

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

# ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง



อนุชิต ฮุนส์วัสดิกุล  
สำนักงาน ก.พ.ร.

# ทำไมเปลี่ยนแปลง

## การพยากรณ์ที่ผิดพลาด 1:

“ด้วยกว่า 50 บริษัทรถยนต์ต่างชาติที่มีอยู่ที่นี้ ธุรกิจรถยนต์ของญี่ปุ่นจึงไม่น่าจะได้ส่วนแบ่งชิ้นใหญ่ในตลาดรถยนต์สหรัฐอเมริกาด้วยตนเอง”

Business Week, 1958

## การพยากรณ์ที่ผิดพลาด 2:

“ผมคิดว่า ในตลาดโลกจะมีคอมพิวเตอร์เพียงแค่ 5 บริษัทเท่านั้น。”

Thomas J. Watson

Chairman, IBM 1943

# ทำไมเปลี่ยนแปลง

นายกรัฐมนตรี พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร

"วันนี้ระบบการบริหารราชการไทยของเรา กำลังปรับตัวครั้งใหญ่ เพราะเราต้องการให้ตอบสนองต่อปัญหาที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ การเปลี่ยนแปลงของโลกวันนี้ไม่มีการลากเส้นตรงอีกแล้ว ทุกคนคิดว่าเปลี่ยนแปลงเหมือนสมัยก่อนที่เรียกว่า Linear ไม่มีแล้ว ทุกอย่างไม่มี Linear และทุกอย่างเริ่มไม่สามารถทำนายได้ เพราะความซับซ้อน..."

ประเทศไทยในบริบทใหม่ของการแข่งขันในเวทีโลก

16 สิงหาคม 2546

ความเก่า ล้าสมัย

การทุจริต

ของระบบ

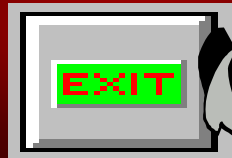
ประพฤติมิชอบ

สภาพปัญหา  
ของระบบราชการ

ทุจริต  
ประพฤติ  
มิชอบ

ความไม่  
รับผิดชอบ

ปัญหา  
ประสิทธิภาพ



ค่าตอบแทน

สวัสดิการไม่เหมาะสม

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ

การบริหาร  
แบบรวมศูนย์  
อำนาจ

กำลังคน  
ไม่มีคุณภาพ

กฎ ระเบียบ  
เทคโนโลยี  
วิธีปฏิบัติงาน  
ไม่ทันสมัย

ทัศนคติ  
ค่านิยม  
แบบดั้งเดิม



กระแสโลกาภิวัตน์

ความก้าวหน้าทาง  
เทคโนโลยี

วิกฤต  
เศรษฐกิจ

แรงผลักดัน  
การปฏิรูป  
ระบบราชการ

การเข้าสู่  
สังคมเรียนรู้

ความต้องการ  
มีส่วนร่วม  
ของประชาชน

ความเข้มแข็ง  
ของภาคเอกชน

รัฐธรรมนูญใหม่



# องค์ประกอบหลักของ New Public Management : NPM

การประชุมของ The Commonwealth Association For Public Administration and Management (CAPAM) ปี 1994 สรุปได้ว่า NPM ประกอบด้วย

1. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
2. การลดการควบคุมจากส่วนกลาง และเพิ่มอิสระในการบริหาร ให้แก่หน่วยงาน
3. การกำหนดความต้องการ การวัดผลงาน และการให้รางวัล แก่ผลการดำเนินงาน ทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล

# องค์ประกอบหลักของ New Public Management : NPM (ต่อ)

4. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านของบุคลากร (เช่น ระบบการฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทน และระบบคุณธรรม) และเทคโนโลยี (เช่นระบบข้อมูลสารสนเทศ) เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์
5. การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเอง และระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของเอกชน ในขณะที่เดียวกันภาครัฐก็หันมาทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำเอง และสิ่งใดควรปล่อยให้ภาคเอกชนทำ

# องค์การภาครัฐยุคคิดใหม่ทำใหม่

## High Performance Organization

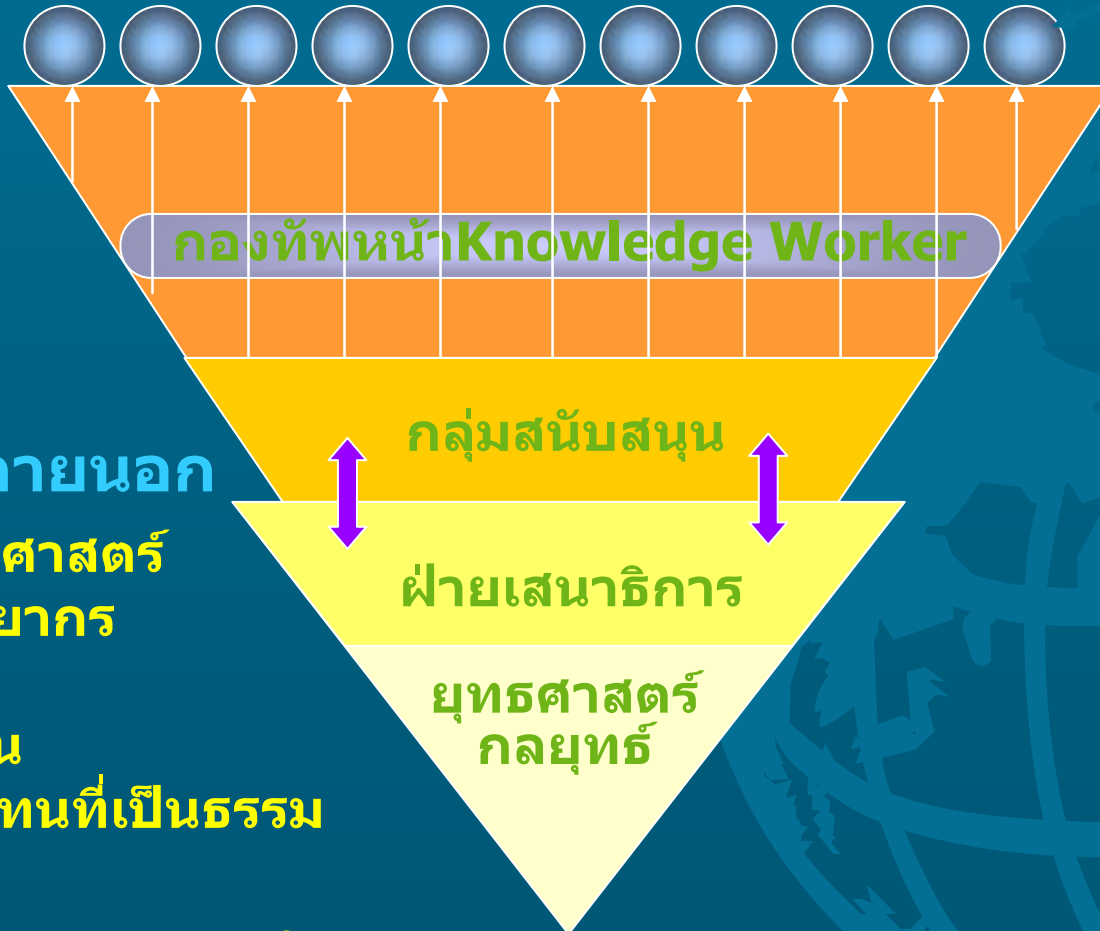
- ❑ Customer Driven มุ่งเน้นบริการประชาชน
- ❑ Mission-oriented มุ่งบรรลุภารกิจ
- ❑ Learning Organization เรียนรู้ทันโลก ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ❑ Technology-based ใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์
- ❑ Empowerment & Participation มอบอำนาจและให้มีส่วนร่วม
- ❑ Networking Organization รูปแบบเครือข่าย
- ❑ Accountability to Results รับผิดชอบต่อผลงาน



# รูปแบบการจัดองค์กรเพื่อประชาชน

ประชาชนและกลุ่มเป้าหมายหลัก

จุดบริการลูกค้า



สิ่งแวดล้อมภายนอก

- กำหนดยุทธศาสตร์
- จัดสรรทรัพยากร
- แก้ปัญหา
- กำกับผลงาน
- ให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรม

- Day-to-day support
- คน วัสดุ เงิน
- ห่วงสั่น IT

ผู้บริหารระดับสูง

# ภารกิจหลักในการปฏิรูปราชการ

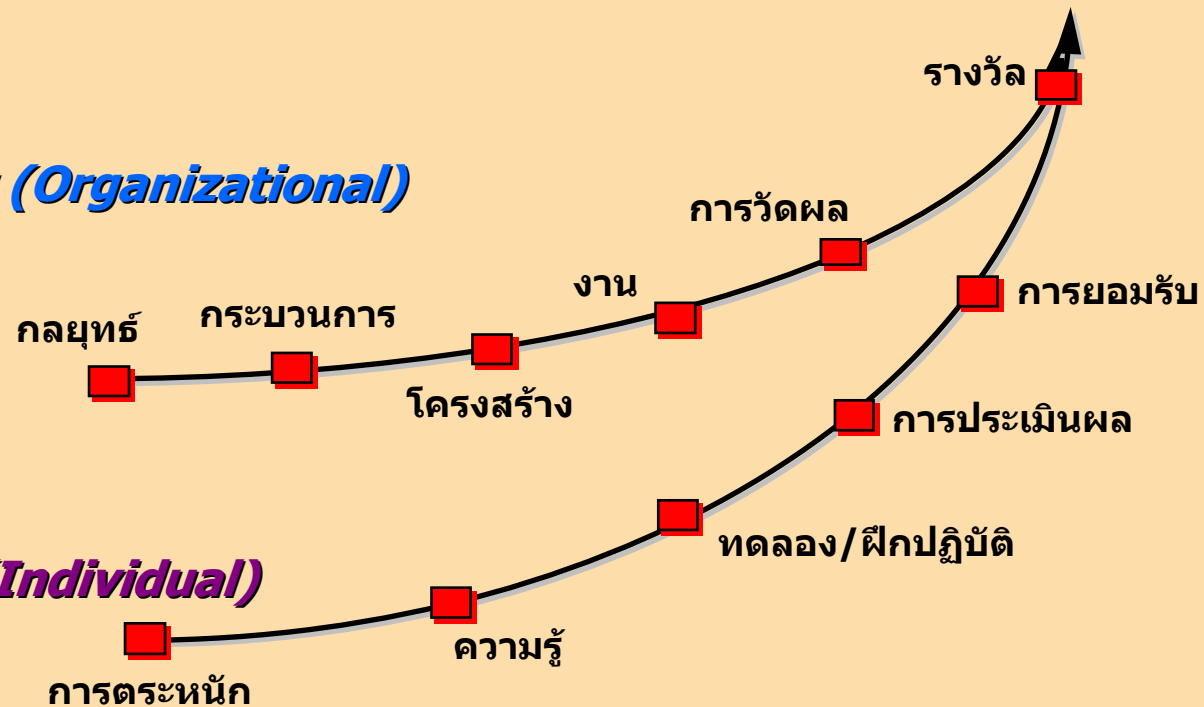


# ขั้นตอนในการสร้าง "ระบบราชการสู่ความเป็นเลิศ"....

- ในการสร้างสภาวะแวดล้อมที่ต้องการเพื่อนำระบบราชการสู่ความเป็นเลิศ จะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้:
  1. ทำให้การจัดการและภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิม
  2. ปรับปรุงวิธีการสรรหา/คัดเลือกบุคคล
  3. ปรับทิศทางการทำงานสู่แนวทางใหม่
  4. มุ่งเน้น Performance Management
  5. สร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
  6. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์
  7. ค่าจ้างเงินเดือนและรางวัลสูงขึ้น
  8. ยอมรับลักษณะการทำงานแบบใหม่
  9. มุ่งเน้นการให้บริการประชาชน
  10. ยอมรับแนวคิดแบบธุรกิจ
  11. ปรับปรุงด้านการจัดการแรงงานสัมพันธ์
  12. สร้างความร่วมมือกับภาคเอกชน ประชาสังคม และอื่นๆ

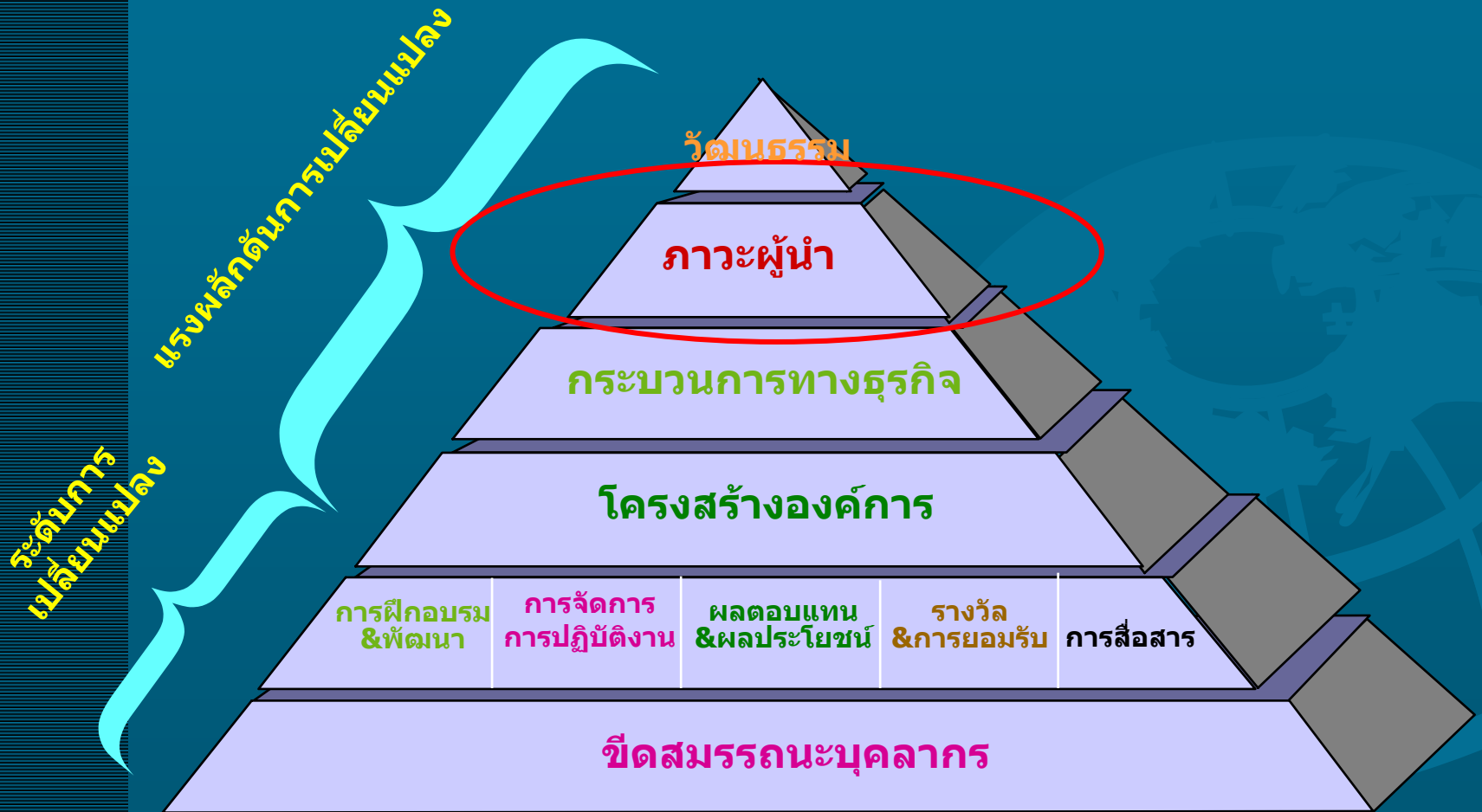
# กระบวนการเปลี่ยนแปลง (The Change Process)

## องค์กร (Organizational)



## บุคคล (Individual)

# ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์การและสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การ



# ระบบความคิดของผู้นำยุคใหม่

❖ สร้างความต้องการการเปลี่ยนแปลงเฉพาะบุคคล

❖ เข้าใจความสำคัญของภาวะผู้นำในการผลักดันการเปลี่ยนแปลง

❖ เข้าใจรูปแบบภาวะผู้นำและขอบเขตการพัฒนาของแต่ละคน

# แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย [พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550]

## วิสัยทัศน์

“พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถ  
รองรับกับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึด  
หลักธรรมาภิบาล และประโยชน์สุขของประชาชน”

# แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย [พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550]

## เป้าประสงค์หลัก

- พัฒนาคูณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น  
[ Better Service Quality ]
- ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม  
[ Rightsizing ]
- ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง  
และเทียบเท่าเกณฑ์สากล  
[ High Performance ]
- ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย  
[ Democratic Governance ]



# แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย [พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550]

- ยุทธศาสตร์ 1 : การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
- ยุทธศาสตร์ 2 : การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
- ยุทธศาสตร์ 3 : การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
- ยุทธศาสตร์ 4 : การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
- ยุทธศาสตร์ 5 : การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
- ยุทธศาสตร์ 6 : การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
- ยุทธศาสตร์ 7 : การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

# ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การสร้างระบบบริหารงานบุคคล และค่าตอบแทนใหม่

## มาตรการ 4.1 :

เร่งสรรหาบุคลากรผู้มีความสามารถสูงหรือระดับหัวกะทิ เข้าสู่ระบบราชการไทย โดยมุ่งเน้นให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ของการพัฒนาาระบบราชการ ทั้งในระดับผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับอาวุโส โดยอาจคัดเลือกจากข้าราชการที่มีอยู่ในปัจจุบันและบุคคลภายนอกทั่วไปที่มีขีดความสามารถและศักยภาพสูง ให้เข้าสู่การอบรมในหลักสูตรพิเศษ ซึ่งมีคุณภาพมาตรฐานอยู่ในระดับนานาชาติ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการรัฐกิจ (Public Entrepreneurship)

# การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

## เงื่อนไขของความสำเร็จ

การนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-พ.ศ.2550) ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยปัจจัยเกื้อหนุน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำและความเป็นเจ้าของในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - ให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการของแต่ละกระทรวง
  - ให้มีผู้บริหารระดับสูงเป็นบุคคลผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนาระบบราชการและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (**Chief Change Officer : CCO**)
2. การแก้ไขกฎหมายอันเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบราชการ
3. การเชื่อมโยงและบูรณาการสรรพกำลังของทุกภาคส่วนในการพัฒนาระบบราชการ
4. การจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาระบบราชการให้แก่ส่วนราชการต่างๆ

# ที่มา ...

## นโยบายรัฐบาล

จะเร่งพัฒนาคุณภาพข้าราชการให้เป็น  
ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความสามารถ  
(knowledge workers) และมีทัศนคติ  
ที่เอื้อต่องานบริการประชาชน

## มติคณะรัฐมนตรี

- กำหนดให้ผู้ว่าราชการ  
จังหวัด/เอกอัครราชทูตใช้การ  
บริหารแบบบูรณาการ
- เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การ  
พัฒนาระบบราชการไทย  
(พ.ศ.2546-พ.ศ.2550)

## ก.พ.ร.

พัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสร้าง  
การบริหารการ  
เปลี่ยนแปลงแก่นักบริหาร  
ระดับสูงของภาครัฐ

## ส่วนราชการ

ดำเนินการพัฒนาระบบ  
ราชการเพื่อประโยชน์สุขของ  
ประชาชน

## การดำเนินงานของ ก.พ.ร.

กำหนดแนวทาง มาตรการ  
และดำเนินการพัฒนา  
ผู้บริหารระดับสูงของส่วน  
ราชการ และหน่วยงานของรัฐ  
ให้มีกระบวนการทัศน์ใหม่การ  
พัฒนาระบบราชการ เป็นผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลง (Change  
Leader) สามารถบริหารการ  
เปลี่ยนแปลง (Change  
Management) ในหน่วยงาน  
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงเพื่อเป็นผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ  
(Change Management Process through Action Learning Program)

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

# วัตถุประสงค์

เพิ่มขีดความสามารถ  
ของระบบราชการ

เพิ่มขีดความสามารถ  
ของข้าราชการ

เพิ่มขีดความสามารถของ  
ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง

เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (*change agent*) ที่มีประสิทธิภาพ  
เข้าใจบทบาทของตนเอง และพร้อมสร้างการเปลี่ยนแปลง ด้วย  
นวัตกรรมใหม่ (*innovation*) ให้แก่องค์กรและบุคคลอื่นใน  
องค์กรได้ ตลอดจนกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในองค์กร เพื่อ  
การพัฒนาศักยภาพไปสู่ระดับการแข่งขัน ในเวทีโลก และ เพื่อ  
ประโยชน์สุขของประชาชนอย่างแท้จริง

## วิสัยทัศน์ ๒๐๒๐

ประเทศไทยมีการพัฒนาที่ยั่งยืน  
มีเสถียรภาพ และความเจริญทาง  
ด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง  
อย่างสมดุล และเป็นผู้นำในเวที  
ระหว่างประเทศ

# วิธีการ ...

## ผู้นำยุคใหม่ ที่เป็นผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง

### วิสัยทัศน์ ๒๐๒๐

ต้องเข้าใจบทบาทของตนเองและพร้อม  
สร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคคลอื่นใน  
องค์กรได้  
เพื่อการพัฒนาไปสู่ระดับการแข่งขันใน  
เวทีโลก เพื่อประโยชน์สุขของ  
ประชาชนอย่างแท้จริง



- พัฒนabethาใหม่ของข้าราชการ  
ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้เสียในหน่วยงาน
- สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ของหน่วยงาน
- สร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง กระตุ้น เร่งเร้า  
และสื่อสารให้บุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง  
ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง  
โดยเน้นกระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ  
(action learning) และการมีส่วนร่วมของ  
ทุกภาคส่วนในสังคม (รัฐ เอกชน และ  
ประชาชน) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี
- สร้างแผนยุทธศาสตร์ในหน่วยงานของตน  
(strategic plan) และกระบวนการทำงาน  
ใหม่ที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล รวมทั้ง  
เป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วนในสังคม
- สนับสนุน ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนในสังคมร่วม  
ดำเนินการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ฯ
- .....

กำหนดนักบริหารกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับการพัฒนาผ่านการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ โดยพิจารณาจากบทบาทหน้าที่ ภารกิจ และ ความรับผิดชอบ เป็น ๕ กลุ่ม ดังนี้

๑. กลุ่มปลัดกระทรวง

(executive management action learning program)

๒. กลุ่มรองปลัดกระทรวงหัวหน้ากลุ่มภารกิจ (cluster) และอธิบดีในกลุ่มภารกิจที่เป็นกระทรวงนำร่อง

(cluster management action learning program)

๓. กลุ่มเอกอัครราชทูต

(diplomatic management action learning program)

๔. กลุ่มผู้ว่าราชการจังหวัด

(ผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา)

(regional management action learning program)

๕. กลุ่มหัวหน้าหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

(state-owned enterprise management action learning program)

ผู้นำยุคปัจจุบัน

การบริหาร  
การเปลี่ยนแปลง

ผู้นำยุคการบริหาร  
การเปลี่ยนแปลง

• ผู้บริหารสูงสุด (CEO)  
และบริหารงานแบบบูรณาการ

สำหรับกลุ่มที่ ๒ กลุ่มรองปลัดกระทรวงหัวหน้ากลุ่มภารกิจ (cluster) และอธิบดีในกลุ่มภารกิจซึ่งเป็นกระทรวงนำร่อง พิจารณาจากความพร้อมความสนใจและลักษณะงานที่มีผลกระทบต่อประชาชนสูง ได้แก่ กระทรวงยุติธรรม กระทรวงการคลัง กระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงอุตสาหกรรม

## ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๔๖-พ.ศ.๒๕๕๐)

ยุทธศาสตร์ ๔ การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ มาตรการที่ ๔.๑ .....เร่งสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถสูงระดับหัวกะทิ เข้าสู่ระบบราชการไทย มุ่งเน้นให้เป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาระบบราชการ ทั้งผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับอาวุโส อาจคัดเลือกจากข้าราชการที่มีอยู่ และบุคคลภายนอกทั่วไปที่มีความสามารถและศักยภาพสูง โดยอบรมในหลักสูตรพิเศษ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการรัฐกิจ (Public entrepreneurs)

### มติ ค.ร.ม.

กำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัด/เอกอัครราชทูตเป็นผู้บริหารสูงสุด(CEO)ใช้การบริหารแบบบูรณาการและเป็นผู้จัดการบริหารการเปลี่ยนแปลง

### นโยบายของรัฐบาล

จะเร่งพัฒนาคุณภาพข้าราชการให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถ (Knowledge Worker)

### สำนักงาน ก.พ.ร.

พัฒนาระบบบริหารบุคคลพิเศษ (Special Track)

- นักบริหารที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์
- บุคคลที่มีความรู้ ความชำนาญ เฉพาะด้านเป็นพิเศษ
- นักบริหารรุ่นใหม่

**โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่**



## วัตถุประสงค์โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

: เพื่อพัฒนานักบริหารรุ่นใหม่ ให้เป็นนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ที่มีสมรรถนะครบครัน ในการเป็น **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader)** โดยเป็นได้ทั้ง **นักคิดที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Thinker)** **นักพัฒนาและวางแผน (Developer & Planner)** และ **นักปฏิบัติ (Operator)** อย่างสมดุล สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิด วิชาการ และเทคนิคการบริหารจัดการองค์การ และสามารถนำ **นวัตกรรม (Innovation)** ด้านการบริหารจัดการใหม่ๆ มาพัฒนาหน่วยงานภาครัฐให้มีศักยภาพไปสู่การแข่งขันในเวทีโลก และเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนอย่างแท้จริง

- นักคิดที่มีวิสัยทัศน์  
(Visionary Thinker)
- นักพัฒนาและวางแผน  
(Developer & Planner)
- นักปฏิบัติ  
(Operator)



นักบริหารการเปลี่ยนแปลง  
รุ่นใหม่

โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

# Globalization

*Globalization ที่ก่อให้เกิด Free Flow มีดังนี้*

- Capital
- Goods & Services
- Information & Knowledge
- People

# ผู้นำ ( Leader )

**: คือบุคคลที่มีอำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นในหน่วยงาน ทั้งในแง่ความคิด และพฤติกรรมการทำงาน**

## ภาวะผู้นำ ( Leadership )

**: คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ ต่อผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดไว้**

# ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

1. มีวิสัยทัศน์ที่มีความหมาย มองไปข้างหน้า หลักการที่สำคัญคือ  
Where we want to go and how to get there.
2. สื่อสารได้อย่างดี สามารถนำเสนอวิสัยทัศน์ของตนเองให้ทุกคน  
ในองค์กรทราบได้ว่า องค์กรจะเดินไปทางไหน
3. เป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ ไม่โกหก ไม่หลอกลวง
4. เป็นบุคคลที่กล้าได้กล้าเสีย และพร้อมจะเรียนรู้จากประสบการณ์  
วางแผนแล้วต้องเดินหน้า อย่างกลัวผิด อย่างนั่งทับปัญหา ต้อง  
ปรับปรุงแก้ไข เปลี่ยนแปลงไม่ให้เกิดปัญหาอีก

# ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 (ต่อ )

5. มีสำนึกและเชื่อมั่นต่อการเปลี่ยนแปลง กล้าคิดนอกกรอบ คิดเพื่อหลุดพ้น คิดโดยต้องให้เกิดความเชื่อมโยงในกรอบของโลกาภิวัตน์ ( Globalization ) คิดโดยมีมิติใหม่ๆ
6. ต้องกล้าที่จะทำให้องค์กรมีความกะทัดรัด คล่องตัว ทำให้องค์กรขนาดใหญ่มีจิตวิญญาณขององค์กรขนาดเล็ก เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เร็วที่สุด

Dr. Warren Bennis

# บทบาทหลักของ CEO

- 1. Path Finder** : การหาเส้นทาง หรือหาทางเลือกที่ดีที่สุด  
ให้เจอ
- 2. Aligning** : การเตรียมคน เตรียมระบบ การสื่อสารกับคน  
การรวมพลัง ( Empowering ) ของคนที่เข้ามา  
ทำงาน ผ่านการให้กำลังใจ และการกระตุ้น  
( Inspiration ) ไปสู่จุดหมายปลายทาง
- 3. Role Model** : ต้องเป็นตัวอย่าง เป็นผู้ปฏิบัติให้ลูกน้องเห็น
- 4. Empowerment** : มอบ/แบ่งอำนาจให้ลูกน้อง



# ผู้ว่าราชการจังหวัดแบบ CEO

ต้องสามารถ...

**Articulate Vision** : สร้างและพัฒनावิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

**Anticipate Change** : คาดการณ์ความเปลี่ยนแปลง

**Accelerate Execution** : เร่งสร้างสรรค์การปฏิบัติงาน เร่งรัด  
ไม่รั้งรอให้สถานการณ์มาเป็นตัวกดดันให้  
สร้างงาน หากแต่ริเริ่มทำด้วยวิสัยทัศน์ของ  
ตนเอง

**Accountable** : มีความรับผิดชอบต่อการดำเนินงาน  
ของตน ไม่ว่าจะผลที่เกิดขึ้นจะเป็นเชิงบวก  
หรือลบ

**Professor Dipak C. Jain**



# การสร้างแนวคิดแบบ Market-Driven ให้กับผู้ว่าฯ CEO

## ประกอบด้วย...

1. Entrepreneurial Spirit : การสร้างจิตวิญญาณแบบ  
ผู้ประกอบการ
2. Positive Attitude : การมีทัศนคติเชิงบวก
3. Team Leadership : การสร้างภาวะผู้นำกลุ่ม
4. Proactive Approach : การปฏิบัติงานแบบเชิงรุก
5. Collaboration Culture : การสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือ



# ผู้นำยุคปัจจุบัน จะต้อง...

- Democratization
- Globalization
- Technology  
: Information, Nano, Bio, Material  
Science

# ผู้นำ : เจ้านาย

## ผู้นำ

- วิสัยทัศน์
- ริเริ่ม
- นำการเปลี่ยนแปลง
- จูงใจ
- กระตุ้น

## เจ้านาย/ผู้จัดการ

- วางแผน
- วางรฐปงาน
- จัดการบุคคล
- มอบหมายงาน/อำนวยการ
- ควบคุมงาน

# ผู้นำ/หัวหน้างาน กับการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

## ทำลาย

- วิพากษ์วิจารณ์
- ดุ
- บังคับ ควบคุม
- เล่ห์เหลี่ยม
- ไม่สนใจ ไม่แยแส
- ดื้อรั้น
- ใช้อำนาจ
- ฯลฯ

## สนับสนุน

- การสร้างความเข้าใจ
- ให้กำลังใจ
- ให้อิสระ
- จริงใจ
- สอนงาน เอื้ออาทร
- รับฟังความคิดเห็น
- ยืดหยุ่น
- กระตุ้นให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์