



กพร. เลขที่ 155 วันที่ 07 ก.พ. 2560 เวลา 11:00 น.

1480. เกษไชย เลขที่ 204 DCS - วันที่ 10 ก.พ. 60 ผททท 16:21

รายงานสรุปการฝึกอบรม/สัมมนาภายนอก ประจำปี 2559

เรียน รพบ ผ่าน ผชก. (นายสุชินา) ผอ. ผทท. 10/2/60 เรียน รพบ ผ่าน ผชก. (นายสุชินา) ผอ. ผทท. 10/2/60 เลขที่รับ 329 วันที่ 4 ก.พ. 2560 เวลา 9:58 วันที่ 7 ก.พ. 2560 เวลา 14:47

1. ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) .....นางณัฐมณ บุนนาค..... ตำแหน่ง...ผชก. รก.รผง. .... แผนก ..... กอง ..... ฝ่าย ..... ได้รับอนุมัติให้ไปเข้าร่วมการฝึกอบรม/สัมมนาหลักสูตร/เรื่อง.....Leadership Succession Program (LSP) รุ่นที่ 7.....จัดโดย .....มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์กรภาครัฐ (IRDP)..... ระหว่างวันที่ .....26 สิงหาคม – 30 พฤศจิกายน 2559.....สถานที่จัด.....สมาคมธรรมศาสตร์..... ค่าลงทะเบียนอบรม/สัมมนา  เสียค่าใช้จ่าย.....254,000.....บาท (ค่าลงทะเบียนอบรม จำนวน 145,000 บาท / ค่าธรรมเนียมการศึกษาดูงานต่างประเทศ จำนวน 109,000 บาท)  ไม่เสียค่าใช้จ่าย

2. ข้าพเจ้าขอรายงานสรุปการฝึกอบรม/สัมมนา ดังนี้

2.1 สรุปรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร (ไม่เขียนเฉพาะหัวข้อ ควรมีการบรรยายสรุป พร้อมแนบเอกสารประกอบการอบรม เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ต่อไป)

.....(เอกสารแนบ 1).....

2.2 ข้อเสนอแนะในการนำความรู้ตามหลักสูตร/เรื่องจากการฝึกอบรม/สัมมนาครั้งนี้ มาประยุกต์ใช้กับองค์การ หลักสูตรนี้ช่วยในการพัฒนาศักยภาพ โดยผู้เข้าอบรมจะนำความรู้และประสบการณ์จาก วิทยากรและผู้ร่วมอบรมอื่นๆ มาใช้ในการทำงาน เช่น หน้าที่และบทบาทของผู้นำ การสร้าง Role Model ของผู้นำในองค์กร การสร้างภาพลักษณ์องค์กร การบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ ทั้งนี้ หลักสูตรนี้ เหมาะสำหรับผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้ว่าการ / รองผู้ว่าการ เข้ารับการอบรมมากที่สุด

2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม/สัมมนา

(1) หลักสูตรที่ฝึกอบรม/สัมมนาครั้งนี้ช่วยเพิ่มพูนความรู้ของท่าน

มาก  ปานกลาง  น้อย

๐๒



(2) ท่านคิดว่าการฝึกอบรม/สัมมนาครั้งนี้มีประโยชน์กับตัวท่านและองค์กรเพียงใด

มาก  ปานกลาง  น้อย

ระบุเหตุผล (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- เนื้อหาเกี่ยวข้องโดยตรงและสามารถนำไปใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างดี
- เนื้อหาไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
- เป็นความรู้เสริม และมีประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
- ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับบุคคลนอกองค์การ
- วิทยากรมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ในการบรรยายเป็นอย่างดี
- เนื้อหาการอบรมไม่ตรงกับหัวข้อการบรรยาย
- อื่น ๆ .....

3. วิทยากรที่ให้ความรู้ในหลักสูตรนี้ ได้แก่

ชื่อ-สกุล	จากสถาบัน/หน่วยงาน	ระดับความสามารถของวิทยากร		
3.1 ..(เอกสารแนบ2).....	.....	<input type="checkbox"/> ดีมาก	<input type="checkbox"/> ดี	<input type="checkbox"/> พอใช้
3.2 .....	.....	<input type="checkbox"/> ดีมาก	<input type="checkbox"/> ดี	<input type="checkbox"/> พอใช้
3.3 .....	.....	<input type="checkbox"/> ดีมาก	<input type="checkbox"/> ดี	<input type="checkbox"/> พอใช้


4. ข้อเสนอแนะในการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาตามหลักสูตร/เรื่องนี้สำหรับครั้งต่อไป

เห็นควรส่งรองผู้ว่าการ/ผู้ช่วยผู้ว่าการ เข้ารับการอบรมดังกล่าว เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ และมุมมองด้านต่างๆ พัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะด้านการบริหาร และเห็นควรกำหนดเป็นหลักสูตร Managerial Competency ของรองผู้ว่าการ/ผู้ช่วยผู้ว่าการ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

๒๕๐๒ ๒๔.๗๔.๗๔.

ชื่อ/โปรดดำเนินการ

 14 ก.ย. ๖๐

ลงชื่อ .....


(.....นางณัฐมณ บุนนาค.....)

วันที่ ..... 7 ..... ก.พ. 60.....

เรียน ผอ.ฝทบ.

โปรดดำเนินการ

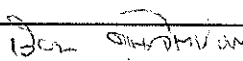
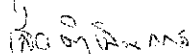
นอฝ

 14/2/60

(นายอุทธิกา สุภารัตน์)

หมายเหตุ

1. การส่งรายงานสรุปผลการฝึกอบรม/สัมมนา ควรสรุปรายละเอียดเนื้อหาหลักสูตรผ่านผู้บังคับบัญชาในสังกัดของตนเอง และนำเสนอเรียนถึง รพม. ผ่าน ผชก.(นายสุชินฯ) ผอ.ฝทบ ตามสายบังคับบัญชาถึงระดับรองผู้ว่าการ (ต้องแนบเอกสารประกอบการฝึกอบรมทุกครั้งและแนบวุฒิบัตร หากไม่มีให้แนบใบเซ็นชื่อเข้ารับการฝึกอบรมอย่างเคร่งครัด)
2. เมื่อ รพม. พิจารณาเรื่องรายงานการฝึกอบรมภายนอกเรียบร้อยแล้ว กรุณาส่งเรื่องดังกล่าวไปที่ พท.ภพร.ฝทบ. เพื่อ ฝทบ. จะบันทึกประวัติการฝึกอบรมเป็น “ผ่าน” และนำรายงานเผยแพร่องค์ความรู้ใน Web HRD และ Web KM ของ รพม. ต่อไป
3. สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ แผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองพัฒนาบุคลากรและระบบงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ศูนย์ฯ โทร 1224 คุณอัจฉรา โทร 1213 คุณมณฑิชา โทร 1275 และคุณจิตติภา โทร 1214

  
โปรดดำเนินการ  
  
15 ก.พ. 60

## สรุปเนื้อหาหลักสูตร Leadership Succession Program (LSP)

หลักสูตร LSP เป็นหลักสูตรที่จัดทำขึ้นเพื่อวางแผนสร้างบุคลากรในระดับรองและผู้ช่วยผู้บริหารสูงสุดเพื่อให้ความพร้อมที่จะก้าวขึ้นรับตำแหน่งสูงสุดขององค์กร พร้อมสำหรับการเป็นผู้นำที่จะสามารถบริหารงานได้อย่างมืออาชีพ มีวิสัยทัศน์ คุณธรรมและจริยธรรม และมีขีดความสามารถแข่งขันระดับนานาชาติ การเข้ารับการอบรมในครั้งนี้ ผู้เข้ารับการอบรมได้รับการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ในเรื่องของบทบาทของผู้นำองค์กรว่าหน้าที่สำคัญของผู้นำคือ การเป็นผู้นำของผู้นำที่จะต้องตัดสินใจและทำให้เรื่องต่างที่เสนอขึ้นมา มีข้อยุติจะต้องมีความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการบริหาร (ในภาคราชการคือผู้บริหารทางการเมือง สภา ) ผู้มีส่วนได้เสีย คือ ผู้ถือหุ้น (ในภาคราชการคือ ประชาชน) มีความสามารถในการกำหนด Vision – Mission ที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กร ต้องกำหนด Mission Statement ที่แสดงให้เห็นได้ว่าองค์กรของเราคือใคร องค์กรของเราตั้งขึ้นเพื่อทำอะไร เป็นคำที่สั้น คม ชัด เข้าใจง่าย ทำได้จริง และมีพลัง นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการกำหนด Vision Statement ที่แสดงให้เห็นภาพสุดท้ายที่องค์กรต้องการจะเห็น เพื่อให้คนในองค์กรมองไปในทิศทางเดียวกัน ต้องมีการสื่อสารให้เข้าใจได้ชัดและเข้าใจง่าย สามารถปลูกเร้าคนในองค์กรได้ ต้องมีความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งมีข้อคำนึงประการสำคัญของความสำเร็จในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ คือ โดยสถิติแล้วความสำเร็จของยุทธศาสตร์จะมีประมาณ 5% ซึ่งน้อยมาก สาเหตุสำคัญคือยุทธศาสตร์นั้นต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อยุทธศาสตร์ องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรอื่นอาจเลียนแบบได้ แต่ทำให้เหมือนไม่ได้แข่งขันไม่ได้ ดังนั้น องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง การมียุทธศาสตร์ที่ดีแต่วัฒนธรรมองค์กรไม่สอดคล้องก็ไม่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นั้นได้

บทบาทที่สำคัญของ CEO ก็คือ ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี สร้างคนที่มีวัฒนธรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ตัวอย่างเช่น APPLE สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้น Teamwork ทุกคนมีความรับผิดชอบในงานของตน มีการปรึกษาหารือกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน ไม่มีการตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หรือกรณีของสายการบินเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ที่สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนเห็นความสำคัญต่อกันและกัน และหัวใจของการทำงานเป็นทีม ทำให้ทุกคนมีความสุข สนุกในการทำงาน รักองค์กร รัก CEO ที่บริหารด้วยใจด้วยความรัก แตกต่างจาก Microsoft หลังจากสมัยของ Bill Gates ที่มีผลประกอบการตกต่ำลงเพราะมีการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ที่เน้นรายได้ให้คนในองค์กรแข่งขันกันเพื่อสร้างผลงานสร้างรายได้ คนทำงานร่วมกันไม่ได้ จึงต้องกลับมาเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรอีกครั้งโดยเน้นให้ความสำคัญกับคน ถ้าองค์กรไม่มีคนที่มีคุณภาพวัฒนธรรมองค์กรย่อมไม่เข้มแข็ง (The Job of CEO : ศาสตราจารย์ ดร.วรภัทร โธณะเกษม)

โดยที่การบริหารเป็นศาสตร์และศิลป์ บทบาทของผู้นำคือ ทำอย่างไรให้งานสำเร็จโดยไม่ต้องทำเอง ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็น Net working เพื่อสร้างงานใหม่ๆ สร้างนวัตกรรม ต้องมีความสามารถในการบริหารคน บริหารจัดการลูกน้อง ต้องทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยต้องดู

ภาพรวม ความเชื่อมโยงต่างๆ สามารถประสานและสร้างความร่วมมือได้ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงทั้งด้านประสิทธิภาพ คือความประหยัด ลดต้นทุน และประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ

ผู้นำต้องมีความสามารถในการบริหารภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด ทั้งด้านเวลา เงิน บุคลากร และ ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีและมีคุณภาพ ต้องมีความสามารถในการบริหารภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ต้องใช้โอกาสให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด ต้องปรับตัวให้ทันและเร็วทันกับการเปลี่ยนแปลง ต้องกำหนด Mission Statement ที่แสดงได้ว่าองค์กรจะไปทิศทางใด ต้องบริหารโดยมีการวางแผน ที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับได้ตามสภาพแวดล้อม สามารถจัดสรรทรัพยากร เงิน คน เวลา และอื่น ๆ ได้ดีมีความเหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วย มีความสามารถในการนำและพัฒนาองค์กร และ บุคลากร มีการควบคุมที่ดี ผู้นำจึงต้องแสดงให้เห็นภาพลักษณ์ที่ “เก่ง และ ดี”

ภารกิจที่สำคัญของผู้นำคือการบูรณาการยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ในการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ องค์กรจะต้องมี Mission ที่ชัดเจน บอกได้ว่าทำไมต้องมีองค์กรเราในสายตาคณนอก ต้องตอบให้ได้ว่าเราดำรงอยู่ เพื่อประโยชน์อะไร มี Vision ที่ชัดเจนว่า องค์กรเราต้องการเป็นอะไร ภาพรวมขององค์กรคืออะไร มียุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ โดยการมี Strategy จะช่วยให้ตัดสินใจได้ง่าย ทำงานร่วมกันได้ง่าย เห็นเป้าหมายชัดเจน สามารถทำงานเสริมและประสานงานกันได้ มีความชัด แปลความได้ง่าย ตัวอย่างเช่น การกำหนดว่า “จะเป็นโรงพยาบาลที่ดีที่สุด” เป็นการกำหนดที่ไม่ชัด ขับเคลื่อนไม่ได้ ที่บอกว่าดี จะดีในเรื่องใด จะดีกับใคร เป็นการกำหนด ที่ไม่มีความคม กระจายตัว รวมแล้วไม่ชัด

เหตุที่ทำให้ Strategy ไม่ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่เนื่องมาจาก การไม่สามารถแปลง Strategy ให้คนเข้าใจได้ เนื้อหาไม่คมพอให้เข้าใจได้ ขาดกลไกที่ดีพอในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว Strategy ที่ดีต้องปรับได้ ต้องมีการประเมินสภาพแวดล้อมที่สำคัญตลอดเวลา ต้องมีการเรียนรู้ว่าสิ่งที่ทำนั้นได้ผลจริงหรือไม่ จะแก้ไขอย่างไร คนทำต้องมีความต่อเนื่อง การทำงานต้องมีการข้ามสายงาน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ผู้สนับสนุนที่ชัดเจน ต้องเพิ่มทักษะของคน การ Rotation ต้องถูกนำมาใช้อย่างตั้งใจ ที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงทุกอย่าง คนต้องเปลี่ยน ต้องปรับ

ผู้นำ คือ คนที่ทำให้คนธรรมดาสร้างผลงานที่โดดเด่นได้ จะต้องตอบคำถามให้ได้ว่าภารกิจของเรา จะทำเพื่ออะไร ต้องเป็นไปเพื่อลูกค้า (คนนอก) ลูกค้าต้องรับได้ และต้องถามตนเองเสมอว่า “ถ้าคุณเป็นลูกน้อง คุณอยากทำงานกับหัวหน้าอย่างที่คุณเป็นหรือไม่” ข้อความสำคัญของคนเป็นผู้นำคือ “Leaders don't create followers, they create more leaders.”

การทำให้องค์กรมีพลังคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดว่า องค์กรเราทำเพื่ออะไร ต้องอธิบายให้ได้ สร้างกระบวนการในการทำงานภายใน ให้ทีมทำอะไร ใครรับผิดชอบอะไร ต้องสร้างบรรยากาศที่ดี เป็นทีมที่มีความสุข มีการติดตามความก้าวหน้า ผู้นำต้องสร้างพลังแห่งความหวังขององค์กร ของทีม และของบุคคล ผู้นำต้องคำนึงว่าลูกน้องมองเราอย่างไร ลูกน้องจะคิดว่าผู้นำเห็นเขามีความสำคัญหรือไม่ เห็นเขาเป็นอย่างไร รู้สึกต่อเขาอย่างไร เขาจะมองหัวหน้าของเขาว่า ผู้นำทำเพื่ออะไร มีความจริงใจหรือไม่ เชื่อได้หรือไม่ มีความรู้ความสามารถหรือไม่

Strategy ที่ดีคือ การเลือกออก ไม่ทำทุกเรื่อง บางเรื่องให้คนอื่นทำ ถ้าเราเลือกทำในสิ่งที่ถูกต้องเพียง 20% จะได้ผลลัพธ์ 80% ในการทำงานต้องมีการบูรณาการในทีมและระหว่างทีม

ตัวอย่างจากประสบการณ์ของธนาคารกสิกรไทย ธนาคารเห็นว่า Digital เทคโนโลยี จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญ จะเปลี่ยนโลก เปลี่ยนชีวิต เปลี่ยนคน ในอนาคตความสำคัญอยู่ที่ข้อมูล ธนาคารจึงมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยตั้งคำถามสำคัญคือ ทำไมต้องทำ ต้องแก้อะไร ทั้งในเรื่องของ Business Unit โครงสร้าง คน กระบวนการ และจะอยู่ได้อย่างไร ธนาคารได้มีการแยกโครงสร้างด้าน IT เพื่อเป็นธุรกิจใหม่ สร้างวัฒนธรรมใหม่ สร้างนวัตกรรมใหม่ โดยไม่ต้องสร้างเองในทุกสิ่งทุกอย่างเพราะ Innovator มีอยู่ทั่วไป มีการทำงานร่วมกันหรือสนับสนุนกลุ่ม Fintech (การบูรณาการยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ : คุณธีรพันธ์ ศรีหงส์)

ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมต่างๆมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยปกติแล้วไม่มีใครอยากเปลี่ยนแปลง แต่ในสภาพการณ์เช่นนี้องค์กรและบุคคลจะต้องเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์เพื่อให้อยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและมีการแข่งขันสูง ต้องมองหาโอกาสใหม่ๆ ตลาดใหม่ๆ คำพังเพยที่ว่าปลาใหญ่กินปลาเล็ก ได้เปลี่ยนไปเป็น ปลาเร็วกินปลาช้า ดังนั้น จึงต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ทุกอย่างต้องแข่งกับเวลา นวัตกรรมเริ่มเข้ามามีบทบาทอย่างสำคัญ จึงมีความจำเป็นต้องแสวงหาเทคโนโลยีใหม่มาใช้ ซึ่งต้องกระทำด้วยความรวดเร็ว มีการพัฒนาต่อยอดอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต คำถามสำคัญที่องค์กรธุรกิจคิดคือ “ทำอย่างไรให้คนในองค์กรคิดนวัตกรรม” ต้องสร้างความเปลี่ยนแปลงในกระบวนการบริหารจัดการและการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความแตกต่างให้ทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ซึ่งโดยปกติแล้วเทคโนโลยีจะมีวงจรที่สั้น ต้องทำให้นวัตกรรมเป็น DNA ขององค์กร สร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร มีการสื่อสารภายในองค์กรที่ชัดเจน เพื่อสร้างความแตกต่างอย่างเพียงพอตามความต้องการที่หลากหลาย ต้องมีการทำงานของคนในองค์กรที่เป็น cross function มากขึ้น การพูดคุยกับคนในสายงานที่ต่างกัน จะทำให้สามารถคิดนวัตกรรมได้ง่ายขึ้น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพลังสำคัญในการคิดค้นนวัตกรรม คนในองค์กรต้องมีสัญชาตญาณของผู้ประกอบการเป็นพื้นฐานการคิดนวัตกรรมต้องเน้นในเรื่องของการนำวัฒนธรรมมาสร้างเป็นผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้มากขึ้น ต้องเลือกจุดแข็งที่ถูกต้องและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ฐานคิดคือ ต้องเป็น



สิ่งใหม่และสร้างคุณค่าที่เป็นมูลค่าได้ ต้องเป็น Invention + Value Creation ผู้นำจึงต้องสร้างแรงบันดาลใจให้คน  
คิดสร้างสรรค์ (Innovation Organization : ดร.ธีระพล ถนอมศักดิ์ยุทธ)

องค์กรต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง โดยภายในองค์กรต้องมีตัวชี้วัดเพื่อผลักดันองค์กร  
ให้บรรลุเป้าหมาย ภายในองค์กรต้องมีความสามัคคีมีการประสานงาน ผู้นำมีความสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ  
ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาต่าง ๆ ต้องอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ และจะต้องมีการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์นั้น ต้อง  
มีความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล มีเป้าหมายที่ชัดเจน

การเปลี่ยนแปลงคือการปรับปรุงให้ดีขึ้น มีการปรับตัวเคลื่อนตัวให้ทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป  
ความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดของการบริหารการเปลี่ยนแปลงก็คือการไม่ยอมเสี่ยงที่จะทำอะไรเลย การเปลี่ยนแปลงเป็น  
การมองไปข้างหน้า หาโอกาสเพื่อการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้ทันกับการแข่งขันกันในระดับโลกให้เป็นไปตาม  
มาตรฐานสากล ต้องปรับตัวให้สามารถอยู่รอดได้ แข่งขันได้และชนะ สามารถเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ต้อง  
ปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลก ต้องปรับทั้งตัวคน กระบวนการ สินค้าและบริการ มีการทำงานที่เป็น  
Networking ต้องสร้างเครือข่าย พันธมิตร ทำงานร่วมกันกับคนอื่น ผู้บริหารต้องสื่อสารกับคนในองค์กร ต้องสร้าง  
ความภาคภูมิใจกับพนักงานให้มีความรักองค์กรโดยผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นก่อน ต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของ  
องค์กร ความสำคัญอยู่ที่ใจและทัศนคติของคนในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงเป็นพื้นฐานของการอยู่รอดและความสำเร็จอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรเติบโต  
อย่างยั่งยืน ผู้นำมีหน้าที่ต้องผลักดันและพัฒนาผู้นำในทุกระดับ ต้องแสดงได้ว่าองค์กรจะต้องเปลี่ยนอะไร อะไรเป็น  
สิ่งที่ต้องเจอ ถ้าไม่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงจะประสบกับสิ่งใด ต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถแก้ปัญหา เอาชนะและ  
อยู่รอดให้ได้ ต้องมีการพัฒนาเพื่อสร้างความแตกต่าง ผู้นำต้องนำทีมด้วยตนเอง สร้างแนวทางใหม่โดยใช้  
กระบวนการจากล่างสู่บน ให้คนมีส่วนร่วม กำหนดกลยุทธ์จากบนลงล่าง ต้องสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงาน

ผู้นำต้องมีความเป็นผู้นำสูง ต้องเป็นแบบอย่าง ต้องเป็น role model ให้คุณค่ากับคนในองค์กร มี  
ความจริงจังและจริงจัง ต้องมีการสื่อสารกับคนในองค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสาร คนในองค์กรต้องรู้ว่า  
ทำไมต้องทำในเรื่องเหล่านี้ การสื่อสารทำความเข้าใจต้องมีการให้ข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ยอมรับ สร้างแรง  
สนับสนุน เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน สร้างช่องทางการสื่อสารที่เรียบง่ายพนักงานเข้าถึงได้สะดวก การ  
สื่อสารต้องมีเหตุผล กระชับชัดเจนเข้าใจง่าย และต้องมีวิสัยทัศน์ เพื่อให้ทุกคนเห็นและดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน  
เพื่อความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีความสำคัญ HR ต้องมีบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร  
สร้าง Competency สร้างแบรนด์และภาพลักษณ์องค์กร สร้างการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร และพัฒนาคนในองค์กร

(HRD) ซึ่งต้องสอดคล้องและเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อสร้างพลังการขับเคลื่อนสร้างแรงบันดาลใจที่ดี สร้างความผูกพันของพนักงาน รักษาคนในองค์กร สร้างบรรยากาศ ให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลง ต้องสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ทหาระบบงานใหม่ ๆ ลดขั้นตอนการปฏิบัติ มีความรวดเร็ว มีการเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน มีการจ้างบริการจากภายนอกและนำเทคโนโลยีมาใช้ การบริหารจัดการ ต้องมีโครงสร้างที่แบ่งความรับผิดชอบและกระจายอำนาจ

สิ่งที่ต้องคำนึงอยู่เสมอคือ “ความสำเร็จที่นำมา ไม่ได้บอกความสำเร็จในอนาคต ต้องพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ปรับตัวให้ทัน” ตัวอย่างที่เป็นกรณีศึกษาของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด คือพยายามทำให้ต้นทุนถูก บริการมีคุณภาพดี สามารถครองตลาดได้ สร้างองค์กรผ่านแบรนด์ของไปรษณีย์ที่แสดงให้เห็นถึง “ความน่าเชื่อถือ ความภูมิใจ และความมุ่งมั่น” มีการปรับปรุงคุณภาพบริการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีความทันสมัย สร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้เป็น “วัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม” ให้ทุกคนในองค์กรช่วยกันหา Vision บุคลากรการทำงาน ต้องคิดร่วมกัน พยายามสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยต้องเปลี่ยนการคิด มองไปข้างหน้าดูสภาพแวดล้อม ผู้นำต้องนำองค์กร ใช้กลยุทธ์ในการขับเคลื่อน ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (การบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลง : คุณอนุสรรา จิตต์มิตรภาพ)

ผู้นำมีบทบาทเป็นตัวแทนองค์กรที่ไปปรากฏให้เห็นในที่ต่าง ๆ จึงต้องมีภาพลักษณ์และบุคลิกภาพที่ดี เพราะคนมักเชื่อในสิ่งที่มองเห็น ต้องมีความสามารถในการนำ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการชักจูง จูงใจ มีความสามารถในการรับฟัง สามารถประสานงานและทำงานร่วมกับคนอื่นในลักษณะ Networking ได้ สามารถเลือกใช้เครื่องมือทางการบริหารที่เหมาะสม มีความคิดแบบตนเองเป็นเจ้าของกิจการ ตอบคำถามได้ว่าทำไปเพื่ออะไร อะไรคือประโยชน์ที่จะได้รับ มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง สามารถแก้ปัญหาที่ยุ่งยากให้ได้ ข้อสรุปหรือข้อยุติที่ชัดเจน ไม่หลีกเลี่ยงปัญหา มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์องค์กร เป็นศูนย์กลางของข้อมูล และมีบทบาทสำคัญในการรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร สามารถสื่อสาร ให้ข้อมูล สร้างความเข้าใจกับคนในองค์กรได้

ผู้นำมีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรจึงต้องมีทักษะระดับสูงในด้านการคิดและมนุษยสัมพันธ์ ต้องสร้างผลงานที่ดีให้แก่องค์กร ด้วยความสามารถ การสร้างแรงจูงใจ และสภาพการทำงานที่ดี เพราะ “การบริหารองค์กรเป็นเหมือนการเดินทางไกลที่ต้องไปด้วยกัน”

การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญที่ผู้นำต้องสร้าง การสร้างภาพลักษณ์ที่แข็งแกร่งจะทำให้องค์กรได้เปรียบในระยะยาว ภาพลักษณ์จะถูกสร้างขึ้นในจิตใจของลูกค้า (ภาคราชการคือ ประชาชน) บังคับไม่ได้ ต้องทำให้เห็นคิดถึง ได้ยิน ได้เห็น ได้ฟัง มีคนบอก ต้องตอกย้ำ ซ้ำๆ จึงต้องค้นหาความต้องการและคุณค่าที่ลูกค้าอยากได้ให้เจอ Positioning ต้องชัดเจน เน้นเรื่องเดียว ตรงตามความต้องการของลูกค้า ต้องสร้างคุณค่าร่วมในสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น มีการสื่อสารที่ชัดเจน สม่ำเสมอ มั่นคง

องค์กรเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน ลูกค้ำมองเห็นองค์กรที่คนในองค์กร และมักเชื่อในสิ่งที่เห็น ดังนั้น พฤติกรรมของผู้บริหาร พนักงานในองค์กร สัญลักษณ์ขององค์กร การสื่อสารขององค์กร จึงเป็นเรื่องสำคัญ (ผู้นำกับการสร้างภาพลักษณ์องค์กร : ดร.อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์)

ผู้นำนอกจากจะต้องมีความรู้และความสามารถแล้ว จำเป็นต้องมีบุคลิกภาพที่ดีด้วย โดยเฉพาะบุคลิกภาพภายนอกที่สามารถมองเห็นได้ด้วยตา เช่น ทรงผม หน้า เสื้อผ้าการแต่งกาย ตลอดจนอิริยาบถในการวางตัว การแสดงออก ทั้งทางสีหน้า แววตา มารยาททางสังคมในวัฒนธรรมต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้และนำไปปฏิบัติให้ถูกต้องเพื่อให้มีบุคลิกภาพเป็นที่ประทับใจของผู้พบเห็น (การพัฒนาบุคลิกภาพและมารยาททางสังคม : คุณสุดสวาท สุจริตกุล)

การทำงานภายในองค์กร ผู้บริหารต้องพบกับงานเกี่ยวกับการประชุมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นการประชุมกรรมการบริษัท การประชุมผู้ถือหุ้น การประชุมคณะกรรมการบริหารรัฐวิสาหกิจ การประชุมในภาคราชการ โดยหลักการแล้วการประชุมคือ การระดมสมอง เพื่อให้เกิดความรอบคอบ ได้ความคิดเห็นที่หลากหลายเพื่อหาข้อสรุป แต่ประเด็นสำคัญที่ควรจะต้องคิดให้รอบคอบก่อนที่จะมีการตั้งคณะกรรมการก็คือ จำเป็นต้องมีการตั้งคณะกรรมการในเรื่องนั้นหรือไม่ เพราะมีวิธีการที่จะทำให้ได้ความคิดเห็นที่หลากหลายโดยไม่จำเป็นต้องตั้งคณะกรรมการ เช่น การหารือร่วมกัน การพูดคุยในทีม ซึ่งทำได้ง่ายสะดวกไม่เป็นทางการ การตั้งคณะกรรมการมีข้อเสียคือ ทำให้การทำงานล่าช้า สิ้นเปลืองทรัพยากร คนไม่ตัดสินใจ แต่เมื่อจะมีการตั้งคณะกรรมการสิ่งที่ควรต้องคำนึงถึงก็คือ จำนวนกรรมการ ที่จะต้องมีจำนวนที่เหมาะสม การตั้งคนเป็นกรรมการมากเกินไปบางครั้งทำให้การทำงานไม่สำเร็จ ประชุมไม่ได้ ตัดสินใจหาข้อสรุปไม่ได้ และที่สำคัญกว่าจำนวนกรรมการก็คือ ใครควรจะเป็นกรรมการบ้าง ซึ่งต้องเลือกให้เหมาะสม ต้องดูว่าจะตั้งกรรมการให้มาทำหน้าที่อะไร

ในการประชุมที่ดีควรมีการกำหนดวันประชุมให้แน่นอน เพื่อให้กรรมการจัดตารางเวลาได้ชัดเจน และเมื่อกำหนดแล้วต้องทำตามนั้น ไม่ควรเปลี่ยนวันประชุมโดยไม่มีเหตุผลจำเป็นจริง ๆ ความถี่ในการประชุมควรกำหนดประมาณเดือนละ 1 ครั้ง การส่งเอกสารควรส่งล่วงหน้า 7 วัน น้อยที่สุดคือ 3 วัน เวลาในการประชุมที่ดีมีประสิทธิภาพควรอยู่ในช่วงเวลา 2 - 3 ชั่วโมง การกำหนดเวลาเริ่มและเลิกประชุมควรคำนึงถึงการเดินทาง อาหารเลี้ยง ซึ่งการบริหารเวลาเป็นเรื่องสำคัญ สำหรับการจัดระเบียบวาระการประชุม มิได้มีการกำหนดบังคับว่าต้องจัดแบบไหน จะต้องเรียงลำดับเป็นเรื่องเพื่อทราบก่อนถึงจะเป็นเรื่องพิจารณา จึงสามารถจัดได้ตามความเหมาะสม แต่สิ่งที่ควรคำนึงถึงคือควรให้ความสำคัญกับเรื่องเพื่อพิจารณาที่จะต้องมีการพิจารณาให้ความเห็นและตัดสินใจซึ่งต้องใช้เวลาและสติปัญญาของผู้เข้าร่วมประชุมอย่างมาก จึงควรให้เวลากับระเบียบวาระการประชุมเพื่อพิจารณาให้มากกว่าวาระเพื่อทราบ เอกสารที่เข้าประชุมต้องมีความพร้อมที่จะใช้ในการพิจารณาตัดสินใจได้ ไม่ควรจัดทำระเบียบวาระโดยแจ้งว่าเอกสารจะแจกในที่ประชุม เพราะกรรมการจะไม่มีโอกาสได้ศึกษาเอกสารและเตรียมความเห็นที่สมบูรณ์ได้ ในการประชุมต้องเตรียมผู้ชี้แจงให้พร้อม ถ้า CEO เป็นผู้ชี้แจงเองจะเป็นการดีเพราะจะทำให้ที่ประชุมมั่นใจว่าผู้บริหารได้พิจารณาโดยรอบคอบแล้ว การจัดที่นั่งประธานและเลขานุการควรจัดให้ใกล้กันสามารถปรึกษาหารือกันได้ และจะต้องเป็นการประชุมที่มีประสิทธิภาพมีการพิจารณาโดยรอบคอบมีการรับฟังความเห็นอย่างรอบด้าน การประชุมโดยใช้มติเวียนโดยไม่มีการประชุมไม่ถือว่าเป็นการประชุมมตินั้นไม่มีผลใช้ไม่ได้



ต้องระวัง การตัดสินใจต้องอยู่บนพื้นฐานของการมีอำนาจของคณะกรรมการนั้นๆ ต้องมีกฎหมาย กฎ เกณฑ์ ข้อบังคับรองรับ จึงต้องตั้งคำถามเสมอว่าเรื่องที่ประชุมพิจารณาอยู่ในอำนาจของที่ประชุมจริงหรือไม่


การประชุมเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของคณะกรรมการ ทุกคนต้องช่วยกันในการให้ความเห็น และพิจารณาตัดสินใจ มีการหาความเห็นและข้อสรุปที่เป็นมติร่วมกัน กรรมการที่ต้องการสงวนความเห็นไว้ต้องมี การบันทึกความเห็นนั้นไว้ ประธานการประชุมต้องมีสมาธิในการประชุม ต้องจับประเด็นได้ ถามมติได้ การจดบันทึก รายงานการประชุมไม่ได้มีการกำหนดแบบไว้ แต่สำหรับการประชุมที่มีความสำคัญที่มีความเสี่ยงทางกฎหมายควร บันทึกประเด็นสำคัญในการประชุมโดยละเอียด และควรยึดโยงกับเอกสารที่เสนอเพื่อประกอบการพิจารณาในที่ ประชุมรวมทั้งข้อมูลที่ใช้ในการนำเสนอในที่ประชุมด้วย เช่น Power Point (เทคนิคการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ : ศาสตราจารย์ธทอง จันทรางศุ)

สิ่งสำคัญที่คนที่เป็นผู้นำจะต้องมีเป็นอย่างยิ่ง คือ “ธรรมาภิบาล” ประเด็นที่สำคัญในการเรียนรู้ใน หลักสูตรนี้ คือ ธรรมาภิบาลเข้ามาถึงประเทศไทยเมื่อไร มาเพราะเหตุใด ธรรมาภิบาลคืออะไร จะต้องปฏิบัติอย่างไร และทำไปเพื่อใคร ธรรมาภิบาลสากลนั้นเดิมในประเทศไทยไม่มีใครรู้จักว่าเป็นอะไร แต่สิ่งนี้ได้เข้ามาสู่ประเทศไทย เมื่อประมาณไตรมาสที่ 3 ของ พ.ศ.2540 ในขณะนั้นประเทศไทยมีปัญหาฟองสบู่แตก มีการลอยตัวค่าเงินบาท เงินทุนไหลออกนอกประเทศ ความน่าเชื่อถือในสายตาของนักลงทุนลดต่ำจนถึงระดับหมดความน่าเชื่อถือ นักลงทุน ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศสูญเสียอย่างหนัก ธุรกิจต้องการเงินลงทุนอย่างมาก จึงต้องมีมาตรการในการหา เงินทุนโดยการให้สิทธิชาวต่างประเทศถือหุ้นในธนาคารได้ 100% ในระยะเวลา 10 ปี สามารถเพิ่มทุนได้ แต่มี เงื่อนไขจะต้องให้คนไทยถือหุ้นได้ด้วย แล้วใครเป็นผู้ที่ทำให้เกิดวิกฤติที่เป็นความเสียหายอย่างใหญ่หลวงของ ประเทศในครั้งนี้ หากพิจารณาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาในภาคธุรกิจจะเห็นได้ว่า CEO ขาดความรับผิดชอบ Board of Directors ไม่มีความระมัดระวัง ไม่มีการกำกับดูแลที่ดี ธนาคารต่างๆ ปล่อยสินเชื่อโดยไม่มีการวิเคราะห์ Shareholders ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นเป็นเจ้าของมีความโลภอยากได้แต่เงินปันผล ค่าหุ้นที่สูงขึ้น ไม่มีการตรวจสอบผลการ ดำเนินการของบริษัท ส่วนรัฐบาลคือ กระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ไม่ส่งสัญญาณเตือน หรือส่งสัญญาณผิด ทำให้สถานการณ์เลวร้ายเกิดขึ้น การที่จะฟื้นฟูประเทศไทยจึง ถูกกำกับด้วยเงื่อนไขของคำว่า “Good Governance” หรือ “ธรรมาภิบาล” แล้วสิ่งที่เรียกว่าธรรมาภิบาลคืออะไร คงสามารถสรุปความหมายเบื้องต้นได้ว่า หมายถึง การใช้สิทธิของผู้เป็นเจ้าของ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ผู้เป็นเจ้าของพึง ได้รับ โดยผ่านกระบวนการกำกับดูแลที่ดี” ในภาครัฐ เจ้าของคือ ประชาชน ไปใช้สิทธิเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ประชาชน ผู้เป็นเจ้าของพึงได้รับ คือ บริการสาธารณะต่าง ๆ และความอยู่ดีมีสุข โดยการไปเลือกตั้งในวันเลือกตั้งเพื่อให้ได้ ผู้แทนราษฎรประกอบกันเป็นรัฐสภา แล้วให้รัฐสภาไปคัดเลือกและแต่งตั้งรัฐบาลเพื่อมาทำการบริหารงานเพื่อส่ง มอบบริการที่ดีให้แก่ประชาชน ในภาคเอกชน เจ้าของคือผู้ถือหุ้น ไปใช้สิทธิเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ผู้ถือหุ้นผู้เป็นเจ้าของ พึงได้รับคือผลการประกอบการของบริษัทที่มีกำไร หุ้นมีราคาสูงขึ้นเพราะผลการประกอบการดี โดยการไปเลือก คณะกรรมการบริหารบริษัทในวันประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้น เพื่อให้คณะกรรมการบริหารไปเลือก CEO ที่เป็น

ฝ่ายบริหารมาบริหารกิจการให้เกิดผลกำไรเพื่อส่งมอบเงินปันผลและราคาหุ้นที่เพิ่มขึ้นให้แก่ผู้ถือหุ้น ในการที่จะให้เกิดธรรมาภิบาลขึ้นได้จริง จะต้องมีการเพิ่มบทบาทของคณะกรรมการ ให้มีความอิสระ โดยการเพิ่มกรรมการอิสระเข้ามาให้มีความรู้ โดยมีการจัดหลักสูตรสำหรับผู้ที่เป็นกรรมการในคณะกรรมการ ทำให้คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างครบถ้วนเพื่อให้เกิดการกำกับดูแลที่ดี โดยมีคณะกรรมการในด้านต่างๆ มาช่วยดำเนินการ เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการธรรมาภิบาล และจะต้องเพิ่มบทบาทของเจ้าของคือผู้ถือหุ้นให้มีความสามารถในการตรวจสอบ ต้องมีการจัดเอกสารรายงานประจำปีแสดงฐานะการเงิน ผลการประกอบการที่ชัดเจนให้ผู้ถือหุ้นทราบและพร้อมที่จะตอบข้อสงสัยหรือข้อเสนอแนะของผู้ถือหุ้นในวันประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้น (ในภาครัฐหรือการปกครองส่วนท้องถิ่น อาจเทียบได้กับการสร้างระบบประชาธิปไตยโดยมีส่วนร่วม หรือการสร้างการเมืองภาคพลเมือง การรายงานผลการดำเนินการต่อสภาพเมือง ซึ่งมีอยู่ในแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี : ผู้เขียน) ธรรมาภิบาลนั้นเมื่อทำแล้วจะได้อะไร หรือ คำถามที่น่าจะตอบได้ดีกว่าคือ ถ้าไม่ทำอะไรจะเสียอะไร สิ่งนี้ถ้าไม่มีเสียแล้วในองค์กรก็จะก่อให้เกิดการกระทำที่เรียกว่า การขัดกันแห่งผลประโยชน์ การทุจริต ซึ่งจะสร้างความเสียหายและล่มสลายขององค์กรได้ดังที่เคยเกิดมาแล้ว

ดังนั้น ผู้นำมีหน้าที่สำคัญที่จะต้องทำให้ธรรมาภิบาลในองค์กรนั้นเกิดขึ้นได้จริง ต้องทำให้จับต้องได้ และสามารถวัดผลได้ (ธรรมาภิบาล.....ฉบับจับต้องได้ : ศาสตราจารย์ ดร.วรภัทร โตรณะเกษม) โดยผู้บริหารมีหน้าที่สำคัญต้องกำหนดให้มีจริยธรรมขององค์กร ต้องสร้างธรรมาภิบาลเพื่อกำหนดชั้นความสัมพันธ์ในระดับต่างๆ ต้องทำให้ความรู้และคุณธรรมเป็นเรื่องเดียวกัน พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวเคยมีพระราชหัตถเลขาเมื่อ พ.ศ.2411 มีความตอนหนึ่งว่า “ถ้าคนไม่มีธรรมเป็นเครื่องดำเนินตามคงจะหันไปทางทุจริต โดยมาก ถ้ารู้บ่อยก็โกงไม่ใคร่คล่อง ถ้าโกงไม่สนิท ถ้ารู้มากก็โกงคล่องขึ้น โกงพิสดารมากขึ้น “หน้าที่ของผู้นำคือการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายตามพันธกิจและนโยบายขององค์กร ผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ ต้องยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล ผู้นำต้องสร้างระบบบริหารและบรรยากาศของหน่วยงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้เต็มที่และอย่างมีความสุข ต้องสร้างระบบและสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อดึงดูดให้คนเก่งๆ อยากมาทำงานด้วย ต้องยึดมาตรฐานทางจริยธรรมของตนไว้ให้มั่นและจะต้องไม่ยอมให้หย่อนยานโดยเด็ดขาด ต้องเรียนรู้ตลอดเวลา” (ผู้นำด้านจริยธรรม : ศาสตราจารย์เกษม วัฒนชัย)

บทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำคือ การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่มีสูตรสำเร็จทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวคิดของผู้นำว่าคิดอย่างไร ต้องคำนึงถึงบริบทขององค์กรและลักษณะของธุรกิจ การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีการบริหารจัดการที่ดี หลักการที่สำคัญคือ ต้องการให้คนสร้างคุณค่าให้งาน เพราะคนเป็นทรัพยากร มีความสำคัญ เป็นทรัพยากรที่ยิ่งใช้ยิ่งมีความสามารถ มีการวิเคราะห์ถึงเหตุผลของการที่คนเข้ามาและออกไปจากองค์กรที่น่าสนใจคือ คนเข้ามาในองค์กรเพราะตัวองค์กรและงานขององค์กร สาเหตุที่คนเข้ามาทำงานแล้วออกไปเหตุผลส่วนใหญ่มาจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ในการวางกลยุทธ์



ด้านการบริหารงานบุคคลนั้นจะเน้นในเรื่องของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมหลักของผู้ นำว่าให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรหรือไม่อย่างไร บทบาทของหัวหน้าในฐานะเจ้าของที่ครอบครองทรัพยากรบุคคลซึ่งมีหน้าที่หลักในการจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จจากผลการปฏิบัติงานของทีมงานและพนักงานในหน่วยงานของตน เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการพัฒนาและนำ “ทุนมนุษย์” ไปใช้เพื่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มขึ้น และบทบาทของนักทรัพยากรบุคคล ในฐานะครอบครอง “ระบบและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล” โดยนักทรัพยากรบุคคลจะต้องเป็นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการที่จะช่วยคิดสนับสนุน วางระบบ และพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานต่างๆ นอกจากการมีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีแล้ว องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีด้วย เพื่อให้การบริหารและการจัดการทีมงานมีผลงานเป็นไปตามเป้าหมายและความคาดหวังที่ตั้งไว้ ซึ่งจะครอบคลุมถึงการวางแผนและตั้งเป้าหมายร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน การตรวจสอบผลงานระหว่างทางเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ต้องมีการสอนงาน การให้คำแนะนำ การให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งต้องทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีที่จะทำให้สามารถวัดหรือประเมินได้ว่า พนักงานทำงานให้กับองค์กรในหน้าที่ที่รับผิดชอบในช่วงเวลาที่กำหนดว่ามีผลงานอยู่ในระดับใด โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและปัจจัยอื่นๆที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นไปเพื่อการประเมินศักยภาพของพนักงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขและการพัฒนา และนำผลงานไปผูกโยงกับระบบการให้รางวัล ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ดีมีผลงานตามที่องค์กรคาดหวัง นอกจากนั้นใน การบริหารทรัพยากรบุคคลยังมีเรื่องที่เกี่ยวข้องอีกเป็นอันมากไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหารค่าตอบแทน การฝึกอบรมและการพัฒนา การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การสร้างความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กร ซึ่งอาจสรุปได้ว่า หัวใจของความสำเร็จขององค์กรคือ การบริหารทรัพยากรบุคคล (กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล : คุณสุรพงศ์ แสงอรุณ)

ผู้นำจะต้องทำให้องค์กรของตนมีการบริหารงานที่มีความเป็นเลิศ มีผลงานที่มีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล ในประเทศต่าง ๆ จะมีการให้รางวัลคุณภาพขององค์กรในแต่ละประเทศ โดยจะมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินคุณภาพขององค์กร ลักษณะของเกณฑ์ส่วนใหญ่จะเน้นที่ผลลัพธ์ คือเน้นลูกค้าและตลาด ผลประกอบการทางการเงินและคุณค่าอื่นๆ ทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีระบบการบริหารผลงานที่ดี เครื่องมือหนึ่งที่น่ามาใช้ในการประเมินผลคือ Balanced Scorecard หรือ BSC เครื่องมือนี้จะเป็นเครื่องมือในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยจะบอกเล่าเรื่องราวของยุทธศาสตร์ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ทำให้ทรัพยากรของทั้งองค์กรมีความสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันเพื่อมุ่งเน้นไปที่ยุทธศาสตร์ และเป็นเครื่องมือสำหรับการวัดและประเมินผล ที่ใช้ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทำให้เกิดความชัดเจนกับยุทธศาสตร์มากขึ้น ทำให้องค์กรมียุทธศาสตร์เป็นศูนย์กลาง เริ่มจากการใช้ภาวะผู้นำผลักดันการเปลี่ยนแปลงเป็นการบริหารยุทธศาสตร์ มีการแปลงยุทธศาสตร์เป็นคำพูดที่นำไปปฏิบัติได้ สามารถจัดองค์กรให้เข้ากับยุทธศาสตร์ ทำให้ยุทธศาสตร์เป็นงานของทุกคน และมีการเรียนรู้ ปรับปรุงยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง แนวทางในการใช้ BSC ใน

ภาคเอกชน คือ “มิติด้านการเงิน” จะเป็นการตอบคำถามว่า “หากประสบความสำเร็จ จะมองไปที่ผู้ถือหุ้นของเราอย่างไร” “มิติด้านลูกค้า” จะเป็นการตอบคำถามว่า “การที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ จะมองที่ลูกค้าอย่างไร” “มิติด้านกระบวนการภายใน” จะเป็นการตอบคำถามว่า “หากกระบวนการที่ดีเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าผู้ถือหุ้นอย่างไร” “มิติด้านการเรียนรู้และเติบโต” จะเป็นการตอบคำถามว่า “จัดการกับทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ เพื่อที่จะปรับปรุงกระบวนการที่มีปัญหาได้อย่างไร” สำหรับในด้านองค์กรภาครัฐมีแนวทางการใช้คือ “มิติด้านพันธกิจ” (ลูกค้า/ประชาชน) จะเป็นการตอบคำถามว่า “ผลกระทบทางสังคมที่มีต่อประชาชนเป็นอย่างไร” “มิติด้านกระบวนการ” จะเป็นการตอบคำถามว่า “เราควรใช้ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนากระบวนการที่ผลกระทบต่อสังคมได้อย่างไร” “มิติด้านการเรียนรู้และเติบโต” จะเป็นการตอบคำถามว่า “เรามีวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการเพื่อจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ได้อย่างไร” “มิติด้านการเงิน” จะเป็นการตอบคำถามว่า “เรามีวิธีจัดการทรัพยากรอย่างไร เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อสังคม” ซึ่งทั้งหมดนี้จะต้องสามารถถ่ายทอดเป็นแผนที่ทางยุทธศาสตร์ได้ในกระดาษแผ่นเดียว นอกจากนั้นในการบริหารจัดการภาครัฐยังมีการนำแนวคิดในการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มาใช้ การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เป็นกระบวนการจัดการเพื่อปรับปรุงผลงานอย่างเป็นระบบโดยใช้กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ของผลงานเชิงยุทธศาสตร์ การวัดผลงาน การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ การทบทวน การรายงานผล และใช้ข้อมูลในการขับเคลื่อนเพื่อปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการที่จะต้องนำมาใช้ในการสร้างยุทธศาสตร์เพื่อนำยุทธศาสตร์ที่สร้างขึ้นไปใช้ในการบริหารงาน โดยมุ่งที่จะทำให้ผลของยุทธศาสตร์นั้นเกิดผลผลิตและผลลัพธ์เป็นสำคัญ ซึ่งเป็นเรื่องที่ผู้นำทั้งภาคเอกชนและภาครัฐต้องให้ความสำคัญ (การประเมินผลองค์กร : คุณสมชาย ไตรรัตน์ภริมย์)

การบริหารในยุคต่อไปที่สังคมโลกก้าวเข้าสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุคที่ 4 หรือ Industry 4.0 ซึ่งเป็นยุคของดิจิทัล วิถีคิดในยุคดิจิทัลจะเปลี่ยนไป Mobile จะมีบทบาทสำคัญ ต่อไปทุกสิ่งจะเชื่อมโยงกับ Internet หมด จะเชื่อมโยงทุกสิ่งเข้าด้วยกัน ข้อมูลจะมีจำนวนมหาศาล อาจจะมีภัยอันตรายจาก Virus เทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปจะทำให้เกิดสิ่งใหม่ๆ บริการใหม่ๆ ตามมา การปฏิวัติอุตสาหกรรมแต่ละรอบก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จะเกิดอุตสาหกรรมใหม่ๆ บริการใหม่ๆ สินค้าใหม่ๆ ต้องการทักษะใหม่ๆ การแข่งขันโดยการผลิตสินค้าที่ใช้แรงงานราคาถูกลงจะไม่ใช่วิธีการที่ถูกต้อง เราจะเห็นการใช้ 3D Printer สร้างอาคาร มีบริการ TAXI ไร้คนขับ เสื้อผ้าที่เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตได้ Service and Business Models จะเปลี่ยนไป คำถามที่ตามมาคืออุตสาหกรรมไทยอยู่ตรงไหน จะแข่งขันได้อย่างไร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนา Digital Skill ของคน ของนักเรียน ของแรงงาน ต้องมีการวางแผนการพัฒนา ต่อไปเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์จะมาแย่งงานคน หลายอาชีพจะได้รับผลกระทบจึงต้องปรับตัวให้เร็วขึ้น ต้องเปลี่ยนทักษะ ต้องสร้าง Digital Culture ต้องมี Digital Mindset ต้องปรับตัวเป็น Digital Organization ถ้าองค์กรจะไปข้างหน้าต้องปรับเปลี่ยน CEO ต้องมีนโยบายชัดเจน (ผู้บริหารกับเทคโนโลยีสารสนเทศ : ดร.ธนาชาติ นุ่นนนท์)

ในการพัฒนาขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ภาคเอกชนจะมีบทบาทในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ มีความเชื่อมโยงกับภาครัฐและประชาสังคม ในการปฏิบัติงานของภาคเอกชนใช้ผลลัพธ์เป็นตัวตั้ง แล้วจึงหากระบวนการต่างๆ มาใช้ การมีส่วนร่วมของภาคเอกชนกับภาครัฐในปัจจุบันมีการทำงานหลายอย่างร่วมกัน รวมทั้งการดำเนินงานที่สร้างความรับผิดชอบต่อสังคม การส่งเสริมธรรมาภิบาล การต่อต้านการทุจริต และสร้างบทบาทระหว่างประเทศ แต่ปัญหายังคงมีอยู่บ้างเนื่องจากภาครัฐทำงานเป็น Function การวางแผนของส่วนราชการต่างคนต่างทำ ขาดความเชื่อมโยง และมีการสร้างกฎ กติกาต่างๆ จำนวนมาก ทำให้ไม่คล่องตัว ดังนั้นในการทำงานจึงควรให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมให้มากขึ้น (ความร่วมมือของผู้นำภาครัฐ – ผู้นำภาคเอกชน : คุณสุรวงศ์ บุณกุล)

ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ที่เป็นกรรมการและผู้บริหารนั้น มีแนวความคิดว่า กรรมการและผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ในการที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลทรัพย์สินแทนเจ้าของ จึงต้องดูแลอย่างสุจริตและมีความจงรักภักดี ต้องดูแลอย่างระมัดระวัง และดูแลอย่างดีเพื่อประโยชน์ของเจ้าของ โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจหรือบริษัทนั้น เจ้าของคือผู้ถือหุ้นในบริษัทซึ่งได้มอบหมายให้คณะกรรมการบริษัททำหน้าที่แทน โดยมีหน้าที่สำคัญในการกำหนดนโยบายการบริหารบริษัท การติดตามดูแล การตัดสินใจให้อำนาจในการคัดเลือกและแต่งตั้งฝ่ายบริหาร มอบนโยบายไปให้ปฏิบัติ ให้ดูแลพนักงานให้ดี เพื่อให้การประกอบกิจการของบริษัทสามารถตอบสนองประโยชน์ของผู้ถือหุ้นคือมีผลประกอบการที่ดีมีกำไรและจะต้องรับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อม คู่แข่ง เจ้าหนี้ ลูกค้า ผู้กำกับดูแล เป็นการประกอบกิจการที่มีธรรมาภิบาลและปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล (กฎหมายเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่กรรมการและผู้บริหารองค์กรธุรกิจและภาครัฐ : คุณศักรินทร์ ร่วมรังษี)

เมื่อผู้บริหารได้รับมอบหมายให้มาทำหน้าที่ในการบริหารงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนซึ่งเป็นประโยชน์ส่วนร่วม สิ่งที่ต้องคำนึงถึงอย่างมากคือ การขัดกันแห่งผลประโยชน์ “หลักการขัดกันแห่งผลประโยชน์ของผู้บริหาร” เป็นเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรม เป็นหลักกฎหมายที่สำคัญและใกล้ชิดตัวของผู้นำหรือผู้บริหารเป็นเรื่องของการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนตัว กับ ประโยชน์ส่วนรวม คนที่จะมีการขัดกันแห่งผลประโยชน์ได้จะต้องมีอำนาจหน้าที่เท่านั้น เพราะการกำหนดให้มีอำนาจหน้าที่ก็เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่นั้นเพื่อประโยชน์ส่วนรวม แต่ความจริงบุคคลก็มีประโยชน์ส่วนตัวอยู่ด้วย หลักการขัดกันแห่งผลประโยชน์จึงกำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดการแยกกันระหว่างประโยชน์ส่วนรวมกับประโยชน์ส่วนตัว โดยต้องยอมให้ประโยชน์ส่วนรวมอยู่เหนือประโยชน์ส่วนตัว แต่เนื่องจากความเป็นจริงบุคคลโดยทั่วไปมักจะนึกถึงประโยชน์ส่วนตัวมากกว่า หากไม่มีการวางหลักกำกับไว้ ไม่แยกประโยชน์ทั้งสองออกจากกัน ก็จะทำให้สังคมไม่เชื่อมั่น และอาจสร้างความเสียหายให้แก่ส่วนรวม นำไปสู่การทุจริตได้ ซึ่งต้องเข้าใจว่าการขัดกันแห่งผลประโยชน์โดยตัวเองแล้วไม่ใช่การกระทำทุจริตแต่เป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดการทุจริตได้ ดังนั้น หากมีพฤติกรรมหรือสภาวะการณ์ของการขัดกับแห่งผลประโยชน์เกิดขึ้นสิ่ง ที่ควรกระทำคือพึงหลีกเลี่ยงเสีย โดยถือหลักว่า “ไม่ตี ไม่เหมาะ ไม่ควรทำ” แต่ถ้าเป็นกรณีหลีกเลี่ยงไม่ได้ก็จะต้องมีกระบวนการที่ทำให้สาธารณะเชื่อมั่นคือ การเปิดเผยพฤติกรรมหรือสภาวะการณ์นั้นให้ปรากฏเพื่อให้ผู้มี

อำนาจเหนือกว่าหรือผู้เกี่ยวข้องพิจารณา และปัจจุบันหลักนี้ได้บัญญัติไว้ในกฎหมายแล้วผู้นำจึงต้องระมัดระวัง (หลักกฎหมายเกี่ยวกับการขัดกันแห่งผลประโยชน์ของผู้บริหาร : ศาสตราจารย์ ดร.กำชัย จงจักรพันธ์)

ในการบริหารงานภาครัฐกิจนั้นจะเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (ในภาครัฐตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีจะต้องยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งมีมุมมองและแนวคิดเดียวกัน : ผู้ศึกษา) ในกรณีของธนาคารกสิกรไทย ธนาคารมียุทธศาสตร์ที่เรียกว่า The K-Strategy ที่เน้น “ทำความเข้าใจลูกค้า” เพื่อให้รู้ว่าความต้องการของลูกค้าคืออะไร “ทำให้บริการเป็นเลิศ” เพื่อส่งมอบบริการที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ “การสร้างนวัตกรรม” เพื่อให้มีบริการใหม่ๆตอบสนองต่อตลาด ในด้านกรทำความเข้าใจลูกค้า ธนาคารจะมีการสำรวจเพื่อดูแลในเรื่องของ ความสะดวกของการให้บริการ คุณภาพการให้บริการ การให้บริการที่หลากหลาย และตอบสนองความต้องการของลูกค้าในการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาด้านการเงิน การให้บริการของธนาคารเป็นไปตามมาตรฐานสากลต้องวางตำแหน่งให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น ธนาคารต้องสร้างคนให้พร้อม เพราะคนมีความสำคัญ ธนาคารมียุทธศาสตร์ด้านคน คนของธนาคารต้องมีพอในการให้บริการ คนมีทักษะที่ธนาคารต้องการ ต้องมีการรักษาคนไว้ในองค์กร สร้างความเป็นผู้นำให้แก่พนักงาน สร้างองค์กรให้พนักงานอยู่แล้วรู้สึกสบาย ธนาคารมีโครงสร้างการบริหารคนที่ชัดเจน มีการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานทั้ง Core Competency Leadership Funtional มีการสร้าง K-Carear ที่พนักงานสามารถเปิดดูจากเว็บไซต์ของธนาคารได้ เพื่อให้พนักงานเติบโต ก้าวไปสู่ความสำเร็จ อย่างมืออาชีพ ธนาคารมีหลักสูตรในการพัฒนาอย่างเป็นระบบมีโปรแกรม e-Learning ที่สามารถเรียนผ่านโทรศัพท์มือถือได้ ธนาคารมีโครงการที่เรียกว่า K - Expert เพื่อพัฒนาพนักงานที่จะต้องไปประจำที่สาขา มี K-Expert Camp ธนาคารมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เรียกว่า K - Culture โดยทุกคนมีส่วนร่วม การพัฒนาคนของธนาคารจะพัฒนาให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนด โดยผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญและผลักดัน นักทรัพยากรบุคคลที่ทำเรื่องนี้ต้องมีความใกล้ชิดกับพนักงาน ในด้านนวัตกรรม ธนาคารจะพัฒนาบริการให้ตรงกับยุคสมัยของคนที่ใช้บริการ ขณะนี้ธนาคารมีบริการ Digital Banking เป็นอันดับหนึ่ง มีการสร้างบริการ K-Mobile ดังนั้น องค์กรจะอยู่ได้จะแข่งขันได้ผู้นำจะต้องสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงและต้องพัฒนาพนักงานให้เป็นพนักงานที่มีสมรรถนะสูงด้วยเช่นกัน (การสร้างองค์กรสมรรถนะสูง : คุณโสภา หนูเนตร)

ในหลักสูตรนี้ได้ให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนในการจัดทำบริการสาธารณะโดยใช้กลไกของกฎหมายว่าด้วยการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (Public - Private Partnership Law)

PPPเป็นคำที่มีความหมายครอบคลุมความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับเอกชนในหลายรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) และบริการสาธารณะประเภทต่างๆ โดย PPP เป็นกรอบนโยบายที่กำหนดให้ภาครัฐดำเนินการตามหน้าที่ในการจัดทำบริการสาธารณะโดยให้เอกชนมีส่วนเกี่ยวข้อง

PPP มีด้วยกันหลายรูปแบบคือ

BOT – Build Operate Transfer

BOO – Build Own Operate

BOOT – Build Own Operate Transfer

DBF – Design Build Finance

DBFO – Design Build Finance Operate

DBO – Design Build Operate

BLT – Build Lease Transfer

BTO – Build Transfer Operate

DBFOM – Design Build Finance Operate Management

Leasing

Joint Ventures

Operate or Management Contracts

Cooperative Agreements

LROT – Lease Renovate Operate Transfer

DCMF – Design Construct Manage Finance

BOOR – Build Own Operate

ลักษณะของ PPP ในประเทศไทย มีดังนี้

1. เป็นสัญญาที่มีระยะเวลาดำเนินการยาวนาน โดยมีคู่สัญญาฝ่ายหนึ่งเป็นองค์กรภาครัฐ และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นองค์กรภาคเอกชน ระยะเวลาสัญญาโดยทั่วไป คือ 30 ปี
2. มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้คู่สัญญาเอกชนดำเนินการ (ออกแบบ) หาเงินทุน และบริหารจัดการโครงการตามสัญญา DBFOM สมมุติฐานคือโอนความเสี่ยงไปยังเอกชน
3. ภาครัฐจะชำระเงินค่าดำเนินการตามสัญญาให้กับภาคเอกชนโดยให้ประชาชนที่เป็นผู้ใช้โครงการเป็นผู้ชำระค่าใช้ (ยังไม่มีรูปแบบการชำระเงินจากงบประมาณ ยกเว้นกรณี Gross Cost)
4. กรณีสิทธิในโครงการส่วนใหญ่โอนมายังองค์กรภาครัฐเมื่อสร้างเสร็จ (BOT) หรือตกเป็นขององค์กรภาครัฐเมื่อสิ้นสุดโครงการ (BTO)

PPP จะทำให้การส่งมอบงานตรงเวลาเพราะความล่าช้าก่อให้เกิดต้นทุนกับภาคเอกชน เป็นการพัฒนาระดับการให้บริการเพราะเป็นการผสมผสานความเชี่ยวชาญ ทรัพยากร เทคโนโลยีและทักษะของภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ ทำให้ภาครัฐสามารถเพิ่มปริมาณงบลงทุนในโครงการอื่นได้มากขึ้น (กฎหมายการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (Public – Private Partnership Law) : ดร.เสรี นนทสูติ)

การศึกษาอบรมในหลักสูตรนี้ นอกจากการบรรยายและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับวิทยากร และเพื่อนร่วมชั้นเรียนแล้ว ยังจัดให้มีกรณีศึกษาการแก้ไขปัญหาองค์กร (CEO Simulation Session : Case Studies) เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรได้ร่วมกันวิเคราะห์และนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาในทางวิชาการ โดยจะต้องร่วมกันศึกษา วิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอเร่งด่วนเพื่อแก้วิกฤติในกรณีศึกษาสมมุติ “บจม. ฮัลโหลไทยแลนด์” และในหลักสูตรนี้ได้กำหนดให้นักศึกษานำเสนอผลงานทางวิชาการกลุ่มภายใต้หัวข้อ “วิสัยทัศน์ 2025 : ผู้นำไทยในเวทีอาเซียน” โดยแบ่งกลุ่มผู้บริหารเพื่อรับผิดชอบแต่ละหัวข้อออกเป็น 5 กลุ่ม คือ ผู้นำภาคราชการไทย 1 กลุ่ม ผู้นำภาครัฐวิสาหกิจไทย 2 กลุ่ม และผู้นำภาคเอกชนไทย 2 กลุ่ม ซึ่งการทำผลงานทางวิชาการของรุ่น เป็นการบูรณาการการทำงานร่วมกันของทุกกลุ่มเพื่อให้เป็นผลงานร่วมกันของผู้เข้ารับการอบรมทั้งรุ่น และนำเสนอผลงานทางวิชาการ เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2559 ณ โรงแรมพูลแมน คิง เพาเวอร์ โดยมีผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจ เข้ารับฟังประมาณ 200 คน



รายชื่อวิทยากรที่ให้ความรู้ในหลักสูตร Leadership Succession Program (LSP) รุ่นที่ 7

ลำดับที่	วันที่	หัวข้อบรรยาย	ชื่อ-สกุล	จากสถาบัน/หน่วยงาน	ระดับความสามารถของวิทยากร
1	01/09/59	The Job of the CEO (ไม่มีเอกสารประกอบการบรรยาย)	ศ.ดร.วรวิทย์ โตรณะเมณฑม	มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์การภาครัฐ (IRDP)	<input checked="" type="checkbox"/> ตีมาก <input type="checkbox"/> ตี <input type="checkbox"/> พอใช้
2	03/09/59	บทบาทผู้นำกับการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Leadership and Organization Image)	ดร.อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์	บริษัท คอมมูนิเคชั่น แอนตี้ มอร์ จำกัด	<input checked="" type="checkbox"/> ตีมาก <input type="checkbox"/> ตี <input type="checkbox"/> พอใช้
3	03/09/59	การบูรณาการยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Holistic Strategic Implementation)	คุณธีรพันธ์ ศรีหงส์	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	<input checked="" type="checkbox"/> ตีมาก <input type="checkbox"/> ตี <input type="checkbox"/> พอใช้
4	08/09/59	การสร้างองค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) (ไม่มีเอกสารประกอบการบรรยาย)	ดร.ธีระพล วัฒนอมศักดิ์ยุทธ	บริษัท ทูริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	<input checked="" type="checkbox"/> ตีมาก <input type="checkbox"/> ตี <input type="checkbox"/> พอใช้
5	10/09/59	การบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (How to Implement Change Management)	คุณอานสุรา จิตต์มิตรภาพ	บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด	<input checked="" type="checkbox"/> ตีมาก <input type="checkbox"/> ตี <input type="checkbox"/> พอใช้
6	10/09/59	เทคนิคการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Meeting) (ไม่มีเอกสารประกอบการบรรยาย)	ศาสตราจารย์พิเศษชงทอง จันทรางศุ	สำนักนายกรัฐมนตรี	<input checked="" type="checkbox"/> ตีมาก <input type="checkbox"/> ตี <input type="checkbox"/> พอใช้
7	15/09/59	กฎหมายการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการ ของรัฐ (Public-Private Partnership Law) (ไม่มีเอกสารประกอบการบรรยาย)	ดร.เสรี นนทสูติ	มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์การภาครัฐ (IRDP)	<input checked="" type="checkbox"/> ตีมาก <input type="checkbox"/> ตี <input type="checkbox"/> พอใช้
8	17/09/59	การพัฒนาภาพลักษณ์ผู้นำ (Leadership Image Development) และการพัฒนา ทักษะของผู้นำในการเข้าสังคม (Social Skill Development)	คุณสุดสาธา สุจิตติกุล	สถาบันพัฒนาบุคลากรภาพ จอห์น โรเบิร์ต พาวเวอร์	<input checked="" type="checkbox"/> ตีมาก <input type="checkbox"/> ตี <input type="checkbox"/> พอใช้

๒๒

ลำดับที่	วันที่	หัวข้อบรรยาย	ชื่อ-สกุล	จากสถาบัน/หน่วยงาน	ระดับความสามารถของวิทยากร
9	22/09/59	บทบาทตลาดการเงินต่อองค์กร (The Role of Financial Market)	คุณภกวัต โกวิทพัฒน์พงศ์	บริษัท ทรินิตี้ วัฒนา จำกัด (มหาชน)	<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้
10	29/09/59	ธรรมาภิบาล : ฉบับจับต้องได้	ศ.ดร. วรภัทร โตรณะเกษม	มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์กรภาครัฐ (IRDIP)	<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้
11	01/10/59	แผนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)"	คุณสุรพงศ์ แสงอรุณ		<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้
12	01/10/59	กระบวนการสรรหาและประเมินผลผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ (Process of Recruitment & Evaluation of Public Enterprise CEO) (ไม่มีเอกสารประกอบการบรรยาย)	คุณญาใจ พัฒนาสุขวัฒน์	กระทรวงการคลัง	<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้
13	06/10/59	ผู้นำด้านจริยธรรม (Ethical Leadership)	รพณา ศาสตราจรรย์เกียรติคุณ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย องคมนตรี		<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้
14	08/10/59	การติดตามและประเมินผลองค์กร (Organization Monitoring & Evaluation)	คุณสมชาย ไตรรัตน์ภริมย์	มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์กรภาครัฐ (IRDIP)	<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้
15	13/10/59	การสร้างองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) (ไม่มีเอกสารประกอบการบรรยาย)	คุณโสภกา ทุมบุตร		<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้
16	20/10/59	กฎระเบียบเกี่ยวกับการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ (Anti-Corruption Regulation)	คุณประยุทธ์ พวงจำปา	สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ	<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้

๒๓

ลำดับที่	วันที่	หัวข้อบรรยาย	ชื่อ-สกุล	จากสถาบัน/หน่วยงาน	ระดับความสามารถของวิทยากร
17	27/10/59	กฎหมายเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของกรรมการและผู้บริหารองค์กรธุรกิจและภาครัฐ (Regulation for Directors & Executives)	คุณศิริรินทร์ รุ่งรังสี	สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์	<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้
18	05/11/59	การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (ICT Management for Executives)	รศ.ดร.ธนาชาติ นุมนนท์	สถาบันไอเอ็มซี	<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้
19	05/11/59	กรณีศึกษาการแก้ปัญหาองค์กร (CEO Simulation Session : Case Studies) (ไม่มีเอกสารประกอบการบรรยาย)	คุณรัชนีชัย โพธิ์ราษฎร์	มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์กรภาครัฐ (RDPI)	<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้
20	10/11/59	ความท้าทายของประเทศไทยในประชาคมอาเซียน (Thailand's Challenges in ASEAN Community)	รศ.ดร.สมภาพ มานะรังสรรค์	สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์	<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้
21	12/11/59	หลักกฎหมายเกี่ยวกับการขัดกันของผลประโยชน์ของผู้บริหาร (Conflict of Interests of CEOs)	ศาสตราจารย์ ดร.กำชัย จงจักรพันธ์	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้
22	12/11/59	ความร่วมมือของผู้นำภาครัฐ-ผู้นำภาคเอกชน : ปัญหาและอุปสรรค (ไม่มีเอกสารประกอบการบรรยาย)	คุณสุรงค์ บุณกุล	บริษัท โกลบอล เพาเวอร์ ซินเนอร์ยี จำกัด (มหาชน)	<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้
23	17/11/59	นโยบายสิ่งแดงล้อมกับการบริหารองค์กร (ไม่มีเอกสารประกอบการบรรยาย)	ดร.รุจีโรจน์ อนามบุตร	สมาคมมูลนิธิสถาบันกษัตริย์แห่งประเทศไทย	<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้

ลำดับที่	วันที่	หัวข้อบรรยาย	ชื่อ-สกุล	จากสถาบัน/หน่วยงาน	ระดับความสามารถของวิทยากร
24	19/11/59	สุนทรียศิลป์สำหรับผู้บริหาร (ไม่มีเอกสารประกอบการบรรยาย)	รศ.ดร.สุกรี เจริญสุข คณบดีวิทยาลัยดุริยางคศิลป์	วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล	<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้
25	26/11/59	กลยุทธ์สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth Strategy)	ดร.ลักขณา วัลลະຍຸທ໌	กรมการอิสระ บริษัท Cerebos (ประเทศไทย) จำกัด	<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้
26	26/11/59	ภาพรวมเศรษฐกิจโลก (World Economic Overview)	คุณปกรณ์ มาลากุล ณ อยุธยา	ที่ปรึกษา มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์กรภาครัฐ (IRDPP)	<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้



วุฒิปัตริณบป็นไ้ให้เพื่อแสดงว่า

นาง ณัฐมณ บันนาค

ได้ผ่านการอบรมหลักสูตร

Leadership Succession Program (LSP) รุ่นที่ 7

ระหว่างวันที่ 26 สิงหาคม – 30 พฤศจิกายน 2559

ขอให้ความสุข ความเจริญ และคำรูงคุณธรรมของผู้นำไ้ตลอดไป

ให้ไ้ ณ วันที่ 30 พฤศจิกายน 2559

(ศ.ดร. วรภัทร โตธนะเกษม)

ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร

(ดร. เสรี นนทสุติ)

ผู้อำนวยการหลักสูตร