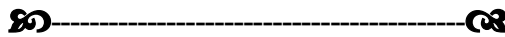


ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม: กระบวนการขับเคลื่อนองค์กรไป สู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน*

MORAL LEADERSHIP: THE PROCESS OF DRIVING THE ORGANIZATION
TOWARDS SUSTAINABLE GOALS



อวยชัย รางชัยกุล

Ouychai Rangchaikul

บริษัท ล็อกซ์เลย์ เทรดิง จำกัด

Loxley Trading Company Limited.

E-mail: ouychaira@loxley.co.th

บทคัดย่อ

การขับเคลื่อนในด้านของยุทธศาสตร์การบริหารงานเพื่อให้เกิดการพัฒนา และเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในมิติต่าง ๆ โดย ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ที่มีกระบวนการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน ซึ่งต้องเป็นบุคคลที่มีกระบวนการคิด มีความรู้ มีกลยุทธ์ และเป้าหมายที่สำคัญ และอีกประการ คือ “คุณธรรม” ต้องเป็นผู้ที่การบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ต้องมีเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน รู้จักการบริหารองค์กรอย่างมีมโนธรรม โดยบุคคลที่มีภาวะผู้นำ ต้องเข้าใจเพื่อนร่วมงาน ไม่เอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้การร่วมมือมากกว่าการ “แข่งขัน” เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการบริหารจัดการในรูปแบบ ทั้ง 4 ประการ คือ 1. มีการบริหารจัดการองค์กรด้วยความซื่อสัตย์ 2. มีการจัดการกลยุทธ์อย่างสร้างสรรค์ 3. มีวิสัยทัศน์และการวางแผนที่สัมพันธ์ 4. มีเป้าหมายที่สอดคล้องกันอย่างสมบูรณ์ โดยทั้ง 4 ประการนี้เป็นกระบวนการเพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม; กระบวนการ; การขับเคลื่อน; องค์กร; เป้าหมาย; ยั่งยืน

Abstract

The management strategies are to drive to achieve development and to achieve progress in various dimensions by moral leadership with the process of driving the organization towards sustainable goals. This must be a person with a thought process. The "virtue" must be the person who manages the organization

*Received May 17, 2022; Revised August 27, 2022; Accepted August 31, 2022

in order to be transparent, to be kind to colleagues, to know the management of the organization conscience, by a person with leadership, to understand colleagues, not to exploit subordinates, use collaboration rather than "competition". To achieve goals, administration must have 4 forms; 1. Management of the organization with integrity, 2. Creative strategy management, 3. Vision and relative planning and 4. Having a fully aligned goal. These all four forms of administration are processes to drive the organization towards sustainable goals.

Keywords: Moral Leadership; Process; Drive; Organization; Goals; Sustainable

บทนำ

ในปัจจุบันนี้ประเทศได้มีการขับเคลื่อนในด้านของยุทธศาสตร์การบริหารไปเพื่อให้เกิดพัฒนา และเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในมิติต่าง ๆ แต่ก็ทำให้จิตใจของแต่ละบุคคลนั้นเปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งการสร้างหรือการพัฒนาเป็นการพัฒนาในด้านเชิงกายภาพ แต่ไม่ได้พัฒนาทางด้านจิตใจ จึงทำให้เพื่อมีการเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้นความคิดก็ย่อมเปลี่ยนแปลงไปด้วยเร็วขึ้น และภาวะผู้นำในปัจจุบันนี้มีอยู่หลากหลายรูปแบบ ทั้งด้านความสามารถ ความรู้ แต่ไม่สามารถรู้ได้ว่า บุคคลนี้เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม หรือเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือได้หรือไม่นั้น โดยผู้เขียนได้ทำการศึกษาในเรื่องของ ภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมนั้นมีลักษณะอย่างไร และสามารถใช้กระบวนการใดในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่ยั่งยืน ซึ่งทางผู้เขียนจะได้นำมาวิเคราะห์และเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความเปลี่ยนแปลงต่อไป

ภาวะผู้นำควรมีลักษณะอย่างไร

จากการศึกษาในเบื้องต้นผู้เขียนได้ค้นคว้าข้อมูลและทราบว่า ภาวะผู้นำโดยทั่วไปนั้น มีลักษณะเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และให้ความร่วมมือ โดยในความเป็นผู้นำนั้นต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจกรรมงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ (เนตร์พัฒนา ยาวีราข, 2546) หรือเป็นบุคคลที่มีความสามารถสร้างอิทธิพลในความสัมพันธ์เพื่อการเป็นผู้นำ และมีผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการบรรลุในมุ่งหมายร่วมกัน (Draft, 2003) โดยผู้นำต้องมีลักษณะที่กล้าคิดและกล้านำเสนอ เพื่อเป็นโอกาสแสดงซึ่งศักยภาพและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน รวมไปถึงการเข้าสังคมเพื่อเป็นผู้ฟังที่ดีหรือเวลาที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา รวมไปถึงสิ่งที่คอยให้ความรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในองค์กร และเข้าถึงง่ายพร้อมให้คำปรึกษาต่าง ๆ เมื่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา และต้องมีการบริหารจัดการอย่างสมเหตุสมผลในแง่ของระดับความสำคัญ กาลเทศะ และความ

ยุติธรรม ผู้มีภาวะผู้นำต้องมองเห็นปัญหาต่าง ๆ และวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง โดยหาทางแก้ไข เพื่อลดความเสียหายอย่างรวดเร็ว ทั้งปัญหาในเรื่องงานหรือปัญหาความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อไม่ให้ปัญหาลึก ๆ ก่อตัวกลายเป็นความเสียหายในระดับความเสียหายในระดับองค์กรขึ้น (ศูนย์เอเชียตะวันออกเฉียงใต้, 2563) แต่ในบางครั้งความเป็นผู้นำต้องมีการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่ม หรือจุดมุ่งหมายขององค์กร (Mitchell & Larson, 1987) ซึ่งเป็นการใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชักนำให้บุคคลอื่น มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการโดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง (พยอม วงศ์สารศรี, 2534) แต่เมื่อศึกษาเพิ่มเติมแล้วคุณสมบัติพื้นฐานของผู้นำนั้นแตกต่างจากบุคคลทั่วไป (ชัยวิช เนียมศิริ, 2561) ดังนี้

1. มีความมุ่งมั่น
2. มีแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ
3. มีความซื่อสัตย์
4. มีความเฉลียวฉลาด
5. มีความมั่นใจในตนเอง
6. มีความรอบรู้ในสิ่งที่ตนเองทำ

และสำหรับการเป็นผู้นำที่ดี ต้องมีความเสียสละ หรือเป็นที่พึ่งเวลาเกิดปัญหาขึ้น รวมถึงต้องมีการแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในทุก ๆ ด้าน ในการนำพาผู้ติดตามหรือสมาชิกในองค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จ และยังสามารถในการตัดสินใจที่ดี สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนได้ และสามารถชักจูงผู้ติดตามไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ที่บุคคลเดียวไม่สามารถทำได้ (ธนตรีรัตน์ รัตนเรืองยศ, 2564) เพราะมองว่าเป็นศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ซึ่งเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายการติดต่อซึ่งกันและกันให้เกิดมีใจร่วมกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สุภาวดี จิตติรัตนกุล, 2550) รวมไปถึงเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีอิทธิพลในการชักจูงให้บุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (อัลลิปริญา เหล็กพิมาย, 2558) หรือว่าสำหรับในการเป็นผู้นำนั้นไม่ได้หมายถึงความอาวุโสหรือการมีตำแหน่งหน้าที่ แต่หมายถึงภาวะที่เกิดขึ้นจริงที่มีประโยชน์ต่อการบริหารงาน บริหารคน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรเองก็ต้องมีการส่งเสริมคนที่มีภาวะในความเป็นผู้นำให้ขึ้นมาเป็นผู้นำ มากกว่าที่จะส่งเสริมจากความอาวุโสหรืออายุงานเป็นหลัก หากเลือกคนที่เหมาะสมจะทำให้การเป็นผู้นำมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ และองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ง่ายเช่นกัน (HR NOTE. Asia, 2562) แต่สิ่งที่ท้าทายมากกว่านั้นคือการเป็นหัวหน้าที่รักของบรรดาลูกน้อง ซึ่งสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ด้วยการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง

ให้มีภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ เช่น การสื่อสารอย่างเปิดเผยและเหมาะสม การเป็นผู้ฟังที่กระตือรือร้น การส่งเสริมศักยภาพและการเติบโตในสายอาชีพให้กับลูกน้อง การใช้วิธีการสอนแทนการออกคำสั่ง การกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน รวมทั้งการรู้จักชื่นชมและให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ ในขณะเดียวกันก็พร้อมรับฟังคำติชมจากลูกน้องและเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (ชิกนัว, 2563) แต่ในภาวะผู้นำที่เป็นแนวเชิงคุณธรรม มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำโดยทั่วไป เพราะเป็นผู้นำที่ประพฤติตนด้วยหลักมาตรฐานด้านจริยธรรม (ethical standards) เช่น การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ให้ความสำคัญและทำความยุติธรรมกับเพื่อนร่วมงานในทุกระดับ เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความซื่อสัตย์ต่อทั้งตนเองและต่อผู้อื่น เคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ รวมทั้งมุ่งเน้นการยกระดับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น (อนันท์ งามสะอาด, 2561) โดยมีลักษณะดังนี้

1. สร้างความตระหนักการมีมาตรฐานด้านคุณธรรม (Moral Standards) ในองค์กร มุ่งเน้นการปฏิบัติทางจริยธรรมในองค์กร
2. ส่งเสริมให้ระดับวุฒิภาวะด้านคุณธรรม (moral maturity) และยกระดับความต้องการของเพื่อนร่วมงานในระดับบุคคลให้สูงขึ้น สู่ระดับความต้องการมุ่งผลสำเร็จ (Need for achievement) ขององค์กร
3. เสริมสร้างบรรยากาศขององค์กรให้มีบรรยากาศของคุณธรรม (ethical climate) เช่น การยึดค่านิยมที่ดีงาม การมีมาตรฐานด้านคุณธรรมร่วมกัน ปลุกเร้าและส่งเสริมให้คนในองค์กรยึดหลักผลประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตน
4. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานยึดหลักความร่วมมือ (cooperation) และหลักสามัคคีธรรม (harmony) มากกว่าการแข่งขันกัน (competitiveness)
5. เลือกลงใช้อำนาจการลงโทษ (coercive power) เป็นทางเลือกสุดท้ายเมื่อหมดวิธีอื่นแล้ว

ในการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมนั้นเป็นรูปแบบที่เกิดขึ้นมาจากจิตใจของบุคคลผู้ที่ได้รับการปลูกฝังมาตั้งแต่ครั้งแรก โดยมีการคิด การวิเคราะห์จากประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ว่าสิ่งนี้ควรปฏิบัติ หรือว่าสิ่งนี้ไม่ควรปฏิบัติ (องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านลำนาว, 2560) โดยหลักคุณธรรมเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลที่เป็นผู้นำมีลักษณะดังกล่าวซึ่งประกอบด้วย

1. ช่วยให้ชีวิตดำเนินไปด้วยความราบรื่นและสงบ
2. ช่วยให้มีความสุขอยู่ตลอดเวลา
3. ช่วยสร้างระเบียบวินัยให้แก่ตนเอง
4. ช่วยควบคุมไม่ให้คนชั่วมีจำนวนมากขึ้น
5. ช่วยให้นุชนำความรู้และประสบการณ์มาสร้างสรรค์แต่สิ่งที่มีคุณค่า

6. ช่วยควบคุมความเจริญทางด้านวัตถุและจิตใจของคนให้เจริญไปพร้อม ๆ กัน

ดังนั้นภาวะผู้นำทั่วไป หรือผู้นำเชิงคุณธรรมเป็นความแตกต่างที่มีจุดมุ่งหมายเป็นสิ่งที่เดียวกันคือความเจริญขององค์กร เป็นไปเพื่อความก้าวหน้า โดยผู้นำในลักษณะทั่วไปต้องการเพื่อใช้อำนาจ ในลักษณะต่าง ๆ ในการนำพาองค์กรไปสู่จุดสูงสุดขององค์กร โดยใช้แรงจูงใจเป็นตัวขับเคลื่อน ใช้การแข่งขัน มีการควบคุมในด้านต่าง ๆ เพื่อเป้าหมายขององค์กร แต่ในส่วนของผู้นำเชิงวัฒนธรรมนั้นใช้หลักธรรม มีการคิดเพื่อองค์กร ไม่ใช่แรงจูงใจอย่างเดียว แต่ใช้ความร่วมมือของบุคคลในองค์กรเพื่อระดมความคิด ความเห็นใช้ความสามัคคีเป็นแรงขับเคลื่อนในองค์กร ให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการขับเคลื่อนองค์กรควรประกอบด้วยอะไรบ้าง

สำหรับกระบวนการขับเคลื่อนองค์กรเป็นแนวทางที่ทำให้องค์กรเกิดการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางที่วางไว้ และเป็นสิ่งที่ดำเนินการโดยบุคลากรในองค์กรเองจึงจำเป็นอย่างยิ่งต้องให้ความสำคัญในการนำปรัชญาพื้นฐาน 4 ประการ มาประยุกต์ใช้ในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างประสบความสำเร็จ (จริยา บุญยะประภัศร, 2552) ซึ่งประกอบด้วย

1. การมีส่วนร่วมของพนักงาน (top down และ bottom up)
2. การสนับสนุนให้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการบริหารจัดการ (manageability)
3. มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement)
4. การสร้างแรงจูงใจอย่างเหมาะสม (rewarding)

และในกระบวนการขับเคลื่อนสำหรับการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ยั่งยืนโดยต้องมีหลักการมุ่งสร้างคุณค่า 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณค่าทางเศรษฐกิจ ด้านคุณค่าทางสังคม และด้านคุณค่าทางสิ่งแวดล้อม ซึ่งในคุณค่าทั้ง 3 ด้านนี้จะต้องมีการพิจารณาและบูรณาการเข้ากับกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานในทุกระดับขององค์กร(พิริยาภรณ์ อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบุลย์, 2559) ซึ่งกระบวนการขับเคลื่อนดังกล่าวก็ต้องประกอบไปด้วย (อนันตชัย ยูรประถม, 2559) กลยุทธ์ 3 ระดับ คือ

1. ความคิดริเริ่ม (Initiative-base) ต้องมีการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน เพื่อให้เป็นแรงขับเคลื่อนในขั้นต้นไปสู่เป้าหมาย
2. การเน้นกลยุทธ์ (Strategy-focused) การใช้ระบบการจัดการ หรือการมุ่งเน้นไปที่กระบวนการทางธุรกิจ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้
3. การกิจการขับเคลื่อน (mission - driven) การขับเคลื่อนเพื่อความยั่งยืน โดยมีการใช้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ เป็นเป้าหมายเพื่อให้บรรลุผลนั้น

ในส่วนของแง่ธุรกิจนั้นมีปัจจัยอยู่ 3 ตัว เช่นกันที่จะช่วยทำให้องค์กรธุรกิจยังสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้า รองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัล(ศุภจี สุธรรมพันธุ์, 2560) ได้แก่

1. การจัดองค์กร (Foundation) ในขั้นตอนนี้ผู้นำต้องสร้างความชัดเจนกับบุคลากรในองค์กร หรือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การเตรียมความพร้อมของบุคลากร หน้าที่ของผู้นำ คือ เป็นผู้ชี้แนวทางขององค์กร สร้างกระบวนการในการทำงานอย่างมีมาตรฐานที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อความรวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพการทำงานมากที่สุด สามารถวัดผลได้ และที่สำคัญต้องมีการปรับใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมและทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. ด้านกลยุทธ์องค์กร โดยผู้นำจะต้องสามารถมองภาพในระยะใกล้ 3-6 เดือน และระยะไกล 3-5 ปี ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ว่าองค์กรจะมุ่งหน้าไปทางใด โดยผู้นำนั้นจะต้องมองภาพออกมาในทุกมิติ และจะต้องมองหาการเจริญเติบโต (S-curve) ที่จะเป็นภาพขององค์กรอีกด้วย

3. แผนการดำเนินธุรกิจ ผู้นำจะต้องสร้างแผนการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน ปรับตัวให้รับกับยุคดิจิทัลอย่างไร ซึ่งแผนงานดังกล่าวจะต้องสามารถขับเคลื่อนได้ โดยไม่ขัดกับพื้นฐานขององค์กร รวมถึงแผนการดำเนินงานธุรกิจ ที่สามารถนำมาใช้เป็นจุดแข็งเพื่อการแข่งขันได้

ซึ่งในกระบวนการในเป้าหมายดังกล่าวเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ที่ได้รับสำหรับองค์กร โดยทั่วไป เพื่อใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย แต่จะต้องสอดคล้องกับความเป็นไปได้ของกระบวนการที่นำมาปรับใช้กับองค์กรด้วย สำหรับในกลยุทธ์ที่จะต้องนำมาใช้นั้นมีความสำคัญที่สุด คือ ด้านภารกิจ และด้านวิสัยทัศน์ หรือแนวทางเพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายอย่างแท้จริง โดยต้องมีการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management: KM) ในองค์กรระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการรวบรวม ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีไปยังบุคลากรอื่นอย่างสม่ำเสมอโดยต้องมีการจัดแสดงนิทรรศการด้านองค์ความรู้ ของผู้เชี่ยวชาญในเฉพาะด้าน (สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, 2564) รวมถึงการพัฒนาและการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืนนั้นจะเกิดขึ้นได้อย่างเห็นผลเป็นรูปธรรมก็ต่อเมื่อธุรกิจสามารถนำมาบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจโดยปกติก็ต้องประกอบด้วย (มั่งคั่งไทย, 2564) กระบวนการหลัก 5 ประการ ได้แก่

1. การวิเคราะห์บริบท ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย และการกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กร (Materiality) ซึ่งต้องมีความเข้าใจบริบท หรือ “ตัวตน” ขององค์กรก่อนเป็นลำดับแรก โดยสามารถศึกษาและวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร ห่วงโซ่คุณค่า กลยุทธ์ของธุรกิจ ความเสี่ยงและโอกาสของธุรกิจ ตลอดจนทิศทางและแนวโน้มของอุตสาหกรรมนั้น

2. การกำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กร (Policy) ต้องมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนในระดับองค์กรออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร และ

ประกาศให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบเพื่อเป็นการแสดงเจตนารมณ์ และความมุ่งมั่นในการพัฒนา
สำหรับในการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน

3. การกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กร (Strategy) มีการกำหนดกรอบการ
ดำเนินงานหรือกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืนให้สอดคล้องกับนโยบาย และไปสู่การ
บรรลุเป้าหมายในด้านความยั่งยืนที่ได้กำหนดไว้

4. การขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) มีการนำแผนงานด้าน
ความยั่งยืน ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สามารถทำได้ตามแนวทางที่ผู้
ปฏิบัติในแต่ละองค์กรนั้นเห็นสมควร

5. การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน (Disclosure) จำเป็นต้องมีกระบวนการรวบรวม
และจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนเพื่อใช้ในการติดตาม และพัฒนาผลการ
ดำเนินงานไปใช้ในการเปิดเผยและสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้เสีย

ในกระบวนการทั้ง 5 ด้านนี้เป็นการขับเคลื่อนที่ช่วยให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพจากการที่
วิเคราะห์ โดยใช้เป้าหมายในการกำหนดกลยุทธ์แล้วนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการรวบรวมข้อมูล
เพื่อเปิดเผย หรือนำเสนอต่อองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือได้เสีย แต่จะต้องใช้กลยุทธ์ในการฟัง
เสียงของพนักงานในรูปแบบใหม่ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยข้อมูลที่ได้อะไร
แบบเรียลไทม์ (โพสทูเดย์, 2563) หรือจะต้องมีการใช้องค์ประกอบในการขับเคลื่อนเพื่อให้
องค์กรบรรลุเป้าหมายได้โดยเร็วยิ่งขึ้น (จ๊อบดีบี, 2564)ซึ่งมีความจำเป็นต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. เชื่อมมั่นในทีมบริหาร
2. การให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร
3. การรักษาคำพูด
4. การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน
5. การแก้ปัญหาพร้อมกัน

โดยในคุณสมบัติดังกล่าวช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายไปสู่จุดที่สูงที่สุด
ของการขับเคลื่อนองค์กรซึ่งใช้ทีมบริหารที่เป็นมืออาชีพ มีการให้ความสำคัญกับทีมงาน มีการ
สื่อสารที่ดีเพื่อให้เกิดการช่วยเหลือหรือสนับสนุนกันภายในองค์กร รวมถึงการช่วยกันแก้ปัญหา
เมื่อเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนภายในองค์กรและการใช้ความ
สมารถของบุคลากรภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์

ดังนั้นกระบวนการขับเคลื่อนขององค์กรสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ เป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมาย
สูงสุดเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีหลากหลาย
รูปแบบ ทั้งในด้านการมีส่วนร่วม การใช้กลยุทธ์ และการมีวิสัยทัศน์ รวมถึงการศึกษาค้นคว้า ทำ
ให้ไปถึงเป้าหมายสูงสุดได้เร็วขึ้น เพราะในแต่ละกระบวนการล้วนเกิดจากการมีส่วนร่วม ของ
ทีมงาน มีการบริหารจัดการ มีการแผน รวมไปถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร

ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม กระบวนการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน

สำหรับภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม โดยใช้กระบวนการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายเพื่อให้เกิดความยั่งยืนนั้น ผู้เขียนได้มีการศึกษาวิเคราะห์ คือ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมควรมีการมุ่งเน้นการปฏิบัติจริยธรรมภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมให้ระดับวุฒิภาวะด้านคุณธรรม โดยใช้การเสริมสร้างบรรยากาศขององค์กรให้มีบรรยากาศของคุณธรรม มีการยึดค่านิยมที่ดีงาม และควรมีมาตรฐานด้านคุณธรรมร่วมกัน เพื่อให้ผู้ร่วมงานยึดหลักความร่วมมือ และใช้หลักสามัคคีธรรมมากกว่าการแข่งขันกัน และมีการเลือกใช้อำนาจการลงโทษ เป็นทางเลือกสุดท้าย(อนันท์ งามสะอาด, 2561) เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรนั้นรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในการใช้ความคิดริเริ่ม โดยมีการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ที่มีการเน้นกลยุทธ์ มีการใช้ระบบการจัดการหรือการมุ่งเน้นไปที่กระบวนการตามเป้าหมายเพื่อความยั่งยืน โดยมีการใช้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ (อนันตชัย ยुरประณม, 2559) โดยผู้นำเชิงคุณธรรมนั้น คือ ผู้ที่อยู่บนพื้นฐานของศีลธรรม ความดีมีเมตตา มีความซื่อสัตย์(สารานุกรมเสรี, 2564) ซึ่งภาวะผู้นำที่มีลักษณะแบบนี้ เป็นผู้ที่หายาก โดยเฉพาะผู้นำที่มีลักษณะซื่อสัตย์ เพราะว่าผู้นำส่วนใหญ่มักมีการสนใจแต่ประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญ ซึ่งในปัจจุบันเป็นยุคที่มีการแข่งขันสูงมาก ยิ่งคำว่า “ภาวะผู้นำ” นั้นล้วนมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า เพราะเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้นเพราะเชื่อว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มสามารถเผชิญได้ (ศิริธร พิมพ์ผล, 2555) โดยเมื่อเป็นภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความเมตตาธรรม ได้รับการยอมรับจากสมาชิกภายในองค์กรนั้น ว่ามีความรู้ ความสามารถเป็นผู้ที่คิดเพื่อองค์กร ให้เกิดประสบความสำเร็จ ล้วนยังเป็นสิ่งที่ต้องมีการพิจารณาในระยะยาว โดยบุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมนั้น มักจะขับเคลื่อนด้วยกระบวนการที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1. การวิเคราะห์บริบท ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย และการกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กร (Materiality) ซึ่งต้องมีความเข้าใจบริบท หรือ “ตัวตน” ขององค์กรก่อนเป็นลำดับแรก
2. การกำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กร (Policy) ต้องมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนในระดับองค์กรออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร
3. การกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กร (Strategy) มีการกำหนดกรอบการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืนให้สอดคล้องกับนโยบาย
4. การขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) มีการนำแผนงานด้านความยั่งยืน ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
5. การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน (Disclosure) จำเป็นต้องมีกระบวนการรวบรวม และจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนเพื่อใช้ในการติดตาม

โดยกระบวนการดังกล่าวช่วยให้องค์กรพิจารณาจากความสามารถของบุคคล ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมมากกว่าการแข่งขัน เพราะการแข่งขันทำให้มองว่าบุคคลในองค์กรนั้นทำเพื่อผลประโยชน์ หรือองค์กรทำเพื่อแสวงผลกำไรเพียงอย่างเดียว ซึ่งต้องเน้นช่วยกันเพื่อผลักดันองค์กรน่าจะเหมาะสมกว่า ความสามัคคีนั้นทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า และภาวะผู้นำที่จะพาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืนนั้น (สุวรรณ แสงดาว, 2559) ต้องประกอบด้วยคุณธรรม 9 ประการ คือ

1. ความขยัน เป็นผู้ที่มีความตั้งใจมีความเพียรพยายามทำหน้าที่การงานอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง ไม่ท้อถอย มีความท้าทายต่ออุปสรรคนั้นอย่างจริงจัง
2. มีความประหยัด เป็นผู้ที่ดำเนินชีวิตบนพื้นฐานด้วยเรียบง่าย รู้จักฐานะการเงินของตน เป็นผู้ที่รักษาสິงที่มีค่าอย่างคุ่มค่า ไม่ฟุ่มเฟือย
3. ซื่อสัตย์ เป็นผู้ที่ตรงต่อเวลา มีความประพฤติตรงต่อหน้าที่ มีความจริงใจเวลาทำงาน เป็นผู้ที่ไว้อคติ หรือรับรู้หน้าที่ของตนอยู่ตลอดเวลา
4. มีวินัย เป็นผู้ที่ปฏิบัติตนอยู่ในขอบเขต ใช้ชีวิตอยู่บนกฎ และมีระเบียบวินัย ในองค์กร และเป็นผู้ที่มีความยึดมั่นในระเบียบแบบแผนอยู่ตลอดเวลา
5. มีความสุภาพ เป็นผู้ที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตนตามสถานภาพและมีกาลเทศะ มีสัมมาคารวะ มีความเรียบร้อย ไม่มีความก้าวร้าว รุนแรง หรือวางอำนาจในการข่มขู่ผู้อื่น รวมถึงเป็นผู้ที่มีมารยาทดีงาม ตามลักษณะวัฒนธรรมไทย
6. มีความสะอาด เป็นผู้ที่รักความสะอาด ในด้านร่างกาย จิตใจ อย่างถูกต้องตามสุขลักษณะ หรือเป็นผู้ที่ฝึกฝนจิตใจไม่ให้ขุ่นมัว มีจิตที่แจ่มใส โดยปราศจากสิ่งที่มีมัวหมองทั้งกายและจิตใจ
7. มีความสามัคคี เป็นบุคคลที่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนทั้งในฐานะผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี มีความมุ่งมั่นต่อการรวมพลัง รวมถึงการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ และสามารถแก้ปัญหารวมทั้งขจัดความขัดแย้งภายในองค์กรได้ เป็นผู้ที่มีเหตุผล ยอมรับความแตกต่างได้
8. มีน้ำใจ เป็นผู้ให้ คอยช่วยเหลือสังคม มีการรู้จักแบ่งปัน เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น คอยเห็นอก เห็นใจ และเห็นคุณค่าเพื่อนมนุษย์ รวมทั้งผู้ที่มีความเดือดร้อนให้ได้รับการแก้ไข ด้วยแรงกายและแรงใจ
9. มีความกตัญญู เป็นผู้รู้คุณ เมื่อได้รับการช่วยเหลือจากบุคคลอื่นที่ทำความดี และสามารถกระทำการตอบแทนท่านด้วยแรงกาย แรงใจ โดยไม่เป็นคนที่เป็นหนี้แก่ตัว

โดยบุคคลที่มีลักษณะเป็น “ภาวะผู้นำ” ทั้ง 9 ประการนี้ คือบุคคลที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้ในหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการใดก็ตามสามารถประสบความสำเร็จได้ เพราะเป็นบุคคลที่มีจิตใต้ที่ดี หากจะมีแค่ แนวคิด มียุทธศาสตร์ มีวิสัยทัศน์ แต่ไร้คุณธรรม ทั้ง 9 ประการนี้ ย่อมไม่สามารถไปสู่เป้าหมายได้ เพราะว่ามีแค่ “ภาวะ

ผู้นำ” แต่ไม่ประกอบด้วยคุณธรรม ซึ่งกระบวนการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน นั้นต้องประกอบด้วย ดังต่อไปนี้

1. มีการจัดการองค์กรด้วยความซื่อสัตย์ สำหรับการบริหารจัดการองค์กรเป็นส่วนสำคัญเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ หรือไร้ประสิทธิภาพ ประการสำคัญที่สุด คือ ความซื่อสัตย์ที่ต้องมีในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย เพราะเมื่อบุคลากร หรือบุคคลปฏิบัติงานต้องมีความโปร่งใส มีการจัดการอย่างตรงไปตรงมา ต้องไม่มีการประพฤติดุจริตในการปฏิบัติงาน โดยหากมีถือว่าการปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถนำพาความเจริญมาสู่องค์กรได้ (สุวรรณแสงดาว, 2559) เนื่องจากเป็นผู้ที่สร้างความเสียหายต่อองค์กรอย่างไม่สามารถรับได้ และเพื่อให้สามารถมีการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ บุคคล หรือผู้นำที่ดีต้องมีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเอง และผู้อื่นรวมถึงองค์กร

2. มีการจัดการกลยุทธ์อย่างสร้างสรรค์ ในการจัดการกลยุทธ์อย่างสร้างสรรค์ที่ดีนั้นต้องมีแนวทางที่ใช้ให้เกิดกระบวนการคิด เพื่อให้สามารถไปสู่เป้าหมาย ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่เข้าใจง่าย เช่น SWOT Analysis ที่กล่าวถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (สารานุกรมเสรี, 2564) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้สามารถสร้างแนวคิดที่ทำให้เกิดการคิด และสามารถวิเคราะห์ตามได้ รวมทั้งช่วยให้เกิดประสิทธิภาพเมื่อนำไปพัฒนาหรือขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะบุคคลที่เข้าใจในหลักการทำงาน บริบทของการจัดการในช่วงนั้นด้วย ว่าควรใช้หลักการใดที่สามารถไปสู่ความสำเร็จได้

3. มีวิสัยทัศน์และการวางแผนที่สัมพันธ์ ซึ่งในการวางแผนที่สำคัญที่สุดต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เพราะว่าการวางแผนเป็นแนวทางที่เกิดจากวิสัยทัศน์ช่วยให้กำหนดกรอบการทำงานที่เป็นระบบ รวมถึงกระบวนการเพื่อให้เกิดการพัฒนาเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนองค์กร โดยมีทิศทางที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ (ธเนตรตรี รัตนเรืองยศ, 2564) โดยการวางแผนให้สามารถเดินไปอย่างรอบคอบ ไม่ทำให้เกิดอุปสรรคในการขับเคลื่อนใด ๆ เพื่อช่วยให้เกิดการกำหนดแผนในระยะที่สั้นที่สุดและพร้อมนำไปสู่ความสำเร็จ

4. มีเป้าหมายสอดคล้องกันอย่างสมบูรณ์ สำหรับเป้าหมายแล้วเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจที่คอยกระตุ้นในสิ่งที่ต้องการ โดยมีความปรารถนาที่ต้องการสำเร็จ ซึ่งไม่ต้องการปล่อยให้ความคิดเดินทางโดยไร้จุดหมาย (นพดล เจริญทรัพย์นันต์, 2562) โดยเป้าหมายนั้นจะต้องมีการสอดคล้องกับทั้งการจัดการ กลยุทธ์ที่ใช้ รวมถึงการวางแผนและวิสัยทัศน์อย่างสมบูรณ์เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ยั่งยืนได้อย่างสมบูรณ์แบบ เพราะกระบวนการที่สมบูรณ์ที่สุดต้องมีจุดหมายปลายทาง และสามารถที่จะสอดคล้องกับทุก ๆ ภารกิจได้อย่างลงตัว เพื่อให้เกิดความเหมาะสมต่อ ความเป็นผู้นำเชิงคุณธรรมที่มีความเข้าใจในองค์กร

ดังนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการเป็นผู้นำที่ดี หรือความเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นแนวความคิดในลักษณะใดในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายหรือการสร้างคามยั่งยืนที่ดี

หากปราศจาก “คุณธรรม” ก็ไม่สามารถนำพาองค์กรให้เกิดความเจริญก้าวหน้าได้ เนื่องจากหลักหลักการคุณธรรมทั้ง 9 ประการ และเมื่อเข้าใจในหลักการความเป็นภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมแล้ว บุคคลนั้นก็ต้องประกอบไปด้วย การจัดการองค์กรด้วยความซื่อสัตย์ มีการจัดการกลยุทธ์อย่างสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์และการวางแผนที่สัมพันธ์ และมีเป้าหมายที่สอดคล้องกันอย่างสมบูรณ์ ก็จะสามารถไปสู่เป้าหมายนั้นอย่างยั่งยืน โดยใช้กระบวนการทั้ง 4 ข้อนี้เพื่อเป็นการผสมผสานความรู้ความเข้าใจในหลักการที่มีอย่างแท้จริง

สรุป

สำหรับกระบวนการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน โดยบุคคล หรือบุคลากรขององค์กรแล้ว แม้จะมีภาวะผู้นำ มีกระบวนการคิด มีความรู้ มีกลยุทธ์และเป้าหมายที่มีความสำคัญแล้วแต่สิ่งที่สำคัญมากกว่านั้นคือ “คุณธรรม” ในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้เกิดความโปร่งใส มีเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน รู้จักการบริหารองค์กรอย่างมีมโนธรรม โดยเป็นผู้ที่ใช้หัวใจมากกว่าความคิด เพราะการทำงานที่ใช้หัวใจคือ บุคคลที่มีภาวะผู้นำ “น่าเคารพ” เพราะรู้จักการเข้าใจเพื่อนร่วมงาน ไม่เอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้การร่วมมือมากกว่าการ “แข่งขัน” เพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย ซึ่งบุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจะต้องมีการบริหารจัดการในรูปแบบทั้ง 4 ประการ คือ 1. มีการบริหารจัดการองค์กรด้วยความซื่อสัตย์ 2. มีการจัดการกลยุทธ์อย่างสร้างสรรค์ 3. มีวิสัยทัศน์และการวางแผนที่สัมพันธ์ 4. มีเป้าหมายที่สอดคล้องกันอย่างสมบูรณ์ โดยผู้เขียนได้วิเคราะห์ออกมาเป็นทั้ง 4 ประการนี้เพื่อเป็นกระบวนการให้นำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืนต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- จริยา บุญยะประภัตร. (2552). *การขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://management2008.wordpress.com/2009/06/28/การขับเคลื่อนองค์กรสู่/>
- จ๊อบดีบี. (2564). *บันได 5 ขั้น สู่ความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กร*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://th.jobsdb.com/th-th/cms/employer/ผูกพันพนักงานและองค์กร/>
- ชัยรัช เนียมศิริ. (2561). *ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 : กรณีศึกษา จังหวัดขอนแก่น* (รายงานวิจัย). กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
- ชิกน้า. (2563). *ภาวะผู้นำ 7 อย่าง แบบไหนบ้าง? ที่ลูกน้องมองหาจากหัวหน้า*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://www.cigna.co.th/health-wellness/well-at-work/leadership-followers-want>

- ธนตร์ตรี รัตนเรืองยศ. (2564). *Leadership หรือภาวะผู้นำคืออะไร*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://thaiwinner.com/what-is-leadership/>
- ธนตร์ตรี รัตนเรืองยศ. (2564). *วิสัยทัศน์ (Vision) คืออะไร? แตกต่างจากพันธกิจ (Mission) อย่างไร*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://thaiwinner.com/what-is-mission/>
- นพดล เจริญทรพยานันต์. (2562). *เป้าหมายจุดเริ่มต้นของความสำเร็จ*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://www.toward-goal.com/contents/เป้าหมาย-goal-คืออะไร/>
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). *การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2534). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สุภากรพิมพ์.
- พริยาภรณ์ อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบูลย์. (2559). *Checklist พิชิตธุรกิจยั่งยืน เครื่องมือการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน สำหรับธุรกิจที่เพิ่งเริ่มต้นพัฒนาความยั่งยืนในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- โพสทูเดย์. (2563). *กลยุทธ์การพึง พลังขับเคลื่อนองค์กร*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://www.posttoday.com/life/work-life-balance/631352a>
- มั่งคั่งไทย. (2564). *กระบวนการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน (Sustainability)*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://www.wealthythai.com/en/updates/sustainability/1975>
- ศิริธร พิมพ์ผด. (2555). *ภาวะผู้นำ*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/320948>
- ศุภจี สุธรรมพันธ์. (2560). *ปัจจัยหลัก 3 ประการในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก https://www.tma.or.th/2016/news_detail.php?id=239
- ศูนย์เอเชียตะวันออกเฉียงใต้. (2563). *ภาวะผู้นำไม่ใช่เรื่องของตำแหน่ง*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://www.seasiacenter.com/th/insights/leadership-isnt-about-job-position/>
- สารานุกรมเสรี. (2564). *กลยุทธ์*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/กลยุทธ์/>
- สารานุกรมเสรี. (2564). *คุณธรรม*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/คุณธรรม>
- สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. (2564). *ขับเคลื่อนองค์กรสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://www.onep.go.th/ขับเคลื่อนองค์กรสู่การ/>

- สุภาวดี จิตติรัตนกุล. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรีกรณีศึกษา : เทศบาลเมืองพังงา อำเภอเมือง จังหวัดพังงา* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุวรรณ แสงดาว. (2559). *คุณธรรม 9 ประการ*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://sites.google.com/site/suwanaccess/khu>
- องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านลำนาว. (2560). *คุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก https://www.banlamnow.go.th/news/doc_download/a_120618_133944.pdf
- อนันตชัย ยुरประถม. (2559). *เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรการบริหารความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (CSR for Corporate Sustainability)*. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- อนันท์ งามสะอาด. (2561). *ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical leadership)*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://www.facebook.com/TTECH.BDI/posts/1572049492881517/>
- อัลลิปริญา เหล็กพิมาย. (2558). *ความหมายของภาวะผู้นำและทฤษฎีภาวะผู้นำ*. เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/aunripreya456/1-khwam-hmay-khxng-phawaphuna>
- Draft, R. L. (2003). *Management* (6th ed.). Australia: Thomson South – Western.
- HR NOTE. Asia. (2562). *ก้าวสู่การเป็นผู้นำที่ดีอย่าง อย่างที่ทุกองค์กรต้องการ*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190605-leadership/>
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in Organizations: An Introduction to Organization Behavior* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill