิยมของพวกเขา”

ผู้บริหารระดับสูง องค์กรตัวอย่างที่ศึกษา

ปัจจัยในเรื่องของ “ค่านิยมและวัฒนธรรม” ของคนในสังคม เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่เราไม่อาจมองข้ามได้ เมื่อยุคสมัยเปลี่ยนไป ค่านิยมบางอย่างก็เปลี่ยนตามไปด้วย อาทิ คนรุ่นใหม่ในปัจจุบันเริ่มมีค่านิยมที่ไม่ชอบการทำงานเป็นพนักงานประจำในองค์กรหนึ่งองค์กรใดนาน ๆ ชอบทำทนายตัวเองด้วยการเปลี่ยนงานบ่อย ๆ หรือไม่ชอบที่กระบวนการทำงานเต็มไปด้วยกฎ กติกา หรือข้อห้าม ข้อจำกัดต่าง ๆ หากองค์กรใดต้องใช้บุคลากรที่เป็นคนรุ่นใหม่ คนสมัยใหม่ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนสภาพการจ้าง หรือลักษณะการทำงานให้สอดคล้องไปกับค่านิยมของคนในยุคปัจจุบันด้วย เพราะสิ่งหนึ่งที่ผู้นำองค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยหรือผู้บริหารระดับส่วนใหญ่พูดถึง นั่นคือ “การปรับเปลี่ยนลักษณะงานให้สอดคล้องกับค่านิยมในยุคสมัย” อาทิ การทำงานที่ไม่ต้องมีการตอกบัตรเข้างาน หรือสามารถเข้ามาทำงานเวลาใดก็ได้ตามที่องค์กรระบุช่วงเวลาเอาไว้ (ตัวอย่างเช่น เป็นช่วงเวลาของการเริ่มทำงานระหว่าง 08.00-10.30 น. และนับเวลาทำงานต่อไป เพื่อให้แต่ละคนสามารถรับรู้ได้เองว่าจะเลิกงานในเวลาใด) ปรับเปลี่ยนสภาพการจ้างงาน (ทำงานที่บ้าน) หรือมีกิจกรรมสัมพันธ์ระหว่างพนักงานต่างแผนกในช่วงปลายวันศุกร์ก่อนเลิกงาน (มีเครื่องดื่มหรือขนมให้พนักงานมาสังสรรค์กัน) หรือการปรับปรุงสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างบรรยากาศของที่ทำงานให้ทันสมัย (ปรับเปลี่ยนเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน ปรับเปลี่ยนสภาพห้องประชุมหรือพื้นที่ส่วนกลางให้ทันสมัย) ฯลฯ ซึ่งเรื่องทั้งหลายเหล่านั้นช่วยสามารถดึงดูดให้พนักงานอยากทำงาน และสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานด้วยกันเองมากยิ่งขึ้นได้ด้วย ซึ่งเรื่องเหล่านี้เป็น “ค่านิยม” บางอย่าง que ผู้นำองค์กรต้องตามให้ทัน

ในขณะที่ “วัฒนธรรมของการเป็นคนไทย” มากมายที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำองค์กรต้องใส่ใจ ดูแล และตั้งใจในตรวจสอบเรื่องเหล่านี้ อาทิ คนไทยส่วนใหญ่ที่มีอายุงานในองค์กรมานาน ๆ แล้ว จะสื่อสาร การนำเสนอ หรือการให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จะค่อย ๆ

น้อยลง ซึ่งในความจริง ๆ แล้วหากเราปล่อยผ่านไปเรื่อย ๆ บุคลากรท่านนั้นก็จะกลายเป็นคนที่ไม่พูด ไม่นำเสนอ ไม่มีข้อคิดเห็นกับเรื่องใด ๆ เลยได้ในที่สุด เพราะฉะนั้นเอง คนไทยส่วนหนึ่ง เป็นคนที่น่ารัก เชื่อฟัง ไม่ชอบเถียง ให้ความเคารพ โดยเฉพาะกับคนที่มีอายุมากกว่า หรือกับผู้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งสูงกว่า หากผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารปล่อยเรื่องเหล่านี้ผ่านไป ในที่สุดองค์กรจะก็พบกับปัญหาความแตกต่างของค่านิยมของคนแต่ละรุ่น และการสร้างวัฒนธรรมในแบบที่องค์กรต้องการก็จะพบกับปัญหาต่าง ๆ มากมายตามมาด้วย

ผู้ทำวิจัยมีความเห็นว่า การที่องค์กรใดจะสำเร็จได้นั้น ต้องประกอบไปด้วยคนที่แตกต่างหลากหลาย เพราะการนำประสบการณ์ของคนที่แตกต่างกันมาผสมผสานกัน ย่อมสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดีกว่าได้ ดังนั้นหากองค์กรใดสามารถบริหารความแตกต่างของคนในองค์กร หรือบริหารความแตกต่างของคนจากแต่ละรุ่นได้เป็นอย่างดีได้ จะถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญ **“ที่ไม่ได้ถูกพูดถึงหรืออธิบายไว้”** ในแนวคิดตามที่ปรากฏในหนังสือฯ

ด้วยเหตุนี้เอง ผู้นำในองค์กรหรือผู้บริหารในทุกระดับต้องใส่ใจในเรื่อง **“ความแตกต่างของค่านิยมและวัฒนธรรม”** ของกลุ่มคนที่แตกต่างกัน หากท่านสามารถบริหารจัดการความแตกต่างเหล่านี้ได้ บรรยากาศการทำงานในองค์กรก็จะดีตามไปด้วย องค์กรจะเต็มไปด้วยพลังสร้างสรรค์ โอกาสแห่งความสำเร็จที่มั่นคงและยั่งยืน ก็จะเกิดขึ้นกับองค์กรของท่านได้อย่างแน่นอน

4. ชื่อเสียงและผลงานที่เคยสร้างในอดีต (อาจไม่ต้องตรงกับธุรกิจที่กำลังทำอยู่ในปัจจุบัน)

“เครดิตครับอาจารย์... เป็นเรื่องที่ต้องรักษาไว้ เพราะถ้าเสียไปแล้วก็คืนยากมากเลย”

CHULALONGKORN UNIVERSITY ผู้บริหารระดับสูง องค์กรตัวอย่างที่ศึกษา

“เราต้องพยายามรักษาภาพลักษณ์องค์กร รักษาความน่าเชื่อถือหรือก็คือเครดิตนั่นแหละอาจารย์... เพราะเป็นเรื่องที่ต้องใช้ทั้งเงินและเวลาในการสร้าง... ถ้าเสียไปเมื่อไหร่รับรองว่ามีผลกับการบริหารงานแน่นอน”

ผู้บริหารระดับสูง องค์กรตัวอย่างที่ศึกษา

“เราต้องรักษาความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงเอาไว้ให้ดี เพราะเดี๋ยวนี้มันเร็วมาก ถ้าเราทำอะไรพลาดไป เกิดคู่แข่งนำไปขยายความต่อ ชื่อเสียงคงย่อยยับ เราต้องรักษาชื่อเสียงและเครดิตเอาไว้ให้มาก ๆ “

เจ้าของกิจการ องค์กรตัวอย่างที่ศึกษา

ชื่อเสียงและผลงานที่เคยสร้างมาในอดีต เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่เจ้าของธุรกิจ ผู้ประกอบการ ผู้นำองค์กร หรือผู้บริหารระดับสูง ต่างให้ความเห็นว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากในการทำให้แต่ละได้รับ โอกาสที่ดีต่าง ๆ มากมายตลอดมา ซึ่งเรื่องของชื่อเสียงและผลงานที่เคยสร้างมาในอดีตนั้น ไม่มีความ จำเป็นต้องเกี่ยวข้อง หรือต้องสอดคล้องกับงานที่กระทำอยู่ในปัจจุบันก็ได้ อาทิ หากนักแสดงที่มี ชื่อเสียงหันมาดำเนินธุรกิจในการสร้างหมู่บ้านจัดสรร หรือทำร้านอาหาร หรือการขายต้นไม้ ฯลฯ แม้ งานที่ทำจะไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานการแสดง แต่นักแสดงท่านนั้นจะสามารถได้ประโยชน์จาก ความมีชื่อเสียงและจากผลงานที่เคยสร้างมาในอดีตได้ด้วย นั่นคือสามารถสร้างธุรกิจที่ดีและยั่งยืนได้ เร็วกว่าคนทั่วไปที่ไม่เคยมีชื่อเสียงมาก่อน สังคมในปัจจุบันให้ความนิยมกับ “ความมีชื่อเสียง” จึงทำ ให้ผู้ประกอบการหลายรายใช้ทางลัดสู่ความสำเร็จ โดยการพยายามสร้างประเด็นต่าง ๆ ให้โด่งดังจนมี ชื่อเสียง เพื่อหาโอกาสในการนำเสนอธุรกิจของตนเองให้สังคมได้รับรู้อย่างรวดเร็วตามไปด้วย (อาจ มองเป็นกลยุทธ์ในการสร้างตัวตนทางการตลาดก็ได้)

เพราะฉะนั้น “การมีชื่อเสียงและการมีผลงานที่ดีที่ได้รับการยอมรับมาก่อนในอดีต” จึง เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่เจ้าของธุรกิจ ผู้ประกอบการ ผู้นำองค์กร หรือผู้บริหารระดับสูง ต่างให้ความเห็น ว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากในการประสบความสำเร็จทางธุรกิจ **“ที่ไม่ได้ถูกพูดถึงหรืออธิบายไว้”** ใน แนวคิดตามที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์

5. จังหวะและเวลาที่เหมาะสม

ปัจจัยเรื่อง “จังหวะและเวลาที่เหมาะสม” นี้เป็นเรื่องเฉพาะบุคคล เป็นเรื่องของการมี วิสัยทัศน์ที่ดี อันเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์เฉพาะบุคคลของท่านเจ้าของธุรกิจ ผู้ประกอบการ ผู้นำองค์กร หรือผู้บริหารระดับสูง จึงเป็นเรื่องที่ไม่อาจอธิบายได้อย่างชัดเจน แต่ทุกท่านที่ประสบ ความสำเร็จต่างพูดถึงเรื่อง “จังหวะและเวลาที่เหมาะสม” ว่าเป็นเรื่องสำคัญไม่แพ้เรื่องใด ๆ ทั้งสิ้น

การกระทำและการตัดสินใจใน “จังหวะและเวลาที่เหมาะสม” นี้ เป็นอีกปัจจัยสำคัญ **“ที่ไม่ได้ถูกพูดถึงหรืออธิบายไว้”** ในแนวคิดตามที่ปรากฏในหนังสือจากบริษัทที่ดีสู่ความเป็นบริษัทที่ ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ เพราะเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยประสบการณ์ ข้อมูลที่มาก พอ ความสามารถในการมองการณ์ไกลหรือการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โขควาสนา สายสัมพันธ์กับกลุ่ม ต่าง ๆ ที่ยอดเยี่ยม และความกล้าหาญในการตัดสินใจ เมื่อผู้นำองค์กร เจ้าของกิจการ หรือผู้บริหาร ระดับสูง ใช้องค์ประกอบทุกอย่างที่ได้กล่าวมาข้างต้นรวมกัน และประเมิน วิเคราะห์ผลออกมาเป็นข้อ สรุพบว่า การกระทำหรือการตัดสินใจนั้นอยู่ใน “จังหวะและเวลาที่เหมาะสม” หรือไม่ อย่างไร หาก ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารระดับสูงมีทักษะในการเลือกจังหวะและเวลาที่เหมาะสมด้วยแล้ว การสร้างสำเร็จ อย่างยั่งยืนจะสามารถเกิดขึ้นจริงได้อย่างแน่นอน

5.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป

สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้นั้น ผู้วิจัยเลือกศึกษาวิจัยกลุ่มธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่หลากหลาย นั่นคือเลือกศึกษา 1. ผู้ประกอบการด้านการสร้างที่อยู่อาศัยประเภทคอนโดมิเนียม 2. ผู้ประกอบการด้านการสร้างที่อยู่อาศัยประเภทหมู่บ้านจัดสรร และ 3. ผู้ประกอบการที่รับเหมาก่อสร้างงานโครงการห้างสรรพสินค้า พลาซ่า หรือห้างสะดวกซื้อขนาดใหญ่ ซึ่งมีความแตกต่างหลากหลายกันอย่างมากในแง่ของการดำเนินธุรกิจ และ ผู้วิจัยเลือกศึกษาวิจัยกลุ่มธุรกิจ Start Up อีก 2 องค์กร นั่นคือ 4. ผู้ประกอบการ Start Up ด้านอแกไนซ์เซอร์ และ 5. ผู้ประกอบการ Start Up ด้านการให้บริการด้านงานเวที แสง-สี-เสียง และภาพ สำหรับงานอีเว้นท์ ซึ่งทั้งสององค์กรก็มีความแตกต่างกันในด้านการบริหารจัดการองค์กร

จึงทำให้ข้อสรุปในบางมิติและบางประเด็นที่ได้รับจากงานวิจัยในครั้งนี้ อาจจะยังไม่สามารถเป็นข้อสรุปที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับการดำเนินธุรกิจในสาขาต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน จึงมีข้อเสนอแนะเพื่อให้นักศึกษาวิจัยในครั้งหน้า ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ดังนี้

1. เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เฉพาะเจาะจงเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น

หากผู้วิจัยสนใจศึกษาผู้ประกอบการในด้านใด ควรที่จะต้องศึกษาเปรียบเทียบผู้ประกอบการในกลุ่มที่มีความคล้ายคลึงกันมากที่สุดเท่านั้น เพื่อความถูกต้องและชัดเจนของการเปรียบเทียบผลการวิจัย

2. เพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น

เมื่อผู้วิจัยเลือกกลุ่มธุรกิจหรือกลุ่มผู้ประกอบการด้านใดได้แล้ว ควรใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาให้มากขึ้น ในงานวิจัยชิ้นนี้ผู้ศึกษาวิจัยเลือกตัวอย่างเพียง 5 องค์กร โดยมีกลุ่มการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 3 องค์กร และกลุ่ม Start Up 2 องค์กร จึงขอแนะนำว่า หากต้องการให้ผลของการศึกษาวิจัยชัดเจนกว่านี้ อาจเพิ่มจำนวนตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยให้มากขึ้น แต่จะมากขึ้นเท่าไร อาจต้องแปรผันตามกลุ่มธุรกิจที่ศึกษา รวมทั้งระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัยด้วย

3. ควรเลือกจำกัดประเด็นในการศึกษาวิจัยให้แคบลง

การเลือกหัวข้อในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการเลือกตามความสนใจของผู้วิจัยเอง แต่ด้วยระยะเวลาอันสั้น เมื่อผนวกกับการศึกษาเปรียบเทียบตามแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดีสู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ นั้นมีรายละเอียดค่อนข้างมาก คือ

มี 6 ประเด็นสำคัญ สำหรับการพิจารณาองค์กรหนึ่ง ๆ ที่จะสามารถก้าวข้ามจากองค์กรที่ดี สู่องค์กรที่ยิ่งใหญ่มั่นคงได้หรือไม่ หากในครั้งต่อไปผู้สนใจในการศึกษาวิจัยในแนวทางนี้ น่าจะเลือกเพียงประเด็นใดประเด็นเดียวที่สำคัญที่สุดในการศึกษา อาทิ ประเด็นระดับของการเป็นผู้นำ หรือ ประเด็นแนวความคิดแบบตัวเม่น (การทำในสิ่งที่ตนเองรักและเชี่ยวชาญมากที่สุด) เพื่อจะได้มีโอกาสในการศึกษาได้อย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ต่อยอดก็จะสามารถทำได้อย่างรอบคอบและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้สนใจได้อย่างแท้จริง

4. ศึกษาเปรียบเทียบงานวิจัยที่อธิบายถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกันกับที่ทำการศึกษาวิจัย ทั้งในและต่างประเทศ

เพื่อให้การศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปสามารถนำผลการวิจัยไปใช้จริงได้ หรือสร้างผลกระทบเชิงบวกให้กับผู้สนใจในการสร้างองค์กรธุรกิจให้เติบโตได้อย่างจริงจัง ผู้วิจัยควรต้องศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในงานที่อธิบายถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะในธุรกิจประเภทเดียวกันกับที่ผู้ศึกษาวิจัยต้องการศึกษา เพื่อเปรียบเทียบของค์ประกอบความสำเร็จที่อาจได้มุมมองใหม่และลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น หรืออาจศึกษางานวิจัยในเรื่ององค์ประกอบของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจที่คล้ายคลึงกันที่มีในต่างประเทศ เพื่อให้ข้อสรุปของงานวิจัยมีความชัดเจน ลึกซึ้ง และสามารถเปรียบเทียบเพื่อสร้างข้อสรุปที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้างได้อย่างแท้จริง

บทสรุปส่งท้าย แม้ว่าการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นเพียงรายงานเพื่อประกอบการสำเร็จการศึกษาในหลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์เท่านั้น แต่จากผลของการวิจัยที่ได้รับ ผู้วิจัยเชื่อมั่นเป็นอย่างยิ่งว่าหากผู้สนใจนำข้อค้นพบและข้อเสนอแนะไปประยุกต์และปรับใช้ให้สอดคล้องกับองค์กรขอแต่ละคน จะช่วยทำให้องค์กรของท่านนั้นสามารถปรับเปลี่ยนไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือทิศทางที่ดีขึ้นได้อย่างแน่นอน เพราะจากประสบการณ์ของผู้วิจัยในการทำงานร่วมกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จและผู้นำที่ยอดเยี่ยมตลอดชีวิตการทำงานของผู้วิจัยเอง เชื่อมั่นเป็นอย่างยิ่งว่าผลวิจัยสอดคล้องกับความเป็นจริงที่ผู้วิจัยเองได้รับตลอดมา

จึงขอสรุปทิ้งท้ายว่า “ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงได้ แต่การเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากตัวเราก่อนเสมอ.. และทุกการเปลี่ยนแปลง.. ต้องเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงที่ “ความคิด” ของเราเองก่อน.. เราเปลี่ยนโลกไม่ได้ แต่เราเปลี่ยนการมองโลกใบนี้ของเราเองได้... และถ้าเราเชื่อว่าทุกอย่างเป็นไปได้.. ความสำเร็จที่เราปรารถนาก็เป็นไปได้เช่นกัน”

บรรณานุกรม

- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership theory, research, and managerial applications*. The Free Press.
- Collins, J. (2001). *Good to Great* (จากบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่). Harper-Collin.
- Mitrani, A., Dalziel, M., (1992). Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment, development, and reward.
- Mosley, D. C. (1996). *Management concept and practices*. Harper-Collins.
- Piroj, K. (2018). PESTEL Analysis คืออะไร? (การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก).
<https://greedisgoods.com/pestel-คือ/>
- R.E., B. (1982). The Competent Manager.
- Spencer, M. (1993). Competence at work: Models for Superiors Performance.
- การศึกษาไทย since 2020. (2022). ทฤษฎี : กระบวนการบริหาร POSDCoRB. <https://www.xn--12ca0ezbc4ai2ee1bzl.com/25/01/2022/ทฤษฎี-กระบวนการบริหาร-posdcorb/>
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ.
<https://www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=2213>
- ดร.ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2021). องค์ประกอบ 7 ประการภายในองค์กรซึ่งต้องทำให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน.
<https://drpiyanan.com/2021/05/27/7s-model-mckinsey/> #:~:text=พื้นฐานแนวคิดของ%207S%20Model,สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
- ธีระพงษ์ ธนเจริญรัตน์. (2553). หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่กลางการประกนภัย. ปรัชญาดุสิตบัณฑิต (บริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ประทีป บินชัย. (2546). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต.
- ประพนธ์ ผาสุขยืด. (2541). ทางเลือกทางรอด. สำนักพิมพ์เออาร์ อินฟอร์เมชั่น แอนด์ พับลิเคชั่น.
- ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล. (2549). การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ. เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- พระพรหมคุณาภรณ์. (2008). ภาวะผู้นำ. โครงการ OpenBase.in.th
<http://www.openbase.in.th/node/3066>
- แม็กซ์เวลล์, จ. ซี. (2555). ภาวะผู้นำระดับ 5 (*The 5 Levels of Leadership*). สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์.
- ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย. (2549). การบริหารจัดการสมรรถนะในองค์กร. วารสารตำราวิชาการ. 20-50.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning. ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีน.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำทฤษฎี และปฏิบัติ : ศาสตร์ และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. สำนักพิมพ์วิ
รัตน์ เอ็ดดูเคชั่น.

อาร์.โคเวีย., ส. (2558). 7 อุปนิสัยสำหรับผู้ทรงประสิทธิภาพยิ่ง (*The 7 Habits of highly effective people*).
สำนักพิมพ์ดีเอ็มจี.



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นริฐ คุณะวัฒนากรณ
วัน เดือน ปี เกิด	19 กันยายน 2515
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	รัฐศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ที่อยู่ปัจจุบัน	นนทบุรี
รางวัลที่ได้รับ	รางวัลเพชรกนก สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย โดยสมาคมผู้ผลิตรายการ ภาพและเสียงแห่งประเทศไทย ประจำปี 2562-2563



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY