

การศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำที่มีต่อการคาดการณ์อนาคตในการบริหารองค์กร
กรณีศึกษาธุรกิจการบินในประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีต่อการคาดการณ์อนาคตในการบริหารองค์กร
กรณีศึกษาธุรกิจการบินในประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2563

.....
นางสาวกรรณิการ์ วัชโรทยาน
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ชรรณสดีเดช,
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารธนา ปุณณกิติเกษม,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร อาภาศิลป์,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสัน ทีฆทรัพย์,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีตามวัตถุประสงค์ของผู้วิจัยด้วยความอนุเคราะห์และการสนับสนุนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ทั้งนี้ผู้วิจัยขอใช้พื้นที่ในกิตติกรรมประกาศนี้เพื่อเป็นการแสดงความขอบคุณต่อ อาจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตเดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ฉบับนี้ สำหรับความกรุณาและคำชี้แนะตั้งแต่เริ่มต้น จนทำให้สารนิพนธ์นี้เสร็จสมบูรณ์ และขอขอบคุณคณาจารย์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ให้ความรู้และคำชี้แนะ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการนำองค์ความรู้ที่ได้รับ มาใช้เป็นพื้นฐานสำคัญในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ รวมถึงขอบคุณคณะกรรมการประจำ วิทยาลัยการจัดการทุกท่านที่ได้อำนวยความสะดวกทำให้การศึกษาวิจัยสำเร็จได้

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหาร ที่ปรึกษา และอาจารย์มหาวิทยาลัยในธุรกิจการบิน ที่ได้สละเวลาให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์และเป็นองค์ประกอบสำคัญของงานวิจัยชิ้นนี้

ขอขอบคุณครอบครัว พี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ ทุกคนที่เชื่อมั่น เป็นกำลังใจ และแรงสนับสนุนอย่างดีตลอดระยะเวลาของการศึกษาและการทำงานวิจัยชิ้นนี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณ หลักสูตรการจัดการและกลยุทธ์ และเพื่อนร่วมรุ่น MS 21C วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกคน ในมิตรภาพ คำแนะนำ และความช่วยเหลือต่าง ๆ ที่มีให้กันเสมอมา

กรรณิการ์ วัชรโรทยาน

การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีต่อการคาดการณ์อนาคตในการบริหารองค์กร
กรณีศึกษาธุรกิจการบินในประเทศไทย

STUDY OF TRAIT OF LEADERSHIP TOWARDS FORESIGHT IN ORGANIZATION
MANAGEMENT CASE STUDY OF AVIATION BUSINESS IN THAILAND

กรรณิการ์ วัชโรทยาน 6150434

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ภูมิพร ธรรมสถิตเดช, D.B.A., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารณา
ปุ่นกิติเกษม, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พาสน์ ทิชาทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีต่อการคาดการณ์อนาคตในการบริหารองค์กร โดยผู้วิจัยมีบทบาทสำคัญที่สุดคือผู้นำ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกในกลุ่มผู้บริหาร ที่ปรึกษาและอาจารย์มหาวิทยาลัยที่อยู่ในธุรกิจการบิน ผลการวิจัยผู้นำมีคุณลักษณะที่มีความสนใจในข้อมูลเกี่ยวกับการมองอนาคต (Foresight) ในการบริหารองค์กรแต่ยังเป็นเพียงแนวความคิดที่ไม่มีการนำมาใช้อย่างเป็นระบบ โดยลักษณะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวในการขับเคลื่อนองค์กรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อธุรกิจที่ยั่งยืน โดยรักษารากฐานองค์กรให้แข็งแกร่ง มีกลยุทธ์ที่สามารถปฏิบัติได้จริง และชัดเจนเมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงความคิดภายในองค์กร สามารถเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี โดยผู้นำและองค์กรจะต้องเรียนรู้ที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งควรรี้นำนวัตกรรมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน สนับสนุนให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาการเรียนรู้และทักษะต่าง ๆ

ดังนั้นการมองอนาคต (Strategic Foresight) จึงไม่ใช่เป็นเพียงแค่แนวคิดทั่วไปสำหรับผู้นำและองค์กรเท่านั้น หากยังต้องเข้าใจเรื่องดังกล่าวอย่างถ่องแท้ และนำวิธีการ กระบวนการ ตลอดจนทฤษฎีดังกล่าวมาใช้ จะช่วยลดความเสี่ยงในการตัดสินใจของผู้นำ ช่วยกำหนดกลยุทธ์และวางแผนเพื่อความยั่งยืนขององค์กรพร้อมรับมือกับอนาคตที่ไม่แน่นอนได้อีกด้วย

คำสำคัญ: ผู้นำ/ภาวะผู้นำ/กลยุทธ์/การคาดการณ์อนาคต

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตงานวิจัย	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในงานวิจัย	4
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	6
2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	6
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)	7
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
2.4 กรอบแนวคิดในงานวิจัย	22
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	23
3.1 รูปแบบของงานวิจัย	23
3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล	23
3.3 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	24
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	24
3.5 การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ผล	25
3.5 ระยะเวลาในการวิจัย	25
บทที่ 4 ผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล	26
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมวิจัย	26

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีต่อการมองอนาคตในการบริหารงาน	27
บทที่ 5 สรุปผลวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	31
5.1 สรุปผลการวิจัย	31
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	32
5.3 ข้อเสนอแนะ	34
บรรณานุกรม	39
ภาคผนวก	41
ประวัติผู้วิจัย	43



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา	14
2.2	การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท	15
2.3	แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
4.1	ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมวิจัย	27



สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	กรอบแนวคิด	22
5.1	VUCA	36
5.2	เหตุที่อนาคตศึกษามีความสำคัญมากขึ้น	37



บทที่ 1

บทนำ

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีต่อการคาดการณ์อนาคตในการบริหารองค์กร” กรณีศึกษาธุรกิจการบินในประเทศไทย” ผู้วิจัยขอแนะนำหัวข้อตามลำดับดังนี้

1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย
3. ขอบเขตของการวิจัย
4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
5. นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในงานวิจัย

1.1 ที่มาและความสำคัญ

อุตสาหกรรมการบิน (Aviation Industry) ถือว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่ในโลก โดยมีธุรกิจการบิน (Airline Business) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของอุตสาหกรรมการบิน ธุรกิจการบิน เป็นธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศ (Air Transport) ซึ่งเป็น โครงสร้างพื้นฐานทางการคมนาคมที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศซึ่งการขนส่งทางอากาศเป็นการขนส่งที่รวดเร็วและมีความสำคัญต่อการเดินทางเพื่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การท่องเที่ยว และการค้า โดยเชื่อมโยงการคมนาคมของทุกประเทศในโลกเข้าไว้ด้วยกัน ทำให้เศรษฐกิจของโลกเชื่อมโยงต่อกันได้อย่างรวดเร็ว

ธุรกิจการบินอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในไม่กี่ปีที่ผ่านมา สายการบินกำลังต่อสู้เพื่อผลกำไรและมุ่งเน้นที่การลดต้นทุนและรักษาระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงานและการบริการในยุคที่ค่าเชื้อเพลิงเพิ่มสูงขึ้นและการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น อีกทั้งยังมีความเสี่ยงที่มาจาก การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่มีการดำเนินงานแบบดั้งเดิม จึงทำให้องค์กรต้องเตรียมตัวเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการแข่งขันที่มีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น การที่องค์กรจะสามารถดำเนินธุรกิจอยู่ต่อไปได้ในระยะยาวนั้นจำเป็นต้องสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนและต้องสามารถที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่ามีผู้วิจัยที่ให้ความสำคัญในการศึกษาทฤษฎีความเป็นผู้นำของซีอีโอและผู้บริหาร

อย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์ในหลายสาขา เช่น ด้านสังคมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ จิตวิทยา และสาขาอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีการค้นพบที่น่าสนใจว่าคุณลักษณะความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการเติบโตของธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ศึกษาพบว่า ความเป็นผู้นำยังสามารถนำมาปรับใช้ได้กับองค์กรทุกประเภททั้งภาครัฐและภาคเอกชน (Kenney & Mujtaba, 2007) ซึ่งจะทำให้องค์กรเหล่านี้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ดีขึ้นกว่าเดิม และสามารถพัฒนาต่อไปได้อย่างยั่งยืนงานวิจัยดังกล่าวจึงให้ความสำคัญกับการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ส่งผลต่ออนาคตของธุรกิจการบิน โดยเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารจะต้องเป็น “ผู้นำ” ในการเปลี่ยนแปลงในทุกกระบวนการ ซึ่ง นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์ (2553) ได้อธิบายถึงรูปแบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้บริหาร ได้แก่ ผู้นำแบบผู้ประกอบการ (entrepreneurial leader) คือผู้นำที่คิดว่ากิจการเป็นของตน (sense of ownership) โดยผู้นำประเภทนี้มักจะหาสิ่งใหม่ๆ มาให้องค์กรอยู่เสมอมากกว่าการบริหารสิ่งที่มีอยู่เดิมเหมือนกับผู้นำในองค์กรแบบดั้งเดิมอย่างระบบราชการ (bureaucratic leader) โดยผู้นำประเภทนี้จะเน้นในเรื่องให้ความสำคัญกับลูกค้า (ซึ่งเป็นที่มาของรายได้) ต้นทุนและค่าใช้จ่ายขององค์กรมาก การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของพนักงานให้ตรงตามกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อความเป็นหนึ่งในองค์กรนั้น ไม่ได้เกิดขึ้นเองแต่เกิดจากการพัฒนาและความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำ ดังนั้นองค์กรที่กำลังจะมีการเปลี่ยนแปลงจึงต้องการผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญในเรื่องต่างๆ มีความรู้ความสามารถเป็นมืออาชีพ และมีภาวะผู้นำที่เป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำงาน Liu, Zhu, & Yang (2010) มีความสอดคล้องกับ Yaghoubipoor, Puay Tee, & Musa Ahmed (2013) ที่กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำในสังคมโดยกล่าวว่าบุคลากรขององค์กรมีความสำคัญในทุกระดับขององค์กรโดย บุคลากรที่มีความเป็นผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการอยู่โดยสวัสดิภาพและความสำเร็จขององค์กร และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Guay (2013) ที่พบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของงาน อย่างไรก็ตามแม้ภาวะผู้นำจะทำให้เกิดความแตกต่างกันในการปฏิบัติงานขององค์กรแต่ในปัจจุบันภาวะผู้นำกำลังเป็นสิ่งที่ขาดแคลนอย่างมากในองค์กรส่วนใหญ่ โดยผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในองค์กรมักถูกตำหนิว่าขาดภาวะผู้นำและไม่ยอมรับในความรับผิดชอบในฐานะผู้นำ ดังนั้นเมื่อพิจารณาถึงความเป็นผู้นำในองค์กรมักถูกกล่าวว่ามีแตกต่างกันระหว่างระดับของความเป็นผู้นำและไม่ว่าจะเป็นที่ตัวบุคคลหรือเป็นทีมซึ่งความเป็นผู้นำโดยรวมขององค์กร หมายถึง ความเป็นผู้นำขององค์กร และ ความเป็นผู้นำในองค์กร (Storey 2005) มีความแตกต่างคือความหมายอย่างหลังมีความเป็นผู้นำของทีมหรือความเป็นผู้นำของหน่วยงานเฉพาะภายในองค์กร อย่างไรก็ตามความเป็นผู้นำโดยรวมนั้นคือความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์และโครงสร้างสำหรับองค์กร (Storey 2005) การศึกษาค้นคว้าจึงมุ่งเน้นไปที่ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เมื่อพิจารณาในระดับกลยุทธ์ของการเป็นผู้นำองค์กรใน

ความหมายที่กว้างคือผู้ที่มีอิทธิพลในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยมาจากแนวโน้มของโครงสร้างองค์กรและการกระจายอำนาจ (Bauwens 2009) โดยสิ่งเหล่านี้อาจแตกต่างกันในแต่ละองค์กร ซึ่งอาจรวมถึงกรรมการของบริษัท ซีอีโอ ทีมผู้บริหารและผู้นำด้านกลยุทธ์ (เช่น ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับกลยุทธ์) ที่รวบรวมข้อมูลต่างๆ ในเชิงกลยุทธ์และให้คำแนะนำในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กร มีอิทธิพลในการพัฒนากลยุทธ์องค์กร

การศึกษาจึงมุ่งเน้นไปที่ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารในด้านของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในองค์กร ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ในยุคที่มีการแข่งขันทางธุรกิจกันอย่างสูงและพบว่าบทบาทของผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะมีอิทธิพลที่ส่งเสริมในทางบวกให้พนักงานมีพฤติกรรมในสร้างสรรค์นวัตกรรม กล้าเสี่ยง และมีการทำงานเชิงรุก ดังนั้น การศึกษาภาวะผู้นำคาดว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร อย่างไรก็ตามการวิจัยครั้งนี้จึงต้องมีการศึกษาความเป็นผู้นำและภาวะผู้นำในธุรกิจการบิน ภายใต้สถานการณ์ที่มองอนาคตให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรอยู่รอด จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า แม้จะมีการศึกษาภาวะผู้นำกับองค์กรมาอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ยังเป็นประเด็นที่ผู้นำและองค์กรจะต้องเรียนรู้พร้อมที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการมองอนาคต (Strategic Foresight) จึงไม่ใช่เป็นเพียงแค่แนวคิดทั่วไปสำหรับองค์กรเท่านั้น เพราะผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจเรื่องดังกล่าวอย่างแท้จริง และสามารถนำวิธีการกระบวนการ ตลอดจนทฤษฎีดังกล่าวมาใช้ จะช่วยลดความเสี่ยงในการตัดสินใจของผู้บริหาร ช่วยกำหนดกลยุทธ์และวางแผนเพื่อความยั่งยืนขององค์กรพร้อมนำไปสู่การรับมือกับอนาคตที่ไม่แน่นอนอีกด้วย

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมองการณ์ไกลและความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำระดับสูงขององค์กร โดยศึกษาว่ารูปแบบการรับรู้อนาคตของบุคคลนั้นเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจอย่างไรในบริบทของกลยุทธ์องค์กร

1. เพื่อศึกษาความสามารถในการมองการณ์ไกล (คาดการณ์) ความสัมพันธ์เชิงบวกกับการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง (ผู้นำ)
2. เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ในการมองการณ์ไกลในการกำหนดกลยุทธ์

3. เพื่อศึกษาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร

1.3 ขอบเขตงานวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการคาดการณ์ภาวะผู้นำ โดยนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการศึกษามารวบรวมเพื่อนำไปสู่แนวทางการดำเนินการที่ส่งผลต่อธุรกิจการบิน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย คือ ความคิดเห็นผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจการบิน อาจารย์ และที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารงานองค์กร

โดยคำถามที่ใช้ในการศึกษาภายหลังจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง คือ ความสามารถในการมองการณ์ไกลและการคิดเชิงกลยุทธ์ ของผู้นำระดับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องภายในบริบทของการจัดทำกลยุทธ์องค์กร โดยมีระยะเวลาในการศึกษาวิจัยระหว่างเดือนมีนาคม – ตุลาคม 2563

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อทราบถึงระดับความสามารถในการมองการณ์ไกลและความลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในบริบทของการสร้างกลยุทธ์องค์กร

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

Foresight การมองภาพอนาคต เป็นกระบวนการคาดการณ์ภาพอนาคตร่วมกันของคนในหลากหลายกลุ่ม ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน โดยร่วมพิจารณาความเป็นไปได้ถึงสิ่งที่อาจจะเกิด และไม่เกิดขึ้นในอนาคต

กลยุทธ์ (strategy) คือแผนการปฏิบัติที่รวบรวมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หากพิจารณาว่า Strategy คือขบวนการตัดสินใจอันซับซ้อนซึ่งเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายสุดท้าย (Ends) เข้ากับ วิธี หรือ หนทาง (Ways) และวิธีการ หรือเครื่องมือ (Means) ในอันที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

Leadership ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ในเรื่องของการใช้อิทธิพล ที่มีต่อกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีจุดมุ่งหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยสะท้อนให้เห็นถึงจุดประสงค์ที่มี

ร่วมกันภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล (Influence) ต่อกลุ่มบุคคล โดยกลุ่มบุคคลเหล่านี้มีความตั้งใจที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะสะท้อนกลับให้เห็นจุดประสงค์ที่วางไว้ร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม



บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีต่อการมองอนาคต” มุ่งเน้นในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผลการวิจัยบนพื้นฐานแนวคิดทฤษฎีบนพื้นฐานการมองอนาคต (Foresight) และผู้นำ โดยในการวิจัยนี้ได้มีการนำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยขอเสนอการทบทวนวรรณกรรมตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมองอนาคต (Foresight)
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ การมองอนาคต (Foresight)

การมองอนาคต เป็นกระบวนการที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เป็นการมองอนาคตในด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สังคมและเศรษฐกิจ เพื่อส่งเสริมโดยให้เอื้อประโยชน์สูงสุดแก่สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม การมองอนาคตไม่ใช่เป็นการทำนาย (forecast) ที่คาดการณ์อนาคตเพียงรูปแบบเดียว หลักสำคัญของ การมองอนาคต คือการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนที่ชัดเจน และมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนความเป็นเจ้าของ (stakeholders) เพื่อให้เข้าใจ ถึงแรงผลักดันต่างๆ ทั้งที่เห็นได้ชัดและที่ยังไม่เห็นชัดเจน ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของอนาคต และทำให้เห็นหนทางที่จะต้องดำเนินการในวันนี้เพื่ออนาคตที่ดีขึ้น เพื่อให้สามารถพัฒนาเทคโนโลยีและด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว (วิกิพีเดีย) ดร. จุฬารักษ์ มาเสถียรวงศ์ (2010) สรุปการมองอนาคต (foresight) เป็นแนวคิดและวิธีวิจัยอนาคตศึกษาที่เติบโตและพัฒนาขึ้น โดยใช้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยมีผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิทยาศาสตร์ใช้เพื่อจัดอันดับความสำคัญของการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ต่อทางด้านวิทยาศาสตร์ ต่อมาในภายหลังได้นำแนวคิดดังกล่าวมาพัฒนาไปสู่การประยุกต์ใช้ในสาขาต่างๆ มากยิ่งขึ้น ทั้งในภาคเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา การเมือง ฯลฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนนโยบายและกลยุทธ์เพื่อพัฒนาในด้านต่างๆ อย่างชัดเจน ทั้งนี้โดยรวมแล้วการมองอนาคตมีวิธีการที่หลากหลาย อาจกล่าวได้ว่าเทคนิคต่างๆ ที่ใช้ในการมองอนาคตมีข้อดีและข้อด้อยต่างกันไป

ขึ้นอยู่กับทางเลือกนำไปใช้ให้เหมาะกับงานที่จะศึกษาหรือเหมาะกับองค์กร อย่างไรก็ตามระยะหลังการกล่าวถึงแนวความคิดของการมองอนาคตมักมีการเชื่อมโยงไปถึงเทคนิคการมองอนาคต (foresight technic) ที่เน้นให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) มาช่วยระดมความคิดภายใต้กระบวนการสร้างภาพอนาคต (scenarios) และกำหนดทิศทางแนวทางในการจัดการอนาคตร่วมกัน ซึ่งจุดเด่นของเทคนิคดังกล่าวอยู่ที่ขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้เสียที่นำไปสู่การมองภาพอนาคตและการออกแบบอนาคตใหม่ร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีการผสมผสานเทคนิควิธีการด้านต่างๆ เข้ามาร่วมด้วย เช่น การใช้วิธีการเชิงคุณภาพในการเก็บข้อมูลประกอบและตีความ หรือการใช้แผนที่ทางความคิด เป็นต้น ดังนั้นผู้สนใจจึงควรศึกษาเทคนิควิธีต่างๆ หลายแบบและเลือกใช้ให้เหมาะกับงานที่จะศึกษาหรือองค์กร เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่องานที่ศึกษาและการพัฒนาวิธีวิจัยใหม่ๆ ต่อไป Akkharawit Kanjana-Opas(2019) โดยหลักการของ foresight ต้องวิเคราะห์หลายสถานการณ์ (Scenario analysis) โดยแยกออกเป็น 3 สถานการณ์ คือ Plausible future ที่อาจจะเป็น Probable future ที่น่าจะเป็น และ Preferred future ที่อยากให้เป็น ซึ่งแท้จริงแล้วการทำเช่นนี้เกิดขึ้นมานานแล้วและใช้กันในการวางแผนกลยุทธ์สำหรับองค์กรเรียกกันว่า การวางแผนด้วยภาพอนาคต (Scenario planning) เป็นวิธีหนึ่งในการมองอนาคตซึ่งภาพอนาคตนั้นสร้างขึ้นมาจากอาศัยโครงเรื่องที่มาจากแนวโน้มในปัจจุบันและความไม่แน่นอน ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ภาพอนาคตจึงมีได้หลายภาพขึ้นอยู่กับแนวโน้มและความไม่แน่นอนที่นำมาประกอบกันเป็นโครงเรื่อง โดยเราจะเลือกโครงเรื่องที่แตกต่างกันและครอบคลุมกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตมากที่สุดโดยทั่วไปประมาณ 3-4 เรื่อง ดังนั้นภาพอนาคตคือ ภาพรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจริงได้ (Plausible) และเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์และประเด็นที่อยู่ในความสนใจ (Relevant) โดยแต่ละภาพจะเป็นการดำเนินเรื่องที่ไม่มีใครขัดกันภายใน และจะมีทั้งเหตุการณ์ที่ต้องการและไม่ต้องการ กระบวนการสร้างภาพอนาคตจะกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ ทำให้กล้าในการคิดนอกกรอบ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)

ลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำนั้น ได้อธิบายถึงลักษณะทั่วไปของผู้นำและภาวะผู้นำเป็น 2 คำ ที่มีความหมายเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นการนำเอาความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำไปใช้อย่างเจาะจง ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำใช้อำนาจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อการดำเนินการในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นกระบวนการของอิทธิพลที่บุคคลหนึ่งพยายามใช้อำนาจต่อบุคคลอื่น ให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางตามที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ภาวะผู้นำ หมายถึง

การที่บุคคลคนหนึ่งสามารถใช้ศักยภาพของตนเองที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บุคคลหรือองค์กรนั้นต้องการ (Somphong Singhaphon, 2009: 11) ภาวะผู้นำควรเริ่มต้นจากความสามารถของบุคคลในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งเป็นศิลปะและทักษะในการบริหารงานที่สำคัญยิ่งของผู้นำองค์กรเพื่อสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (Sunthon Khotbanthao, 2008: 3) อนุวัต กระสังข์ , กฤษ เพิ่มทันจิตต์, สุขอุษา นุ่นทอง, ทักษิณ ประชามอญ (2560) ในความคิดเห็นของผู้เขียนสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือ สิ่งที่มีอยู่ในตัวคนสามารถที่จะพัฒนาและเรียนรู้ได้ ถ้าบุคคลนั้นพร้อมที่จะหาโอกาสเพื่อสร้างสรรค์ให้งานประสบความสำเร็จ สามารถเป็นผู้นำในอาชีพของตนเองได้อย่างต่อเนื่องสู่เป้าหมายตามความคาดหวัง ความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารและการเป็นผู้นำจึงมีความสัมพันธ์กันเป็นความสามารถในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคต จากนั้นจึงจัดการบริหารคนพร้อมทั้งทำการสื่อสารให้เข้าใจในวิสัยทัศน์

ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Continuous Change) และ การเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน (Discontinuous Change) องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมความพร้อมและสามารถสร้างความยืดหยุ่นให้กับองค์กรเพื่อที่จะสามารถเผชิญกับการเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (คุษฎีรัตน์ โกสุมภ์ศิริ, 2558) ผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จในองค์กร ผู้นำจึงเป็นบุคคลสำคัญที่มีหน้าที่รับผิดชอบเพื่อนำพาองค์กรก้าวผ่านวิกฤตและอุปสรรคต่างๆ ทั้งในการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรสามารถไปสู่เส้นชัยได้ ผู้ประกอบการในฐานะเจ้าของกิจการก็ต้องพร้อมที่จะรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ ตลอดเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเพราะนอกจากผู้ประกอบการจะเป็นผู้ที่สร้างธุรกิจ ยังต้องมีความรับผิดชอบพร้อมรับกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นเพียงคนเดียวแล้ว ยังต้องทำหน้าที่บริหารธุรกิจด้วยตนเองและต้องอดทนมุ่งมั่นเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้สำเร็จ อีกทั้งยังต้องสร้างแรงจูงใจให้กับลูกน้องให้ช่วยกันฝ่าฟันอุปสรรคที่เกิดขึ้นร่วมกัน ผู้นำจะมี “ภาวะผู้นำ” ที่ส่งผลต่อความสำเร็จและจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามโดยพร้อมที่จะสนับสนุนการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ผู้นำแต่ละคนจึงมีภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไปเพื่อให้เข้าใจความแตกต่างของคำว่า “ผู้นำ” กับ “ภาวะผู้นำ” จึงขอสรุปและอธิบายความหมายดังนี้

2.2.1 ผู้นำ (Leader)

ผู้นำ ตามวิกิพีเดีย หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจหรือได้รับการเห็นชอบจากสมาชิกในกลุ่มในการสั่งการหรือบอกกล่าวบุคคลอื่นในการดำเนินการใดๆ หรือพูดแบบง่ายๆ ว่าผู้นำ คือบุคคลที่

มีผู้ตาม เป็นผู้ที่สามารถนำผู้อื่นให้เดินไปข้างหน้าสู่จุดหมายตามที่ตั้งไว้โดยสามารถใช้ศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ทั้งในด้านความสามารถ และพฤติกรรมต่างๆ เพื่อส่งผลในการกำหนดทิศทางของบุคคลหรือผู้ติดตามให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยหน้าที่ของผู้นำคือ การกำกับดูแล การกระทำ และพฤติกรรมของผู้ตามในกลุ่ม McFarland (1979) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อำนาจเพื่อให้ผู้อื่นทำงานตามที่ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ดุษฎีรัตน์ โกสุมภ์ศิริ (2558) กล่าวว่า ผู้นำ เป็นบุคคลหนึ่ง หรือ กลุ่มคนจำนวนหนึ่งที่กำหนดทิศทางหรือ วิธีการในการดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมให้กับกลุ่มคนจำนวนหนึ่งเพื่อขับเคลื่อนให้ไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นจึงไม่แปลกที่มักจะได้ยินว่า ความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลวของกลุ่มองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำ ผู้วิจัยจึงขอสรุปว่า ผู้นำ คือตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งได้รับการยอมรับจากกลุ่มคนหรือผู้ตาม ทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ ให้มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและกำหนดทิศทางของกลุ่ม โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.2.2 ภาวะผู้นำ (Leadership)

ด้านการบริหารจัดการยังคงให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำมาโดยตลอด มีการศึกษาวิจัยด้านภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรเพื่อยกระดับแนวความคิดนี้ จึงทำให้เกิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมากขึ้น อย่างที่ดุษฎีรัตน์ โกสุมภ์ศิริ (2558) ได้ให้เห็นถึงความสำคัญว่า ภาวะผู้นำ คือปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กรในปัจจุบัน โดยเฉพาะในช่วงการเริ่มต้นของศตวรรษที่ 21 นั้นภาวะผู้นำเป็นที่เรื่องอยู่ในความสนใจมาก ดังเช่น ยุทธนาพรหมณี (2559) ได้กล่าวถึงคำว่า ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งเข้าใจยากกว่าคำว่า ผู้นำ เพราะนักวิชาการโดยทั่วไปมักจะถือว่า ผู้นำคือตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล การเข้าใจความหมายของผู้นำจึงไม่เป็นประเด็นเพราะรู้ว่าใครเป็นผู้นำโดยดูจากตำแหน่ง (Position) หน้าที่ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นได้ ส่วนภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำอย่างมีกระบวนการโดยจำเป็นต้องทำความเข้าใจมากกว่า คำว่า ภาวะผู้นำ โดยมีนักวิชาการหลายคนได้ให้คำจำกัดความไว้ ดังนี้ Gibson, Ivancevich และ Donnelly (1997) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างกันของคนในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง โดยต้องบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย ผู้นำอาจจะจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรารู้ว่าผู้นำที่ไม่เป็นทางการเป็นแบบใด เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของกลุ่มคน ทำให้กลุ่มคนนั้นสามารถแสดงพฤติกรรมที่น่าเชื่อถือและเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยจะใช้ภาวะผู้นำในการดำเนินงานโดยใช้กระบวนการในการติดต่อสัมพันธ์ เพื่อให้

บรรลุปเป้าหมายของกลุ่ม (วิกิพีเดีย: ออนไลน์) Kotter (1999) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำคือความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยมีผู้นำเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำกำกับและกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคต โดยใช้การสื่อสารความหมายให้บุคคลเข้าใจในเรื่องวิสัยทัศน์และ สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคคลเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะผ่านอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ได้ ในอีกด้าน ยุทธนา พรหมณี (2559) แสดงความคิดเห็นว่า ทุกคนจะมีภาวะผู้นำอยู่แล้ว เพียงแต่ว่าแต่ละคนรู้จักที่จะเข้าใจ เรียนรู้ และสามารถที่จะพัฒนาความเป็นผู้นำในตัวออกมาได้มากแค่ไหน ความเป็นผู้นำนั้นได้พัฒนาขึ้นมาจากความเป็นตัวตนของแต่ละคนทั้งสิ้น ผู้นำที่ดีไม่ได้เป็นกันมาตั้งแต่เกิด หรือเพราะได้รับการคัดเลือกได้รับการแต่งตั้งจากเจ้านาย ถึงอย่างไรก็ตามภาวะผู้นำเกิดขึ้นจากความสามารถของคนคนนั้นในการที่จะรู้จักและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้มีศักยภาพคนที่จะเป็นผู้นำต้องเริ่มจากการรู้จักและทำความเข้าใจตัวเองก่อน นอกจากนี้ยังต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอกล่าวได้ว่าทุกคนมีภาวะผู้นำถึงแม้ไม่มีอำนาจโดยตำแหน่ง เพียงแต่มีคุณลักษณะรูปแบบแนวความคิดและการดำเนินการเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงและมุ่งสู่ความสำเร็จ ถือว่าคนนั้นมีภาวะผู้นำแล้วเช่นกัน ภาวะผู้นำนั้นมีอยู่ในตัวทุกคนมากหรือน้อยต่างกัน ไปและสามารถพัฒนากันได้เพื่อเป็นผู้นำที่ดี แต่ทั้งนี้เราต้องรู้จักเข้าใจตนเองก่อนและพร้อมที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนให้เป็นผู้ที่ดียิ่งขึ้นไป ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรม บุคคลจะมีภาวะผู้นำที่แตกต่างกันออกไป โดยปัจจัยที่สร้างความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับ 5 ปัจจัย Novabiz (2559) คือ

1. ภูมิหลังและประสบการณ์ (Background and Experience) พื้นฐานครอบครัวในแต่ละบุคคลและประสบการณ์เดิมที่ผ่านมาในแต่ละช่วง
2. สติปัญญาและคุณภาพของสมอง (Intellectual and mental quality) มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร ความจำ ความสามารถด้านการมีเหตุผล และความรอบรู้
3. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical attributes) มีจิตใจที่ดี ร่างกายแข็งแรง
4. บุคลิกภาพและความสนใจ (Personality and Interests) ความเต็มใจในการปฏิบัติงาน และมีความกระตือรือร้น
5. ความเชื่อมั่นในตัวเอง (Self-Confidence) ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจในตัวเองภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 4 บทบาท พรทิพย์ อัยยิมพันธ์ (2547) ได้แก่

5.1 บทบาทที่กำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) คือ ผู้นำควรเริ่มต้นในการกำหนดแนวความคิดและเป้าหมายให้ชัดเจน มีการสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนที่จะลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดและต้องทำให้ผู้อื่นเข้าใจในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และมีการสื่อสารอย่างชัดเจน

5.2 บทบาทในการสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Aligning) หรือการให้องค์กรสามารถดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการวางแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นที่หนึ่ง ในฐานะที่เป็นผู้นำต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานและขั้นตอนการทำงานพร้อมทั้งโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ได้วางไว้

5.3 บทบาทการมอบอำนาจ (Empowerment) หากผู้นำมีการมอบหมายอำนาจให้แก่พนักงานจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีการผ่อนคลายและเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่มจะมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่กลุ่มคนหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและแสดงศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะเป็นแรงกระตุ้นในการเสริมสร้างและปล่อยให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว และศักยภาพที่มีอยู่ในทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นส่งผลดีต่อองค์กร

5.4 การสร้างตัวแบบ (Modeling) หลักสำคัญของการเป็นผู้นำก็จะต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่ผู้นำรู้ว่าต้องปฏิบัติตามหน้าที่เท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติเพิ่มในการเป็นผู้นำที่ดีอีกด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะ กับความรู้ความสามารถ เพราะไม่ว่าบุคคลนั้นจะมีความสามารถขนาดไหนก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากไม่มีซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำเนื่องจากการศึกษาด้านภาวะผู้นำในอดีตนั้นส่วนใหญ่จะเป็นภาวะผู้นำทางการเมือง ศาสนาและในองค์กรเป็นส่วนใหญ่ผู้นำเหล่านี้ได้อำนาจมาจากตำแหน่ง ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้างาน ประธานบริษัท ผู้นำทางศาสนา ผู้นำประเทศ เป็นต้น ซึ่งจะได้รับการแต่งตั้งเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้นำในองค์กร หรืออำนาจที่มาจากคุณลักษณะส่วนตัว เช่น กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบ เป็นบุคคลที่โดดเด่นในกลุ่มจนได้รับการนับถือและยอมรับให้เป็นผู้นำกลุ่ม เช่น มหาตมะ คานธี ซึ่งเป็นเพียงนักกฎหมายชาวอินเดีย แต่เป็นผู้นำการต่อสู้เพื่อเอกราชจากประเทศอังกฤษให้กับชาวอินเดียโดยใช้ความอดทนไม่ใช้ความรุนแรงในการจัดการปัญหาขัดแย้งตามหลักศาสนาจนได้รับการยกย่องให้เป็น มหาบุรุษ “บิดาแห่งประชาชาติ” ของประเทศอินเดีย อภิวัช ธรรมโชโต (2558) เป็นต้น

จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการหรือคุณลักษณะที่ผู้นำใช้อำนาจและอิทธิพลที่มีของตนเองเพื่อกระตุ้นและชี้นำให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายขององค์กร หรือของกลุ่ม จากการศึกษา ทฤษฎี แนวคิดและการวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและความเป็นผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงในปัจจุบันนั้น สามารถแบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1. ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)
2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theory)
3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)

ทฤษฎีนี้ได้ถึงอธิบายคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและไม่ใช่ผู้นำ โดยอดีตที่ผ่านมาผู้นำแบบเก่าจะใช้การสืบทอดต่อกันมาตามประเพณีดั้งเดิม (traditional) แล้วเปลี่ยนมาเป็นการหาคุณลักษณะของภาวะผู้นำ และได้พยายามทำการแบ่งแยกถึงคุณลักษณะต่างๆ ของผู้นำออกมา แล้วพบว่า คนเป็นผู้นำจะมีลักษณะเฉพาะในด้านบุคลิกภาพ จิตใจและภาวะอารมณ์ ความต้องการ แรงขับ และค่านิยมที่แตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยคุณลักษณะในด้านบุคลิกของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่มักพบความแตกต่างระหว่างผู้นำและไม่ใช่ผู้นำคือ

- (1) ด้านบุคลิกภาพทั่วไป
- (2) ด้านบุคลิกที่มีความสัมพันธ์กับงาน
- (3) ด้านบุคลิกลักษณะทักษะทางปัญญาและทางด้านจิตใจ
- (4) ด้านสังคม
- (5) แรงจูงใจในการทำงาน

จึงขอกกล่าวโดยสรุปว่า ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะของผู้นำเชื่อว่าภาวะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับบุคลิกและความสามารถของบุคคลที่มีลักษณะเด่นเป็นพิเศษ โดยที่จะไม่พบในตัวบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ เช่น มีพลัง มีความทะเยอทะยาน ยึดหลักคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ มีความปรารถนาดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความอดทนต่อภาวะความเครียด มีสติปัญญาที่สมบูรณ์และมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ และมีวุฒิภาวะทางด้านอารมณ์

ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theory)

จากทฤษฎีคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น การศึกษาภาวะผู้นำจึงเปลี่ยนแนวทางมาศึกษา ด้านพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ปฏิบัติงานแทน ทฤษฎีพฤติกรรมเชื่อว่า แบบพฤติกรรม บางอย่างเฉพาะจะทำให้ผู้นำแตกต่างจากผู้ไม่ผู้นำ พฤติกรรมผู้นำมีผลต่อทัศนคติและการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้จำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา ด้วยจึงจะทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้ผู้นำมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น จนได้รับการ ยอมรับว่าเป็นพื้นฐานสำคัญของภาวะผู้นำสมัยใหม่ ซึ่งเรียกว่า พฤติกรรมแห่งความสำเร็จของผู้นำ มีอย่างน้อย 3 แนวคิด ประกอบด้วย

1) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา Kurt Lewin และคณะได้ศึกษาวิจัย โดยผลการศึกษาได้มีการกำหนดรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1.1) ผู้นำแบบเผด็จการ (autocratic style) เป็นผู้นำที่ชอบใช้อำนาจโดย วิธีการออกคำสั่ง ควบคุมผู้ปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ยึดกฎระเบียบข้อบังคับเพื่อใช้เป็นเครื่องมือใน การควบคุมการทำงาน มักทำการตัดสินใจด้วยตนเองเพียงคนเดียว ไม่ฟังความคิดเห็นของคนอื่น

1.2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic style) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานและการตัดสินใจ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งเป็นการ เปิดโอกาสให้มีการโต้ตอบระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงานในการรับฟัง ชี้แนะ ช่วยเหลือและปรับปรุง ให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น

1.3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (laissez - faire style) เป็นผู้นำที่ให้อิสระในการ ทำงานและการตัดสินใจ มีการมอบหมายการทำงานแต่ให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานกันอย่างอิสระ ผู้นำจะ เป็นเพียงผู้คอยชี้แนะและให้คำแนะนำในบางโอกาส

ตารางที่ 2.1 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

ผู้นำแบบเผด็จการ	การผู้นำแบบประชาธิปไตย	ผู้นำแบบเสรีนิยม
<p>-ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดนโยบายทุกประการ</p> <p>-เทคนิควิธีทำงานและกิจกรรมจะถูกสั่งการโดยผู้นำ</p> <p>-ผู้นำจะคอยสั่งงานแต่ละอย่าง และจะคอยกำกับผู้ทำงานแต่ละคน</p> <p>-การติหรือชมงานของกลุ่ม ผู้นำจะใช้วิธีว่ากล่าวตักเตือนตัวบุคคลโดยตรง และจะวางตัวอย่างเป็นทางการ</p>	<p>-นโยบายต่าง ๆ ที่จะกำหนดขึ้นมีการปรึกษาและตัดสินใจจากกลุ่ม</p> <p>-กิจกรรมจะถูกกำหนดขึ้นจากการปรึกษาหรือร่วมแสดงความคิดเห็นของกลุ่ม โดยผู้นำจะให้แนวทางเลือก</p> <p>- สมาชิกในกลุ่มจะเลือกผู้ร่วมทำงาน และมีการแบ่งงานภายในกลุ่มจะทำการตกลงกันเอง</p> <p>-การติหรือชม แต่ผู้นำจะทำการหลีกเลี่ยงไม่ว่ากล่าวที่ตัวบุคคล</p>	<p>-แต่ละบุคคลจะมีเสรีภาพในการตัดสินใจ</p> <p>-ผู้นำจะจัดหาวัตถุดิบให้และยังจะคอยสนับสนุนให้ข้อมูลเพิ่มเติม</p> <p>-ผู้นำจะไม่เข้ายุ่งเกี่ยวใด ๆ หรือไม่พยายามพูดถึงกิจกรรมของสมาชิก และ จะไม่เข้าไปควบคุมกลุ่มแต่อย่างใด</p>

- จากผลการวิจัยของ Lewin และคณะ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมให้ผลงานที่ดียิ่งที่สุดสำหรับภาวะผู้นำแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตย เมื่อเปรียบเทียบในปริมาณงานที่เท่ากัน แต่คุณภาพของงานและความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน พบว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยดีกว่าผู้นำแบบเผด็จการ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น จึงทำให้เกิดความพอใจมากกว่า

2) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ สเตท

ได้ทำการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำจากการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงาน จากการศึกษาและวิจัยสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำ ออกเป็น 2 แบบ คือ

2.1) ผู้นำแบบมุ่งงาน (initiating structure) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะของความคิดริเริ่ม มีความกระตือรือร้น มีการกำหนดเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ของผู้นำและผู้ปฏิบัติงานไว้ชัดเจน มีการวางแผนการทำงานและมีการกำหนดเวลาการทำงานที่แน่นอน เน้นการทำงานให้เป็นไปตามขั้นตอน มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสารและมีการมอบหมายงานที่ชัดเจนกับทุกคน

2.2) ผู้นำแบบมุ่งคน (consideration) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะของการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน และการดูแลเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข ผู้นำมีสัมพันธภาพอันดีกับ

ผู้ปฏิบัติงาน มีการรับฟังความคิดเห็น มีความไว้วางใจกัน โดยให้มีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจ มีการสื่อสารที่ดี มีความเอาใจใส่ดูแล ให้กำลังใจ และสวัสดิการต่าง ๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2.2 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮไอ สเตท

พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างน้ำใจ	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสร้างโครงสร้าง
<ul style="list-style-type: none"> - มีความเป็นกันเอง - ให้คำปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา - มีการยอมรับในผู้ใต้บังคับบัญชา - มีการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา - ให้ความช่วยเหลือคอยสนับสนุน - รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา 	<ul style="list-style-type: none"> - การวางแผน - การประสานงาน - การสั่งการ - การแก้ไขปัญหา - ระบุขอบเขตและบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา - ตำแหน่งที่ไม่ได้มาตรฐาน - สร้างแรงกดดันต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

- ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้ง 2 แบบคือแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งคน มีแนวโน้มที่ผู้ปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จสูง และมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำที่อ่อนด้อยด้านใดด้านหนึ่งหรืออ่อนทั้งสองด้านถึงอย่างไรก็ดี ผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้ง 2 แบบ ก็ไม่ได้หมายความว่า จะเกิดผลที่ดีเสมอ ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของผู้ผู้นำแบบนี้จะทำให้เกิดความไม่พอใจ มีอัตราการออกจากงานสูง มีการขาดงาน

3) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ได้ศึกษาวิจัยเพื่อหาแนวทางพัฒนาพฤติกรรมของผู้นำโดยทำการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน ผลจากการศึกษาวิจัยสรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้นำมี 2 แบบ คือ

3.1) แบบที่มุ่งเน้นงาน (job centered) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด เน้นขั้นตอน วิธีการ เทคนิคในการทำงาน ผู้นำจะให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกและจิตใจของผู้ปฏิบัติงานนัก มีกำหนดตารางเวลาในการปฏิบัติงาน การวางแผนการทำงาน มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา จัดหาสิ่งที่จำเป็น และให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2) แบบมุ่งตัวคน (employee – centered) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจะคำนึงถึง ทุกข์สุข สภาพจิตใจ ความเป็นอยู่

และสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน มีการสร้างความสามัคคีในกลุ่มพนักงาน สนใจความเป็นอยู่และความสัมพันธ์ของบุคคล มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความไว้วางใจ การแสดงความเป็นมิตร ความมั่นใจ มีการรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิดเพื่อเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือความคิดสร้างสรรค์ สร้างความร่วมมือและข้อตกลงร่วมกัน สร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลอื่น ทำให้พนักงานรู้สึกว่างานมีความสำคัญต่อตัวเขา มีการสร้างความร่วมมือในทีมงาน มีความสามารถในการกระตุ้นใจให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันที่รุนแรง มีปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารต้องคอยกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการทำงานมากยิ่งขึ้น Burns (1979) โดยนำเสนอแนวคิดที่ภาวะผู้นำทางการเมื่อนั้นมี 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) กับ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบนี้ มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Exchange Theory) โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งผู้นำและผู้ปฏิบัติงานต่างก็มีอิทธิพลและเอื้ออำนวยประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยต่างฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์ตอบแทน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดของทฤษฎีแนวใหม่ที่ชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะของผู้นำไม่รวมผู้ปฏิบัติงานและสถานการณ์ ซึ่งมีความเชื่อว่าผู้นำจะเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสนใจตัวเองที่จะปฏิบัติงานในองค์กร

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536: 82-83) ได้กล่าวว่า เราไม่สามารถระบุได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด ซึ่งงานวิจัยในระยะแรก ๆ พบว่า ผู้นำแบบผสมผสานเป็นผู้นำที่ดีที่สุด แต่งานวิจัยในระยะหลัง การเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ของการเป็นผู้นำ

สรุปได้ว่าทฤษฎีผู้นำและทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมและลักษณะผู้นำแบบต่างๆ โดยผู้นำเลือกที่จะแสดงภาวะผู้นำมาปฏิบัติอย่างเหมาะสมในข้อจำกัดของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างที่ต้องการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และทักษะหลักของผู้นำนั้น ประกอบไปด้วย 3 ด้าน คือ ทักษะเรื่องงาน ทักษะเรื่องคน และทักษะเรื่องความคิด ซึ่งสำหรับผู้นำในระดับต้นหรือระดับหัวหน้างาน ความจำเป็นของทักษะ

เรื่องงานมีความสำคัญมากกว่าทักษะเรื่องความคิดแต่เมื่อตำแหน่งสูงขึ้น ความจำเป็นของทักษะเรื่องงานจะลดลง ในขณะที่ทักษะเรื่องความคิดจะมากขึ้น ส่วนทักษะเรื่องคนนั้นแน่นอนว่าสำหรับผู้นำย่อมจำเป็นต้องมีทักษะนี้มากกว่าผู้ที่อยู่ในระดับพนักงาน เพราะผู้นำต้องประสานงานกับคนรอบข้างไม่ว่าจะเป็นลูกน้อง หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน หรือแม้แต่ลูกค้าหรือบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ผู้นำ (Leader) กับ ทักษะการคิด (Thinking Skill) มีความเกี่ยวเนื่องกันอย่างน่าสนใจ ทักษะการคิดได้ชื่อว่าเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดที่ช่วยให้ประสบความสำเร็จในชีวิต เพราะทักษะการคิดเป็นการดึงทักษะด้านความรู้ (Technical Skill) มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นมากที่สุด และทักษะการคิดเป็นจุดเริ่มต้นของทักษะด้านคน (Human Skill) ถ้าผู้บริหารหรือผู้นำมีทักษะการคิดไปในทางใด การพูดและการกระทำก็จะไปในแนวทางนั้น ซึ่งถ้าการคิดเป็นไปในทางลบ การพูดและตัดสินใจก็จะไปในทางลบและบั่นทอนจิตใจคนรอบข้าง แต่ถ้าคิดไปในทางบวกการตัดสินใจทำอะไรก็จะไปในทางบวกและก่อให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งดีให้แก่องค์กร ทักษะการคิดจึงสำคัญต่อผู้นำเป็นอย่างมาก

2.2.3 ทักษะที่สำคัญสำหรับผู้นำ ยิ่งระดับสูงมากเท่าไร ความสำคัญของทักษะที่เกี่ยวข้องกับความคิดก็ยิ่งมากขึ้น โดยเฉพาะทักษะความคิดนี้ประกอบไปด้วย 2 ด้าน คือการมองภาพใหญ่ (Conceptual) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic)

2.2.3.1 ทักษะด้าน Conceptual เป็นการมองภาพใหญ่ ทักษะที่มองเห็นรูปแบบหรือองค์ประกอบบางอย่างที่เหมือนกัน และมองเห็นความเชื่อมโยงของกันและกัน สำหรับผู้ที่มีทักษะการมองภาพใหญ่ (Conceptual) ได้ดี จะสามารถมองเห็นความคล้ายคลึงกันของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและสามารถเชื่อมโยงกับบางเรื่องได้อย่างรวดเร็ว การพัฒนาทักษะนี้ สามารถทำได้โดยอาศัยสถานการณ์บางอย่างที่จำเป็นต้องใช้ทักษะดังกล่าว ซึ่งเมื่อพบกับสถานการณ์นั้นๆ ต้องเรียนรู้ที่จะตั้งคำถามกับตนเอง

2.2.3.2 สำหรับทักษะด้าน Strategic นั้น เป็นทักษะในเชิงกลยุทธ์ มีที่มาจากระบบความคิดในการทำงานของทหารที่จะเอาชนะฝ่ายตรงข้าม เมื่อนำมาปรับใช้ในเชิงธุรกิจจึงกลายเป็นทักษะหรือความสามารถในการเลือกว่าจะทำการลงทุนเมื่อไรและที่ไหนดี การลงทุนไม่ได้หมายถึงการลงทุนในเรื่องของเงินทองเท่านั้น การลงทุนยังรวมถึงการลงทุนในเรื่องของเวลา กำลัง ทรัพยากรและอื่นๆ ด้วยสำหรับผู้นำที่มีทักษะในเชิงกลยุทธ์ที่แข็งแกร่ง จะสามารถมองเห็นปัญหาได้ว่าตรงไหนเป็นจุดอ่อน หรือจุดไหนที่ลงทุนแล้วจะได้ผลตอบแทนที่ดีที่สุด สามารถที่จะคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าฝ่ายตรงข้ามจะดำเนินการอย่างไร และมีความสามารถในการ

ประเมินจุดแข็งและทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกันกับการพัฒนาทักษะการมองภาพใหญ่ (Conceptual) การจะพัฒนาทักษะเชิงกลยุทธ์นี้ได้จำเป็นต้องอาศัยสถานการณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา

2.2.4 กลยุทธ์ หมายถึงแนวทางที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือได้เปรียบทางการแข่งขัน ลักษณะของกลยุทธ์โดย Henry Mintzberg (2537)

1. กลยุทธ์เป็นแผนงาน (Plan) หรือแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
2. กลยุทธ์เป็นรูปแบบของกิจกรรม (Pattern) ที่องค์กรต้องดำเนินการอย่างเป็นประจำ
3. กลยุทธ์เป็นตำแหน่งหรือสถานะ (Position) ขององค์กรในอุตสาหกรรมนั้นๆ
4. กลยุทธ์เป็นมุมมอง (Perspective) คือการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กร

2.2.4.1 องค์ประกอบของกลยุทธ์

1. กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่ามีความสำคัญต่อองค์กร
2. กลยุทธ์จะแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทิศทางขององค์กร
3. กลยุทธ์จะประกอบด้วยสิ่งที่องค์กรต้องทำเพื่อให้บรรลุต่อทิศทางนั้น
4. กลยุทธ์จะตอบคำถามว่า ‘อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ’
5. กลยุทธ์จะต้องตอบคำถามว่า ‘อะไรคือผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ และทำอย่างไรถึงจะบรรลุสิ่งนั้น

2.2.4.2 ระดับของกลยุทธ์ โดย Kenneth Andrews ศาสตราจารย์ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) จะบอกให้รู้ถึงธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่องค์กรจะเข้าไปร่วมแข่งขัน
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) จะบ่งบอกถึงวิธีการในการแข่งขันในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นๆ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือ การคิดเชิงกลยุทธ์ Michel Robert (2540) ได้อธิบายไว้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจที่ผู้บริหารขององค์กรต้องตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ได้แก่

1. ด้านสินค้าหรือบริการที่องค์กรต้องการนำเสนอ
2. กลุ่มของลูกค้าที่จะนำเสนอสินค้าและบริการ
3. Market Segments ที่จะเข้าไปแข่งขันในตลาด
4. ภูมิภาค (Geographic Area) ที่องค์กรจะเข้าไปดำเนินงาน

สรุปได้ว่า กลยุทธ์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) คือ กระบวนการในการจัดทำกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม มุ่งสู่ผลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่กำหนดไว้

การบริหารองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของเอกชนหรือรัฐบาล ปัจจัยที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานคือการมีผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพากลุ่มไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสำเร็จของการบริหารงานที่ส่งผลสู่ความสำเร็จขององค์กรนั้นซึ่งเป็นการมีความสามารถของผู้นำที่จะทำให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างแรงจูงใจ วิสัยทัศน์ และสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้ไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน โดยใช้แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม และแนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่ มาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพ

2.3 งานการวิจัยเกี่ยวข้อง

ตารางที่ 2.3 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	ผลการศึกษา
พรรณภรณ์ จอมเมือง (2561)	การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานตามแนวความคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจไพรเวทแบงก์กิ้งในประเทศไทย	มี 4 ปัจจัยที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ไพรเวทแบงก์กิ้งในประเทศไทยและแนวคิด Honeybee Leadership อันได้แก่ การมีธรรมาภิบาล (Ethical behavior) มีมุมมองในระยะยาว (Long-term perspective) การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ (Decision making) และการมีนวัตกรรม (Innovation) ที่มีอิทธิพล โดยที่มีมุมมองในระยะยาว (Long-term perspective) สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานได้มากที่สุด
Lucas W van der Laan	FORESIGHT COMPETENCE	The main contribution of this research was to develop and refine a conceptual framework that illustrated and is the first

MPhil. (Cum Laude)(2010)	AND THE STRATEGIC THINKING OF STRATEGY-LEVEL LEADERS	rigorously tested model of the empirical relationships between the constructs of foresight competence and strategic thinking, and organizational strategy-making processes. The influence of leader demographic characteristics, in terms of the Strategic Leadership theory. It represents and important insight into the confluence between leaders cognitions abilities and the strategy-making processes typically employed by organizations.
สิวตา กล่อมสุข (2556)	ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท อุตสาหกรรมการบิน จำกัด	ระดับปัจจัยของพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนและความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ความแตกต่างของช่วงอายุและอัตราเงินเดือนของพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และยังพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนกับความผูกพันต่อองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.355 มีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกในระดับน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ 0.01
สิวฉนวนท์ สิวกัทย์(2559)	ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว	ปัจจัยของภาวะผู้นำมีอิทธิพลในทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลโดยรวมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าปัจจัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรและยังพบอีกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของประชากรกลุ่มเป้าหมายและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมือนกันทั้งรูปแบบและขนาดอิทธิพล
Mary Uhl-Bien(2011)	Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of	The concept of relationship-oriented behavior has been around since the earliest formal studies of leadership in organizations (Stogdill and Coons, 1957), the term relational leadership is surprisingly new (Brower et al., 2000; Drath, 2001; Murrell,

	Leadership and Organizing	1997; Uhl-Bien, 2003, 2005). Because of this, its meaning is still uncertain.
พินคำ โรหิตเสถียร (2558)	ภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการ บรรษัทภิบาลและ ยุทธศาสตร์ อุตสาหกรรม การให้บริการที่เป็นเลิศ เพื่อเสริมสร้าง ศักยภาพ ด้านการ แข่งขันระดับโลก ของบริษัท การบิน ไทย จำกัด (มหาชน)	ภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการบรรษัทภิบาลของผู้นำแบบเก่าที่มีลักษณะและแนวทางในการปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบปฏิบัติจรรยาบรรณ และข้อบังคับขององค์กร ที่ถูกกำหนดไว้เป็นมาตรฐานอยู่ก่อนแล้ว จึงทำให้ภาพลักษณ์ของความเป็นบรรษัทภิบาล และภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการ บรรษัทภิบาล มีลักษณะที่ไม่มีความต่อเนื่อง สำหรับในอนาคต จะต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ ประสบการณ์ที่จำเป็น มีความโปร่งใส มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และมีความสามารถในการจูงใจ รวมไปถึงการมีภาพลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกองค์กร

จากการศึกษางานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีหลายปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร รวมถึงแนวทางการบริหารงานของผู้นำในองค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นผลมาจากความไม่เข้าใจในวัฒนธรรม แนวคิดและการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต อีกทั้งยังมีปัญหาการสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน ดังนั้นการศึกษาภาวะความเป็นผู้นำ และการบริหารจัดการในองค์กรจึงวางอยู่บนพื้นฐานในการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยนำเอาความรู้ความสามารถ ประสบการณ์การทำงาน ความเชื่อและทัศนคติ มาเป็นปัจจัยชี้วัดนำเอาวิธีการบริหารจัดการรวมทั้งแนวคิดของผู้บริหารในการบริหารจัดการในองค์กร เพื่อพิจารณาถึงลักษณะผู้นำในองค์กร โดยเปรียบเทียบกับทฤษฎีที่ศึกษาในเรื่องคาดการณ์อนาคตว่ามีความสัมพันธ์อย่างไรที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงานในองค์กร แนวคิดและทัศนคติของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้น ในการทำงาน และวิธีการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นการประเมินความเป็นผู้นำขององค์กร ซึ่งเป็นคำถามหลักในการวิจัยว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานในองค์กรคือ

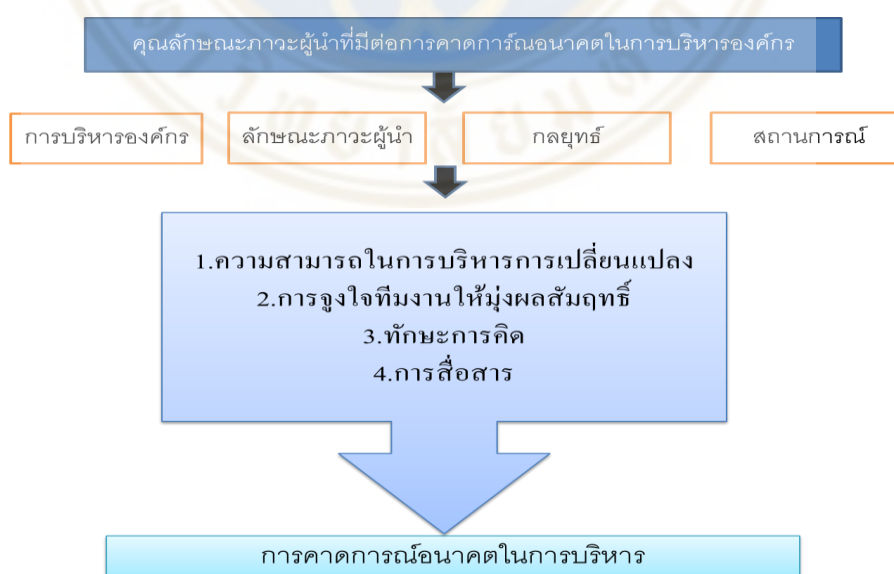
1. ลักษณะภาวะผู้นำ (หมายถึงตัวบุคคลที่นำกลุ่ม มีบุคลิก อุปนิสัย) มีความสัมพันธ์อย่างไรในการบริหารจัดการองค์กร

2. สถานการณ์ (Situation) หมายถึง เหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งอดีต ปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคต ที่เกิดขึ้นมีความสัมพันธ์ต่อภาวะผู้นำหรือไม่

จากปัจจัยข้างต้นนี้จะส่งผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีต่อการคาดการณ์อนาคตในการบริหารองค์กรถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำพึงมี 3 ประการ ได้แก่ 1) ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำต้องมีทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มุ่งเน้นผลสำเร็จมากกว่ากระบวนการ 2) การจูงใจทีมงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ ในอนาคตอาจจะต้องทำงานกับคนรุ่นใหม่มากขึ้น โดยให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้เรียนรู้และแสดงความสามารถ ให้โอกาสมีส่วนร่วมในการออกแบบและวางแผนการทำงาน และให้โอกาสคิดและตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ 3) วิธีการคิดเป็นทักษะที่สำคัญที่ผู้นำจำเป็นต้องมี คือการคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง และมีความคิดริเริ่ม เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องตระหนักในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยให้สอดคล้องกับความคิดเชิงอนาคตที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จได้อย่างไร

2.4 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำที่มีต่อการคาดการณ์อนาคตในการบริหารองค์กร จากการทบทวนวรรณกรรม (แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย) ที่เกี่ยวข้องนั้นได้พิจารณาตามภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีต่อการคาดการณ์อนาคตในการบริหารองค์กร

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำส่งต่อความสำเร็จทางธุรกิจการบินในอนาคต มีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์
4. การรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอ
6. ระยะเวลาในการวิจัย

3.1 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ขอบเขตประชากรที่ใช้ในการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับการศึกษานี้มีจำนวน 20 คน โดยแบ่งผู้ให้สัมภาษณ์ออกเป็น 3 กลุ่มหลักดังนี้ คือ

- 3.1.1 กลุ่มผู้บริหารด้านธุรกิจการบิน 10 คน
- 3.1.2 อาจารย์มหาวิทยาลัย 6 คน
- 3.1.3 ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับด้านบริหารจัดการประสบการณ์อย่างน้อย 10 ปี 4 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล (Interview) โดยเลือกใช้การสัมภาษณ์แบบโครงสร้าง (Structured Interview) มีการกำหนดคำถามไว้แบบปลายเปิด (Open-Ended Questions) โดยคำถามใช้ประกอบการสัมภาษณ์ มาจากการทบทวนวรรณกรรมและ

จากคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นผู้ทำการตรวจสอบเนื้อหาแก้ไขและปรับปรุงเพื่อให้ชุดแบบสัมภาษณ์มีความถูกต้อง สมบูรณ์ มีประสิทธิภาพ ตรงประเด็นและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง โดยคำถามที่กำหนดมีความยืดหยุ่นเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นอื่นๆที่เกี่ยวข้องได้ได้อย่างอิสระซึ่งอาจเป็นประเด็นที่ไม่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า จึงเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการสำรวจข้อมูลเพื่อให้ได้มุมมองที่ครบถ้วนรอบด้านและมีมิติเชิงลึกของข้อมูล ซึ่งอาจนำไปสู่การค้นพบใหม่ๆในกระบวนการวิจัยโดยใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 30 นาทีต่อคน โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

เป็นคำถามทั่วไปเกี่ยวกับประชากรศาสตร์

- เพศ
- อายุ
- ระดับการศึกษา
- ตำแหน่ง
- สถานที่ทำงาน
- อายุงานหรือประสบการณ์ในการทำงาน

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีต่อการมองอนาคตในการบริหารงาน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์จาก Qualitative Data และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจำแนกประเด็นที่ได้ จากการสัมภาษณ์และสรุปความคิดเห็นเพื่อนำเสนอตามจุดประสงค์

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยมีทั้งการบันทึกเสียงหรือในกรณีที่ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่สะดวกให้พบเพื่อให้ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์และจดบันทึกขณะการสัมภาษณ์ หรือกรณีที่ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่สะดวกให้บันทึกเสียงผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์และจดบันทึกขณะทำการสัมภาษณ์

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอ

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์รายบุคคล (Interview) จากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ของข้อความที่ถูกจดบันทึกไว้ มาทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างตัวข้อมูลและบริบท โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้ (อมาวสี อัมพันศิริรัตน์, 2557)

1. วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาแนวทางในการหาคำตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยและคำถามในการวิจัย
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Interview) มาบันทึกให้อยู่ในรูปแบบเอกสาร ทำการอ่าน จัดเรียงข้อมูล และเปรียบเทียบข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ค้นหาคำตอบสำคัญของงานวิจัย
3. นำข้อมูลที่ได้มาทำการจัดเรียงและเปรียบเทียบ จับประเด็นสำคัญสำหรับการตอบคำถามวิจัย หรือประเด็นอื่นเพิ่มเติมที่พบจากการสัมภาษณ์
4. จัดกลุ่มของคำตอบให้ไปในทิศทางเดียวกัน และกำหนดประเด็นหลัก (Theme) เพื่อค้นหาแบบแผน (Pattern) ของข้อมูลในแต่ละประเด็น พร้อมสร้างคำอธิบาย
5. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในแต่ละกลุ่มเพื่อหาความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างตัวข้อมูลและบริบทกับความหมาย

3.6 ระยะเวลาในการวิจัย

เดือนมีนาคม – ตุลาคม 2563 เป็นเวลา 8 เดือน

บทที่ 4

ผลวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยเรื่อง“การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีต่อการคาดการณ์อนาคตในการบริหารองค์กร” กรณีศึกษาธุรกิจการบินในประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ดำเนินการในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview) ได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 : กลุ่มผู้บริหารด้านธุรกิจการบิน 5 คน

กลุ่มที่ 2 : กลุ่มอาจารย์มหาวิทยาลัย และที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับด้านบริหารจัดการประสบการณ์อย่างน้อย 10 ปี 5 คน

การนำเสนอผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยฉบับนี้ จะนำเสนอผลในประเด็นหลักที่สำคัญแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมวิจัย

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีต่อการมองอนาคตในการบริหารงาน ทั้งนี้ เพื่อปกปิดข้อมูลของผู้เข้าร่วมวิจัย เมื่อมีการอ้างอิงถึงชื่อของผู้เข้าร่วมวิจัย ทางผู้วิจัยจะแทนชื่อของผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นนามสมมุติทั้งหมด

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 10 ราย เป็นชาย 4 คน และเป็นหญิง 6 คน ผู้เข้าร่วมวิจัยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 46-60 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท มีประสบการณ์ในการทำงาน 25-35 ปีเป็นผู้บริหารระดับสูงและอาจารย์พิเศษ ในธุรกิจสายการบินและมหาวิทยาลัยเอกชน โดยเลือกกลุ่มผู้เข้าร่วมวิจัยจากตำแหน่งงานในธุรกิจการบินเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงตามวัตถุประสงค์งานวิจัย ในระดับการศึกษาของผู้เข้าร่วมวิจัยนั้นสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 2 คน สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 7 คน และปริญญาเอก 1 คน ทั้งนี้ ข้อมูลของผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมดได้ถูกแสดงรายละเอียดตามตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมวิจัย

	กลุ่มที่ 1 ผู้บริหาร	กลุ่มที่ 2 ที่ปรึกษา / อาจารย์
เพศ		
ชาย	2	2
หญิง	3	3
อายุ		
30-45 ปี	1	3
46-60 ปี	4	1
61 ปีขึ้นไป		1
ระดับการศึกษา		
ระดับปริญญาตรี	1	1
ระดับปริญญาโท	4	3
ระดับปริญญาเอก		1

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีต่อการมองอนาคตในการบริหารงาน

ในส่วน of ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีต่อการมองอนาคตในการบริหารงานนั้นผู้วิจัยได้ตั้งคำถามให้ผู้เข้าร่วมวิจัยแสดงถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถและคุณลักษณะของผู้นำในการคาดการณ์อนาคตเพื่อให้ทราบถึงลักษณะของผู้นำต่อการคาดการณ์อนาคต นอกจากนี้ผู้วิจัยยังตั้งคำถามเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ใช้กลยุทธ์ในการบริหารองค์กรเพื่อให้ทราบถึงความสามารถต่อการคาดการณ์อนาคตที่สัมพันธ์ต่อการสร้างกลยุทธ์องค์กร

4.2.1 ข้อมูลลักษณะของผู้นำ (ธุรกิจการบิน) ในการคาดการณ์อนาคต

จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหาร ที่ปรึกษาและอาจารย์มหาวิทยาลัย ลักษณะของผู้นำ (ธุรกิจการบิน) ในการคาดการณ์อนาคต ผู้เข้าร่วมวิจัยส่วนใหญ่มีมุมมองต่อลักษณะผู้นำต่อการคาดการณ์อนาคตเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีที่แตกต่างกันออกไปบ้าง ดังนี้

ประเด็นหลัก	ผู้บริหาร					ที่ปรึกษา / อาจารย์				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
มีการบริหารจัดการที่ดี	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	
ควรมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว		✓	✓	✓			✓	✓	✓	
มีความรู้หรือสนใจด้านเทคโนโลยี	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
ผู้นำควรมีความรู้รอบด้าน				✓	✓		✓	✓		
มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว	✓		✓	✓		✓				

ลักษณะผู้นำใน 10ปีข้างหน้าควรมีการปรับตัวและตัดสินใจที่รวดเร็วตามโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังที่คุณก้อย [เพศหญิง สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท อายุ 50 ปี] ได้กล่าวว่า “ลักษณะผู้นำใน 10 หรือ 20ปีข้างหน้าต้องเป็นคนที่มีการปรับตัวที่รวดเร็วเพราะ โลกเรามีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและตลอดเวลา และที่สำคัญต้องมีการตัดสินใจที่เร็วด้วยเช่นกัน ”

ประเด็นหลัก	ผู้บริหาร					ที่ปรึกษา / อาจารย์				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
มีการติดตามข่าวสารอย่างใกล้ชิด		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
มีการวางแผนที่ดี	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓
มีการสื่อสารที่ดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงานมากขึ้น	✓				✓	✓	✓		✓	✓

จากเหตุการณ์ต่างๆ ในปัจจุบัน (เช่นการเกิดโรคระบาด COVID-19, สถานการณ์การเมือง)ที่เกิดขึ้นมีผลกระทบต่อธุรกิจการบินในฐานะผู้บริหารมีวิธีในการบริหารจัดการโดยมีการวางแผน และการสื่อสารที่ดี จึงทำให้องค์กรบริหารจัดการและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่คุณก้อย [เพศชาย สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท อายุ 52 ปี] ได้กล่าวว่า “เหตุการณ์ต่างๆ อย่าง COVID กระทบต่อบริษัทเราเป็นอย่างมาก การเตรียมตัว การวางแผนการทำงาน และการสื่อสารกับทุกฝ่ายที่ดีจะทำให้แก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ”

4.2.2 ลักษณะผู้นำที่ใช้กลยุทธ์ในการบริหารองค์กรเพื่อให้ทราบถึงความสามารถต่อการคาดการณ์อนาคตที่สัมพันธ์ต่อการสร้างกลยุทธ์องค์กร

ประเด็นหลัก	ผู้บริหาร					ที่ปรึกษา / อาจารย์				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
การบริการ ให้ความสำคัญกับลูกค้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
ผู้นำเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
พนักงานเป็นส่วนสำคัญ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ความปลอดภัย	✓	✓	✓	✓		✓	✓			

ผู้นำ พนักงาน และลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จทางธุรกิจ (Key Success Factor) ของธุรกิจการบินที่สร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่คุณคุ้น [เพศหญิง สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท อายุ 45 ปี] ได้กล่าวว่า “การที่เรามีผู้นำที่ดี เป็นคนที่มีวิสัยทัศน์และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่มากระทบต่อองค์กร คอยสนับสนุนพนักงานและให้ความสำคัญกับลูกค้าสร้างความพึงพอใจ ทั้งรักษาระดับคุณภาพการให้บริการนั้น สามารถสร้างจุดแข็งให้กับองค์กรได้”

ประเด็นหลัก	ผู้บริหาร					ที่ปรึกษา / อาจารย์				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ด้านการจัดการนวัตกรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
ด้านความเป็นผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	✓		✓	✓	✓		✓		✓	✓

การจัดการภายในองค์กรในด้านต่างๆ คือ ด้านการจัดการนวัตกรรม การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาความรู้ด้านนวัตกรรมเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถนำความรู้ไปต่อยอดเพื่อพัฒนานวัตกรรมระดับองค์กร ด้านความเป็นผู้นำ วิสัยทัศน์ (Vision) สื่อสารอย่างชัดเจน (Clarity) สามารถปรับตัวได้ (Agility) ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้บุคลากรส่งเสริมความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ส่งผลให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จได้ ดังที่คุณนิง [เพศหญิง สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก อายุ 46 ปี] ได้กล่าวว่า “ด้านนวัตกรรม ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาความรู้ด้านนวัตกรรมเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถนำความรู้ไปต่อยอดและพัฒนานวัตกรรมในหน่วยงาน ตลอดจนการพัฒนานวัตกรรมระดับองค์กรเรา ผู้นำจำเป็นต้องมี 3 ทักษะที่สำคัญที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ได้แก่ Mindset Skillset Toolset และด้านวัฒนธรรมองค์กร ควรมีการสร้างบรรยากาศ

ที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ส่งเสริมความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร”

ประเด็นหลัก	ผู้บริหาร					ที่ปรึกษา / อาจารย์				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ความท้าทายของธุรกิจการบิน การแข่งขัน, กฎการบินในประเทศ, สถานการณ์ที่ควบคุมไม่ได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
จุดอ่อนและสิ่งที่ควรปรับปรุงของธุรกิจการบิน ความล่าช้าของขั้นตอนในการดำเนินงานของหน่วยงานที่กำกับดูแลธุรกิจการบินและกฎการบิน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓

ความท้าทายและจุดอ่อนเป็นในทิศทางเดียวกันส่วนใหญ่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเกิดโรคระบาด การเมือง กฎหมายเกี่ยวกับการบินหรือการกำหนดราคาค่าบัตรโดยสารขั้นต่ำ เป็นต้น ที่ผู้บริหารและองค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ดังที่คุณปิง [เพศชาย สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี อายุ 62 ปี] ได้กล่าวว่า “ความท้าทายของธุรกิจการบินที่สำคัญเลยคือการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นทุกวันและการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีด้านการบิน เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องตระหนัก ส่วนในเรื่องความรู้ความสามารถของหน่วยงานที่คุณดูแลรับผิดชอบด้านการบินของประเทศไทยเรายังไม่เป็นที่ในระดับ *International* รวมถึงในเรื่องของกฎหมายด้านการบินในบางเรื่องที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรเกิดอุปสรรค ”

ผลการวิจัยตามที่ได้นำเสนอในบทนี้แสดงให้เห็นว่าผู้เข้าร่วมวิจัย (ผู้บริหาร ที่ปรึกษา อาจารย์) ให้ความสำคัญกับการคาดการณ์อนาคต (Foresight) ในการบริหารองค์กรแต่ยังเป็นเพียงแนวความคิดยังไม่มีนำมาใช้อย่างเป็นระบบ และจากการสัมภาษณ์ ผู้เข้าร่วมวิจัยได้แสดงถึงการวางกลยุทธ์ขององค์กรจากการคาดการณ์อนาคต คนที่สำคัญที่สุดคือผู้นำ โดยมีลักษณะชัดเจนในด้านการตัดสินใจ การปรับตัวและการสื่อสารซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปโดยประมวลเป็นข้อและอภิปรายพร้อมเสนอแนะแนวทางแก้ไขในบทต่อไป

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีต่อการคาดการณ์อนาคตในการบริหารองค์กร” กรณีศึกษารูทิจการบินในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสามารถในการมองการณ์ไกล ความสัมพันธ์เชิงบวกกับการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง (ผู้นำ)
2. เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ในการมองการณ์ไกลในการกำหนดกลยุทธ์
3. เพื่อศึกษาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลและความคิดจากผู้บริหาร ที่ปรึกษา และอาจารย์ มหาวิทยาลัย ถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีต่อการคาดการณ์อนาคตในการบริหารองค์กร ต่อธุรกิจการบิน สามารถสรุปผล และให้ข้อเสนอแนะของงานวิจัยได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง (ผู้บริหาร ที่ปรึกษา อาจารย์) ให้ความสำคัญกับการคาดการณ์อนาคต(Foresight)ในการบริหารองค์กรแต่ยังเป็นเพียงแนวความคิดยังไม่มีการนำมาใช้อย่างเป็นระบบ โดยลักษณะผู้นำในอนาคตข้างหน้าควรมีการปรับตัวและตัดสินใจที่รวดเร็วตามโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังเช่นจากเหตุการณ์ต่างๆในปัจจุบัน (เช่นการเกิดโรคระบาด COVID-19, สถานการณ์การเมือง)ที่เกิดขึ้นมีผลกระทบต่อธุรกิจ ผู้นำมีวิธในการบริหารจัดการโดยมีการวางแผน และการสื่อสารที่ดี จึงทำให้สามารถจัดการบริหารองค์กรและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำควรรให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียภายในและภายนอกองค์กร (พนักงาน และลูกค้า) เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จทางธุรกิจ (Key Success Factor) ที่สามารถสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องคำนึงถึงความท้าทายและจุดอ่อนที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่นการเกิดโรคระบาด การเมือง หรือ

กฎหมายเกี่ยวกับการบินเป็นต้น ซึ่งในเรื่องดังกล่าวส่งผลต่อธุรกิจและการบริหารงาน โดยที่ผู้บริหารและองค์กรไม่สามารถควบคุมได้ สรุปลักษณะผู้นำในการมองอนาคตที่มีความสำคัญกับการขับเคลื่อนองค์กรมี 3 ด้านดังนี้

- ด้านวิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยนมุมมองโดยการเปลี่ยน mindset และพฤติกรรมให้มีความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์และข้อมูลที่ได้รับสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปโดยหาความรู้เพิ่มเติม มองหลายมุมมีความชัดเจน โดยจัดระเบียบความคิด เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา ใช้เหตุผลในการวิเคราะห์ และสามารถตัดสินใจเด็ดขาด รวดเร็ว และมีการสื่อสารอย่างชัดเจน
- ด้านนวัตกรรมจัดการ การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศต่อการเรียนรู้และให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาความรู้ด้านนวัตกรรมเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถนำความรู้ไปต่อยอดและพัฒนา นวัตกรรมในงานของหน่วยงาน ตลอดจนการพัฒนา นวัตกรรมระดับองค์กร
- ด้านการบริหารองค์กร ควรมีกultur ที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ในวัฒนธรรมองค์กรผู้นำควรเป็นแบบอย่างหรือเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ในทิศทางที่องค์กรต้องการให้บุคลากรมีค่านิยมร่วมกัน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ส่งเสริมความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร

5.2 การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีต่อการคาดการณ์อนาคตในการบริหารองค์กร ได้มีการค้นคว้างานวิจัยในเรื่องความเป็นผู้นำกับการมองอนาคต (Foresight) และพบว่าผู้นำมีลักษณะความสัมพันธ์กับการมองอนาคตในการบริหารงานที่ยังเป็นเพียงแนวความคิด ซึ่งยังไม่มี การนำมาจัดการเป็นระบบ การเก็บข้อมูลและตีความ หรือการใช้แผนที่ทางความคิดหรือศึกษาเทคนิควิธีหลายๆ แบบ โดยหลักการของ foresight ที่ต้องวิเคราะห์หลายสถานการณ์ อ้างอิงตามแนวคิด Akkharawit Kanjana-Opas (2019) โดยทำการศึกษาในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง รวดเร็วและได้รับผลกระทบต่อบึงจักษุภายนอก (เศรษฐกิจ การเมือง โรคระบาด) มากที่สุดคือธุรกิจการบิน เพื่อพิจารณาถึงลักษณะผู้นำที่มีต่อการมองอนาคตในการบริหารองค์กร ซึ่งผลการศึกษาพบว่าผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการทำงาน (Liu, Zhu, & Yang, 2010) มีลักษณะให้ความสำคัญกับการคาดการณ์อนาคต ตามที่เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536: 82-83) ได้พบว่า ผู้นำแบบผสมผสาน

เป็นผู้นำที่ดีที่สุด โดยขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ของการเป็นผู้นำการบริหารองค์กร ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ผลการศึกษา มีความสอดคล้องกัน

ผู้วิจัยพบว่าผู้นำธุรกิจการบินในอนาคตควรเป็นผู้ที่มีแนวคิดในการบริหารองค์กร สมัยใหม่ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นในการนำการเปลี่ยนแปลง ต่างๆที่จะเกิดขึ้นในองค์กร มีแนวคิดในการบริหารธุรกิจ ในรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งทันต่อเหตุการณ์ต่างๆ ทั้งทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจ กล่าวคือมีความรอบรู้ในทุกมิติที่จะ มาใช้ในการตัดสินใจในการประกอบธุรกิจการบินในอนาคต

ผู้นำมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์กร ผู้นำจะต้องมีความรู้ความสามารถ ในการบริหารองค์กรในมิติต่างๆ โดยเฉพาะการบริหารจัดการองค์กรในสภาวะวิกฤตที่มากกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร ผู้นำในสภาวะวิกฤตและผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถที่นอกเหนือจากสภาวะการบริหารจัดการในสถานการณ์ปกติ เช่น ความสามารถในการ สื่อสาร ความสามารถในการบริหารจัดการในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปขององค์กร มีความรอบรู้ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การเป็นผู้ที่มีความเข้าใจผู้อื่น โดยเฉพาะพนักงานขององค์กร มีความเข้าอกเข้าใจ รับฟังและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นต่อพนักงานและองค์กรอย่างทันทั่วถึง เพื่อสร้าง ความมั่นใจให้กับพนักงานและเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร

โดยผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัว และมีการตัดสินใจที่ชัดเจน ส่งผลต่อ ความสามารถภาวะผู้นำหากผู้นำมีความสามารถในการปรับตัว มีความรับผิดชอบและมีการ ตัดสินใจที่รวดเร็ว ผู้นำนั้นจะมีความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงขึ้นด้วยเช่นกัน กล่าวคือผู้นำมี ความเชื่อว่าตนเองสามารถจัดการกับปัญหา ทุกอย่างได้ จะทำให้ผู้นำนั้นมีความมั่นใจในการบริหาร จัดการมากขึ้น ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสามารถปรับตนและองค์กรให้ดำรง อยู่ได้อย่างมั่นคง นอกจากนี้ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์รับผิดชอบต่อสังคม ส่งเสริมสนับสนุนพนักงาน จะ ส่งผลให้ผู้นำมีความสามารถในภาวะผู้นำสูงขึ้น ในขณะที่เดียวกันหากผู้นำไม่สามารถปรับตัวให้ทัน ความเปลี่ยนแปลง ขาดความรับผิดชอบ ไม่กล้าตัดสินใจ จะทำให้ผู้นำนั้นขาดลักษณะผู้นำในการ มองอนาคต จะส่งผลให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กร ไม่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการ ปรับตัวตาม ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีความสามารถในการปรับตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ต่างๆได้เป็นอย่างดีผู้นำที่มีการปรับตัวที่ดีจะเลือก โครงสร้างองค์กรที่ดีและเหมาะสมที่สุดกับ สถานการณ์นั้น มีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำต้องกำหนด ทิศทางในการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องมีการวางแผนและออกแบบเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เป็นลำดับ ขึ้นตอน ดังนั้น การกำหนดทิศทางจึงเป็นสิ่งที่สามารถพิสูจน์ความสามารถในด้านต่าง ๆ ของภาวะ

ผู้นำได้มากขึ้น ผู้นำที่มีการมองอนาคตนั้นจะสามารถทำให้พนักงานรู้สึกว่าการมีความสำคัญต่อเขา เป็นวิธีการบริหารงานโดยให้ความสำคัญต่อคน โดยการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ถูกต้องซึ่งจะ ช่วยให้พนักงานเข้าใจบริษัทมากขึ้น ส่งเสริมและให้การสนับสนุน และการสร้างความร่วมมือกับ พนักงาน มีการกระตุ้น ชมเชยและยกย่องโดยการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะเป็นการ สร้างขวัญ กำลังใจ และการสนับสนุนช่วยเหลือถือเป็นการกระตุ้นจิตใจทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นที่ ยอมรับในองค์กร

5.3 ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารองค์กรควรเข้าใจในการคาดการณ์อนาคต(Foresight)อย่างเป็นระบบ มีระบบ ในการจัดทำและจัดเก็บข้อมูล เพื่อนำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนและนำมาปรับเป็นกลยุทธ์ ให้มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมขององค์กร โดยผู้นำควรจะพัฒนาความสามารถในทักษะด้าน ต่างๆ เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับการมองอนาคตดังนี้

- ทักษะในการผลักดันและการจัดการการเปลี่ยนแปลง อย่างที่ทราบกันว่าอนาคตข้างหน้า นั้นมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ดังนั้นผู้นำองค์กรจึงควรจำเป็นต้องมีทักษะในการผลักดัน องค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งจะต้องมีทักษะในการจัดการและบริหารการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย เนื่องจากคนไม่ ชอบการเปลี่ยนแปลง
- ผู้นำจะต้องมีทักษะในการหาและสร้างคนเก่งให้เกิดขึ้นให้ได้ในองค์กร เพื่อรองรับการ เติบโตขององค์กรในอนาคต เนื่องจากองค์กรในอนาคตจะเกิดการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น และ จะมีความท้าทายและยากมากขึ้นในการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น องค์กรจะต้องมีการสร้างคนให้เก่ง และมีการบริหารคนเก่ง ตัวผู้นำและผู้บริหารทุกคนต้อง มีทักษะดังกล่าว เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรในอนาคตที่จะต้องเผชิญกับ การแข่งขันที่รุนแรงขึ้น
- ผู้นำและผู้บริหารองค์กรในอนาคตจะต้องมีทักษะในด้านความคิดสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริม การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น โดยต้องคิดอะไรใหม่ๆ ในแง่มุมที่แตกต่างจากเดิมอยู่ เสมอ การคิดแบบเดิมและบริหารแบบเดิมอาจทำให้องค์กรอยู่ยากขึ้น ดังนั้นผู้นำจะต้องทำ ตัวให้เป็นแบบอย่าง ในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ ทั้งยังมีการสอนงานและการพัฒนา ลูกน้อง สนับสนุน และส่งเสริมให้กับพนักงานในองค์กรอยู่เสมอ

- ผู้นำจะต้องมีความสามารถที่จะผลักดันกลยุทธ์ขององค์กรให้เกิดขึ้นและปฏิบัติได้จริงโดยองค์กรสามารถอยู่รอดได้ในอนาคต ผู้นำต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการและสามารถผลักดันแผนกลยุทธ์ต่างๆที่กำหนดไว้ให้เกิดขึ้นจริงได้

จากทักษะทั้ง 4 ข้อที่ผู้นำควรมีเพื่อให้เป็นผู้นำที่มีความคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นคุณลักษณะสำคัญต่อการมองอนาคตขององค์กร ดังเช่นหลังจากเกิดวิกฤต จะเห็นได้ว่าบริษัทส่วนใหญ่ไม่ได้เตรียมตัวกับอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้น เพราะผู้นำส่วนมากมักวางกลยุทธ์และบริหารงานแบบ Reactive คือการบริหารงานแบบเมื่อเกิดปัญหาอะไรแล้วค่อยไปหาทางแก้ไข หรือบางบริษัทอาจจะมีการวางแผน แบบ Proactive บ้าง คือมีการป้องกันความเสี่ยงโดยการทำ Contingency Plan ซึ่งยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบัน ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความสามารถด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) โดยต้องให้ความสนใจกับอนาคต ซึ่งในโลกยุค VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) จำเป็นสำหรับผู้นำองค์กรวิสัยทัศน์ที่ดีและเหมาะสมขององค์กรควรมาจากการคาดการณ์ถึงอนาคตที่มีความเป็นไปได้ว่าเป็นระบบ ความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองกว้างไกล มีความยืดหยุ่น เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

โดยสรุปลักษณะผู้นำที่มีความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ควรมีการวางแผนกลยุทธ์ และแนวทางอย่างชัดเจนมีจุดมุ่งหมายในการขับเคลื่อน การบริหารองค์กร และบุคลากรเชิงกลยุทธ์ต้องมีการคิดวางแผนอย่างมีระบบ มีคุณลักษณะที่สุชุม รอบคอบ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ คิดไตร่ตรอง เชื่อมโยงเหตุการณ์ในอดีตกับปัจจุบัน เพื่อนำไปคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กรในอนาคตที่ผู้นำต้องมีเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทักษะที่กล่าวมาข้างต้น สามารถช่วยให้ผู้นำได้เปรียบทางการแข่งขันกับองค์กรต่างๆ ได้ และพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้

ซึ่งการคาดการณ์ถึงอนาคตที่เป็นไปได้จะเป็นระบบการวางแผนกลยุทธ์ในอนาคตที่ดีไม่ควรมุ่งเน้นไปที่จุดใดจุดหนึ่งเพียงเท่านั้นเพราะถือว่ามีความเสี่ยงซึ่งเราไม่สามารถทราบได้ว่าจะมีเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นอีกบ้าง ดังนั้นการคาดการณ์อนาคตที่เหมาะสมจึงควรมองถึงอนาคตที่มีความเป็นไปได้ในหลายรูปแบบ



ภาพที่ 5.1 ทำความรู้จัก VUCA

จากแหล่งอ้างอิง TMA NEWS (2563) สืบค้นจาก

https://www.tma.or.th/2016/news_detail.php?id=426

ไม่ว่าองค์กรใดอยากให้ธุรกิจเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและเป็นไปตามแผนที่วางไว้ แต่ในปัจจุบันจากปัจจัยภายนอกเช่น ความขัดแย้งระหว่างประเทศ สภาพเศรษฐกิจที่ผันผวน ตลอดจนโรคระบาดอย่าง Covid-19 เป็นต้น ซึ่งสถานการณ์นี้เรียกว่า VUCA World เป็นสิ่งที่องค์กรต้องเผชิญ (VUCA เป็นคำย่อที่ U.S. Army War College นำมาใช้เรียกสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและรุนแรงอย่างต่อเนื่องในช่วงที่มีสงครามอัฟกานิสถานและอิรัก ซึ่งในเวลาต่อมาถูกนำมาใช้อธิบายสภาพการณ์ในโลกธุรกิจด้วยตัวย่อ VUCA) โดยหมายถึง

V- Volatility ความผันผวนสูง ขาดต่อการคาดเดา เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันไม่ทันตั้งตัว

U-Uncertainty ความไม่แน่นอนสูง โดยไม่มีความชัดเจน

C-Complexity มีความซับซ้อนโดยมีปัจจัยหลายด้านที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ

A-Ambiguity มีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ไม่สามารถคาดเดาได้

การที่องค์กรจะอยู่รอดภายใต้ความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องรู้ทันการเปลี่ยนแปลง ทบทวน และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นเหตุที่ให้องค์กรหรือตัวผู้นำควรมีความเข้าใจและศึกษาการคาดการณ์อนาคต (Foresight) เนื่องจากมีความสำคัญมาก ดังภาพ 5.2

เหตุที่อนาคตศึกษามีความสำคัญมากขึ้น



อนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน ไม่มีใครทำนายได้

ปัจจัยที่มีผลต่ออนาคตมีความซับซ้อนและไม่ชัดเจนทำให้ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องหรือครอบคลุมเพียงคำตอบเดียว

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีจำนวนมาก และมักมีมุมมองต่างกัน และมักมีผลประโยชน์ขัดแย้งกัน

ต้องการมุมมองใหม่เพื่อค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาเดิม

ภาพที่ 5.2 เหตุที่อนาคตศึกษามีความสำคัญมากขึ้น

โดยความผันผวนที่ยากต่อการคาดเดา (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) และความซับซ้อน (Complexity) เป็นสิ่งอยู่เหนือการควบคุม แต่ความคลุมเครือ (Ambiguity) เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถบริหารจัดการได้เพื่อจัดการกับความคลุมเครือ (Ambiguity) องค์กรต้องหยุดและดูว่ากิจกรรมทางธุรกิจต่าง ๆ กลับมาทบทวนว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่ และยังใช้สำหรับองค์กรหรือไม่ อาจเริ่มพิจารณาได้ตั้งแต่ความคลุมเครือด้านพนักงานที่ไม่ตอบโจทย์ทางธุรกิจ ความคลุมเครือในวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือโครงการ ที่ทำให้สูญเสียทั้งเงินและเวลาโดยไม่ได้สิ่งที่ต้องการ หรือความคลุมเครือเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า ที่ทำให้เพิ่มต้นทุนที่สูงเกินความจำเป็นของสินค้าหรือบริการ โดยไม่มีผลต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ส่วนความกระจ่างชัด (Clarity) ซึ่งหมายถึง สิ่งที่เข้าใจได้ง่ายและมีความชัดเจน เทียบตรง เมื่อผู้นำองค์กรสามารถตั้งโจทย์และตอบโจทย์ได้ชัดว่าอะไรคือเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร อะไรคือเรื่องสำคัญในลำดับต้น ๆ สำหรับองค์กร อะไรคือกระบวนการขององค์กร อะไรคือผลงาน อะไรคือปัญหาที่ต้องแก้ และอะไรคือแนวทางในการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ เมื่อสามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้ ความผันผวนที่ยากต่อการคาดเดา (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) และความซับซ้อน (Complexity) อาจจะยังคงอยู่เช่นเดิม แต่จะพบว่าองค์ประกอบของ VUCA นี้จะส่งผลกระทบต่อองค์กรลดลง ซึ่งผู้นำสามารถตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้นและมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าเดิม โดยจะไม่ส่งผลกระทบรุนแรงดังเช่นที่แล้วมา การมองอนาคตเพียงอนาคตเดียว รวมถึงการวางแผนกลยุทธ์ของผู้นำ ถือว่ามีความเสี่ยง เพราะอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นจากสถานการณ์ต่างๆ มีความเป็นไปได้หลายทาง ถ้า

บริษัทมองอนาคตและความเป็นไปได้หลังวิกฤตไว้เพียงแค่แบบเดียว แล้วสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริงในอนาคตไม่ตรงตามแผนที่วางไว้จะส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อบริษัทเป็นอย่างมาก ดังนั้นบริษัทควรมองภาพในอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นไว้ 2-3 ภาพ ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถวางแผนกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม และสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาซึ่งในแต่ละภาพอนาคตจะช่วยทำให้เรามองถึงปัญหา ความท้าทาย รวมถึงโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลถึงการวางกลยุทธ์ที่แตกต่างกันขององค์กร

งานวิจัยเรื่องนี้ดำเนินการศึกษาเฉพาะผู้บริหาร ที่ปรึกษาและอาจารย์ในธุรกิจการบินเท่านั้น ซึ่งในธุรกิจการบินกับธุรกิจอื่น ๆ จะมีความแตกต่างในหลายด้าน เช่น ลักษณะการประกอบธุรกิจ ด้านการดำเนินงาน เป็นต้น ดังนั้นงานวิจัยในครั้งนี้จึงได้ไปอาศัยศึกษาผู้บริหาร ที่ปรึกษาและอาจารย์ในธุรกิจอื่น ๆ เพื่อหาความแตกต่างของลักษณะผู้นำในการมองอนาคต (Foresight) ต่อการดำเนินธุรกิจ พร้อมทั้งควรมีการศึกษาเรื่องการคาดการณ์อนาคต (Foresight) มากขึ้นกว่านี้เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ไม่ได้ลงไปวิเคราะห์ถึงกระบวนการทำ Foresight

อีกทั้งงานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ สร้างโครงสร้างรหัสคำจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเพียง 10 คน ไม่สามารถอธิบายถึงประชากรทั้งหมดได้ ดังนั้นหากต้องการต่อยอดงานวิจัยชิ้นนี้ในครั้งถัดไปอาจนำโครงสร้างรหัสคำมาใช้ในการออกแบบงานวิจัยในเชิงปริมาณเพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ จากงานวิจัยฉบับนี้ ว่าแท้จริงแล้วลักษณะผู้นำในการมองอนาคต (Foresight) มีลักษณะเป็นไปตามที่งานวิจัยฉบับนี้หรือไม่ หรือมีลักษณะผู้นำแบบอื่นที่สอดคล้องกับการมองอนาคตมากกว่า หรืออาจเลือกตัวแปรของงานวิจัยฉบับนี้มาทำการวิจัยต่อในเชิงลึกมากขึ้นเพื่อให้ได้ลักษณะผู้นำในการมองอนาคต (Foresight) ต่อการบริหารองค์กรอย่างแท้จริง

ทั้งนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยนี้จะมีประโยชน์กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะผู้นำในการมองอนาคต (Foresight) ต่อการบริหารองค์กร และผู้ที่นำข้อมูลไปใช้เพื่อศึกษาเรื่องดังกล่าวเพิ่มเติม อาจทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับตัวผู้นำและองค์กรสามารถช่วยในการพัฒนาศักยภาพในการบริหารงานขององค์กรหรือปรับใช้ในด้านอื่นๆ

บรรณานุกรม

- Ahuja, G, Coff, R & Lee, P 2005, 'Managerial foresight and attempted rent appropriation: insider trading on knowledge of imminent breakthroughs', *Strategic Management Journal*, vol. 26, no. 9, pp. 791-808.
- Alsan, A 2008, 'Corporate foresight in emerging markets: Action research at a multinational company in Turkey', *Futures*, vol. 40, no. 1, pp. 47-55.
- Amsteus, M 2008, 'Managerial foresight: concept and measurement', *foresight*, vol.10, no.1, pp.53-66.
- Guay, Russell P. (2013). The relationship between leader fit and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 55-73.
- Yang, C., Guiyao, T., Jiafei, J., Qinghong, X. & Ji, L. (2014). CEOs' transformational leadership and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and technology orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 2–17.
- Henry Mintzberg.(2537).ความหมายของกลยุทธ์:The Rise and Fall of Strategic Planning รัตติกรณ์จิงวิศาล. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.สืบค้นเมื่อ 9 ธันวาคม 2558, จาก <http://www.saruthipong.com/port/document/299-701/229-701-13.pdf>
- อนุวัต กระจ่าง,กฤษ เพิ่มทันจิตต์,สุขอุษา นุ่นทอง, ทักยิม ประชามอญ.(2560).ทฤษฎีภาวะผู้นำใ้บริการ : ทิศทางการบริหารจัดการขององค์กรในอนาคต http://www.journal-social.mcu.ac.th/wp-content/uploads/2017/12/112-128_ttt.pdf
- รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศูนย์การสื่อสารนานาชาติแห่งจุฬาฯ <http://www.chulapedia.chula.ac.th/index.php?title=%E0%B8%81%E0%B8%A5%E0%B8%A2%E0%B8%B8%E0%B8%97%E0%B8%98%E0%B9%8C>
- ดร. นเรศ คำรงค์ชัย.(2009).Horizon%20Magazine%20Vol-1.pdf
- อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา.(2015).พัฒนาทักษะด้านความคิด.<https://slingshot.co.th/resources/library>
- อ.รัศมี รัชนยธร.(2015).ทักษะการคิดกับผู้นำ.<http://www.creativitycenter.co.th/detail-knowledge.php?id=34#.XorpZogzbIV>

ผศ.ดร.กุลเชษฐ์ มงคล.(2020).การคาดการณ์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) หลังวิกฤตโควิด-19 มุมมองที่ผู้บริหารควรมี.<https://thestandard.co/strategic-foresight-after-the-crisis-covid-19/>

TMA NEWS(2563).ทำความเข้าใจ VUCA .https://www.tma.or.th/2016/news_detail.php?id=426



ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

เรื่อง : การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีต่อการคาดการณ์อนาคตในการบริหารองค์กร

กรณีศึกษาธุรกิจการบินในประเทศไทย

คำชี้แจง

คำถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีต่อการคาดการณ์อนาคตในการบริหารองค์กร กรณีศึกษาธุรกิจการบินในประเทศไทย คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและไม่มีเปิดเผยที่ใด เป็นการนำไปใช้ในงานวิจัยเท่านั้นคำถามในการสัมภาษณ์มี 2 ส่วน ส่วนที่ 1 : 6 ข้อ ส่วนที่ 2 : 7 ข้อ อ้างอิงจากแนวคิดและทฤษฎีเรื่องการมองอนาคตกับภาวะผู้นำในการบริหารงาน โดยผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มของผู้ถูกสัมภาษณ์ ดังนี้

1.กลุ่มที่ 1 : กลุ่มผู้บริหารด้านธุรกิจการบิน 10 คน

2.กลุ่มที่ 2 : 2.1 อาจารย์มหาวิทยาลัย 6 คน

2.2 ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับด้านบริหารจัดการประสบการณ์อย่างน้อย 10 ปี

4 คน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

1. ชื่อ.....นามสกุล.....
2. เพศ.....อายุ.....
3. ระดับการศึกษา.....
4. สถานที่ทำงาน
5. อายุงานหรือประสบการณ์ในการทำงาน.....
6. ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีต่อการคาดการณ์อนาคตในการบริหารองค์กร

1. ท่านคิดว่าในอีก 5 ปี 10 ปี หรือ 20 ปี ลักษณะของผู้นำในธุรกิจการบินจะเป็นอย่างไร
2. จากเหตุการณ์ต่างๆในปัจจุบัน (เช่นการเกิด โรคระบาด COVID-19, สถานการณ์การเมือง) ที่เกิดขึ้นมีผลกระทบต่อ สายการบินในฐานะผู้บริหารท่านมีวิธีในการรับมือ จัดการและแก้ปัญหา เพื่อบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร
3. จากข้อ 2 ท่านคิดว่าแนวคิดวิธีการที่เราใช้ในวันนี้กับวันพรุ่งนี้ เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร
4. ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่ทำให้ธุรกิจการบินประสบความสำเร็จทางธุรกิจ (Key Success Factor) กรุณาระบุปัจจัย 4-5 ประการที่ทำให้ธุรกิจการบินสามารถสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อ บทบาท หน้าที่ และความสำคัญต่อภาวะผู้นำในการบริหาร องค์กร
6. ท่านมีความสามารถในการจัดการภายในองค์กรในด้านต่างๆต่อไปนี้ อย่างไร จึงส่งผลให้ สายการบินมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ
 - 6.1 ด้านนวัตกรรมจัดการและการจัดการนวัตกรรม
 - 6.2 ด้านภาวะผู้นำ
 - 6.3 ด้านวัฒนธรรมองค์กร
7. ท่านคิดว่าอะไร คือความท้าทาย และจุดอ่อน ของธุรกิจการบินในประเทศไทยและคิดว่า ธุรกิจการบินควรปรับปรุงเรื่องใด เพื่อให้เป็นผู้นำทางธุรกิจการบินอย่างยั่งยืน