

ผู้นำ: กุญแจสำคัญสู่ความเป็นเลิศขององค์การธุรกิจในยุคดิจิทัล

Leaders: The Key to Business Excellence in the Digital Era

ภัทริยา สังข์น้อย^{1*}

Pattareya Sungnoi^{1*}

วันที่รับบทความ : 29 พฤษภาคม 2568

วันที่แก้ไขบทความ : 30 มิถุนายน 2568

วันที่ตอบรับบทความ : 9 กรกฎาคม 2568

บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่อง “ผู้นำ: กุญแจสำคัญสู่ความเป็นเลิศขององค์การธุรกิจในยุคดิจิทัล” มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับผู้นำในยุคดิจิทัล โดยศึกษาความหมาย ประเภท บทบาทและหน้าที่ และคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้นำ ทั้งนี้ ผู้นำทุกระดับต้องระบุดจุดเปลี่ยน กำหนดทิศทาง และส่งเสริมศักยภาพบุคลากร พร้อมทั้งนำเสนอการจำแนกประเภทผู้นำตามระดับการบริหารและพฤติกรรมภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภายใต้กรอบทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทาง-เป้าหมาย ที่เน้นความยืดหยุ่นตามบริบท ตลอดจนคุณลักษณะสำคัญของผู้นำยุคดิจิทัล ได้แก่ วิสัยทัศน์และการคิดเชิงกลยุทธ์ การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารและสร้างแรงบันดาลใจ อารมณ์และสังคม ความรู้และความสามารถด้านดิจิทัล และการเสริมสร้างพลังและการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ที่เสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : ผู้นำ องค์การธุรกิจ ยุคดิจิทัล

Abstract

This article, "Leaders: The Key to Excellence in Business Organizations in the Digital Era," aims to present basic concepts about leaders in the digital age by studying the meaning, types, roles and responsibilities, and essential characteristics of leaders. Leaders at all levels must identify turning points, set directions, and promote the potential of their people. It also presents a classification of leaders by management level and specific leadership behaviors under the framework of the Path-Goal Leadership Theory, which emphasizes flexibility according to context, as well as key characteristics of digital leaders, including vision and

¹ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

¹ Faculty of Management Science Songkhla Rajabhat University

*Corresponding author. E-mail: pattareya.su@skru.ac.th

strategic thinking, adaptability and change, communication and inspiration, emotion and society, digital knowledge and capabilities, and empowerment and customer focus that create sustainable strategic advantages.

Keywords: Leaders, Business Organizations, Digital Era

บทนำ

ในยุคดิจิทัลที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันสูง การดำเนินงานในองค์กรธุรกิจจำเป็นต้องอาศัย “ผู้นำ” ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการกำหนดทิศทาง และสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่มักมีผู้นำหลากหลายระดับ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารสูงสุดจนถึงหัวหน้าทีม โดยแต่ละระดับล้วนมีบทบาทสำคัญในการประสานงาน สร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมความร่วมมือภายในทีม ตลอดจนกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Kovalenko & Kovalenko, 2020; Wang et al. 2021) ทั้งนี้ ผู้เขียนขอนิยาม “ผู้นำ” ในบริบทขององค์กรธุรกิจว่า หมายถึง ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) ผู้บริหารระดับต้น (First-line Managers) โดยผู้นำดังกล่าวมีบทบาทในการจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ และกำหนดเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อผลักดันในการขับเคลื่อนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้บริบทของธุรกิจยุคดิจิทัล ผู้นำมิได้จำกัดบทบาทเพียงแค่บริหารจัดการงานประจำเท่านั้น หากแต่ต้องสามารถปรับตัวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ รับมือกับความเปลี่ยนแปลง และสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เอื้อต่อการปรับตัว และการเติบโตอย่างก้าวกระโดดขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (สรวงอัยย์ อนันทวิจักขณ์ และสามัคคี กิจเจริญ, 2566; สมชาย เทพแสง และคณะ 2567; Kovalenko & Kovalenko, 2020) ดังนั้น ผู้นำจึงเปรียบได้กับ “กุญแจสำคัญ” ที่จะไขประตูสู่ความเป็นเลิศขององค์กรในยุคดิจิทัล โดยเนื้อหาที่จะนำเสนอในบทความนี้ ประกอบด้วยความหมายของผู้นำ ประเภทของผู้นำ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำในยุคดิจิทัล และคุณลักษณะของผู้นำในยุคดิจิทัล ซึ่งเนื้อหาดังกล่าวสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่ก้าวสู่การเป็นผู้นำที่ดีและมีคุณภาพในอนาคต

วัตถุประสงค์การศึกษา

เพื่อนำเสนอแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับผู้นำในยุคดิจิทัล

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บทบาทของผู้นำจึงไม่จำกัดเพียงการควบคุม แต่รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมศักยภาพบุคลากร ความเป็นผู้นำมิใช่แค่ตำแหน่งหรืออำนาจ แต่คือพฤติกรรมที่ส่งผลเชิงบวกต่อผู้อื่น การทำความเข้าใจผู้นำจึงเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารจัดการที่ยั่งยืน จากการศึกษา

แนวคิดของนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้นำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายของผู้ผู้นำไว้ในมุมมองที่หลากหลาย ได้แก่

พระมหายุทธพิชาญ โยธาสโน และคณะ (2566) กล่าวว่า ผู้ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่ม สามารถที่จะบริหารจัดการองค์การให้ดำเนินไปได้ด้วยดีมีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มหรือคณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การเป็นผู้ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องมีการเรียนรู้และฝึกฝนซึ่งต้องอาจใช้เวลาานแต่หากสามารถทำได้สำเร็จก็เท่ากับว่าผู้นำนั้นมีคุณสมบัติที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ง่ายขึ้น

จิรตติกาล สุขสิงห์ (2566). กล่าวว่า ผู้ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลซึ่งได้รับการยอมรับจากบุคคลในกลุ่มในองค์กรนั้น ๆ เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างแรงจูงใจและเป็นคนที่สามารถบริหารนำพากลุ่มคนหรือที่เรียกว่า ผู้ตาม ให้ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการได้ตั้งเป้าหมายไว้ได้ ซึ่งผู้นำที่ดีต้องมีทั้งความรู้ความสามารถ ทักษะ ต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน นอกจากนั้น ต้องเป็นคนดี มีคุณธรรม จึงจะสามารถเป็นที่ยอมรับในกลุ่ม กล่าวคือ ต้องสามารถเข้าไปนั่งอยู่ในใจของผู้ตามได้ เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้ว ผู้นำจะนำอย่างไร ผู้ตามก็จะเชื่อมั่นและปฏิบัติตาม สิ่งที่ผู้ตาม ต้องการจากผู้นำก็คือ ลักษณะนิสัยของผู้นำ

ปรีชญา บุตรสะอาด (2566) กล่าวว่า ผู้ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง หรือหัวหน้าในระดับต่าง ๆ ที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่มและใช้ความสามารถของตนเองโดยวิธีการต่าง ๆ ชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพื่อดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สิทธิโชค สิทธิเจริญ และคณะ (2566) กล่าวว่า ผู้ผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

Bateman et al. (2018) กล่าวว่า ผู้ผู้นำ คือ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวยช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ตลอดจนช่วยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถมีบทบาทที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์การ และเติบโตไปเป็น “ผู้มีส่วนสนับสนุนที่มีคุณภาพ” ในระยะยาว

Corbett and Spinello (2020) กล่าวถึงผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า ผู้ผู้นำ คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทในการสร้างอิทธิพลร่วมกันผ่านกระบวนการที่มีพลวัต เชื่อมโยง และเปิดกว้าง โดยอาศัยการสื่อสารผ่านเครือข่ายความรู้ดิจิทัลและความสัมพันธ์เชิงปฏิสัมพันธ์ในลักษณะของเครือข่าย ผู้นำจึงมิใช่เพียงผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ แต่เป็นศูนย์กลางของการประสาน การเรียนรู้ และการขับเคลื่อนองค์ความรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การหรือสังคมอย่างยั่งยืน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ในบริบทขององค์การธุรกิจยุคดิจิทัล “ผู้นำ” หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลและได้รับการยอมรับจากบุคลากรหรือกลุ่มภายในองค์กร ไม่ว่าจะโดยตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือจากอิทธิพลที่เกิดจากพฤติกรรมและปฏิสัมพันธ์เชิงบวก โดยผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง ชี้นำ สร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมศักยภาพ และอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กร

เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำจึงมิใช่เพียงตำแหน่งทางการบริหารเท่านั้น หากแต่ครอบคลุมถึงคุณลักษณะส่วนบุคคล ความรู้ ความสามารถ คุณธรรม และศิลปะในการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทแวดล้อม อีกทั้งยังรวมถึงความสามารถในการส่งเสริม และพัฒนาผู้ตามให้มีศักยภาพในการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน

ดังนั้น ผู้นำมิได้จำกัดอยู่เพียงการใช้อำนาจหรือการควบคุมองค์การเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงความสามารถในการส่งเสริม พัฒนา และยกระดับศักยภาพของผู้ตามอย่างเป็นระบบ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคือผู้ที่สามารถให้บริการแก่ผู้อื่นได้อย่างแท้จริง โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนให้บุคลากรมีความสามารถในการคิดริเริ่ม (Initiative) ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ (Good Judgement) และพัฒนาตนเองให้เติบโตทั้งในด้านทักษะและคุณค่าทางจริยธรรม

ประเภทของผู้นำ

การจำแนกประเภทของผู้นำในองค์การสามารถพิจารณาได้จากหลายมิติ ในมุมมองแบบดั้งเดิม องค์การมีโครงสร้างการบริหารจัดการแบบลำดับชั้น (Hierarchical) ซึ่งสะท้อนความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ กับพนักงาน อย่างไรก็ตาม ในมุมมองร่วมสมัย (Contemporary View) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงได้เปลี่ยนไปสู่การเป็นผู้สนับสนุนและให้บริการแก่ผู้จัดการระดับรองและพนักงาน ผ่านกระบวนการที่เรียกว่า “การเสริมพลัง” (Empowerment) ซึ่งมุ่งเน้นการมอบอำนาจและความไว้วางใจให้บุคลากรสามารถตัดสินใจและดำเนินงานได้อย่างอิสระ ในบริบทขององค์การยุคใหม่ องค์การถูกมองว่าเป็นกลไกในการให้บริการแก่ลูกค้าและผู้รับบริการเป็นสำคัญ ส่งผลให้การแบ่งประเภทของผู้นำมีความเชื่อมโยงกับระดับและบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการซึ่งสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์การโดยตรง นอกจากนี้ ผู้นำยังมักถูกพิจารณาว่าเป็นผลรวมของคุณลักษณะบุคลิกภาพเฉพาะบุคคล เช่น ความมั่นใจในตนเอง ความห่วงใยต่อผู้อื่น สติปัญญา และความน่าเชื่อถือ เป็นต้น จึงมีการนำคุณลักษณะหรือลักษณะพฤติกรรมของผู้นำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการจำแนกประเภทของผู้นำอีกแนวทางหนึ่ง (Pride et al., 2019; Radke, 2022)

ดังนั้น บทความนี้เสนอเกณฑ์ในการจำแนกประเภทของผู้นำที่สำคัญ 2 เกณฑ์ คือ ระดับการบริหาร (Levels of Management) และพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behaviors) การพิจารณาผู้นำตามเกณฑ์ทั้งสองนี้ควบคู่กันจะช่วยให้สามารถมองเห็นภาพรวมของบทบาท หน้าที่ และลักษณะการเป็นผู้นำได้อย่างครอบคลุมและชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ประเภทของผู้นำตามระดับการบริหาร (Types of Leaders by Management Levels)
ในองค์การธุรกิจที่มีโครงสร้างการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ การแบ่งระดับในการบริหารจัดการเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไป องค์การสามารถแบ่งผู้นำตามระดับการบริหารจัดการออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers), ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) และ ผู้บริหารระดับต้น (First-Line Managers) ทั้งนี้ ผู้นำทั้ง 3 ระดับจะมีบทบาทและหน้าที่

ที่แตกต่างกัน แต่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร (Pride et al., 2019) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) คือ ผู้บริหารที่มีตำแหน่งอยู่ในระดับบนสุดขององค์กร ซึ่งมีหน้าที่ในการชี้นำและควบคุมทิศทางโดยรวมขององค์กร กลุ่มผู้บริหารระดับสูงนี้มักจะเป็นกลุ่มขนาดเล็กในด้านการวางแผน พวกเขามีหน้าที่ในการพัฒนา พันธกิจ (Mission) ขององค์กร รวมถึงการกำหนด กลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรอีกด้วย การก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในองค์กรขนาดใหญ่จำเป็นต้องอาศัยทั้งความทุ่มเทในการทำงานหนัก การทำงานเป็นเวลานาน ความมุ่งมั่น และพรสวรรค์ รวมถึงโชคที่ไม่ใช่น้อย ตำแหน่งที่พบได้บ่อยในระดับผู้บริหารสูง ได้แก่ ประธาน (President) รองประธาน (Vice President) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer or CEO) และ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ (Chief Operating Officer or COO)

1.2 ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) เป็นกลุ่มผู้บริหารที่มีจำนวนมากที่สุดในองค์กร โดยมีบทบาทสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายหลักซึ่งกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับกลางยังมีหน้าที่ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับรอง (Tactical Plans) และแผนการปฏิบัติงาน (Operational Plans) ตลอดจนประสานงานและควบคุมการดำเนินงานของผู้บริหารระดับต้นให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ตัวอย่างตำแหน่งที่พบได้บ่อยในระดับผู้บริหารกลาง ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย (Division Manager) หัวหน้าแผนก (Department Head) ผู้จัดการโรงงาน (Plant Manager) และผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ (Operations Manager)

1.3 ผู้บริหารระดับต้น (First-Line Managers) หรือหัวหน้าทีม (Team Leaders) เป็นผู้บริหารที่มีบทบาทในการประสานงานและควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (Operating Employees) โดยผู้บริหารระดับนี้จะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานอย่างใกล้ชิด เพื่อกระตุ้นการทำงาน ตอบข้อซักถาม และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่ผ่านการปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการโดยได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาจากความขยันขันแข็งและศักยภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงบางรายก้าวเข้าสู่เส้นทางอาชีพจากการดำรงตำแหน่งในระดับนี้เช่นเดียวกัน ตัวอย่างตำแหน่งที่พบได้บ่อยในระดับนี้ ได้แก่ ผู้จัดการสำนักงาน (Office Manager) หัวหน้างาน (Supervisor) และหัวหน้าหน่วย (Foreman)

2. ประเภทของผู้นำตามพฤติกรรม (Types of Leaders by Leadership Behaviors) การจำแนกประเภทของผู้นำตามพฤติกรรมเป็นการศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะของภาวะผู้นำ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงรูปแบบการบริหารจัดการและลักษณะปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของยุคสมัย โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่องค์กรธุรกิจต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี และความคาดหวังใหม่ ๆ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยในอดีตแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำเน้นที่การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative Decision-Making) ซึ่งแบ่งรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ

ออกเป็น 2 ประเภท คือ ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) และผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) (Bateman et al., 2018) อย่างไรก็ตาม เมื่อบริบทของการทำงานมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำก็ได้รับการพัฒนาไปสู่ทฤษฎีที่สามารถตอบสนองต่อความหลากหลาย และความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ได้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ หนึ่งในทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง คือ ทฤษฎีผู้นำแบบเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Leadership Theory) ซึ่งมีพื้นฐานจากทฤษฎีแรงจูงใจแบบความคาดหวัง (Expectancy Theory) โดยแนวคิดของทฤษฎีนี้ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามได้ผ่านการ “ชี้นำเส้นทาง” (Path) ที่เหมาะสมและการกำหนด “เป้าหมาย” (Goal) ที่สามารถบรรลุได้อย่างชัดเจน ช่วยเพิ่มแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงานของทีม ซึ่งสามารถสะท้อนถึงรูปแบบการบริหารจัดการและปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ดังนั้น สาระสำคัญของทฤษฎีผู้นำแบบเส้นทาง-เป้าหมาย คือ การเน้นให้ผู้ตามเลือกใช้รูปแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบริบทหรือสถานการณ์ เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเลือกใช้รูปแบบของผู้นำจะพิจารณาจากปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ลักษณะของผู้ตาม สภาพแวดล้อมของการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในบริบทขององค์การธุรกิจยุคดิจิทัล แนวทางของทฤษฎีผู้นำแบบเส้นทาง-เป้าหมายสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของผู้นำในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ โดยพฤติกรรมความเป็นผู้นำของทฤษฎีนี้สามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเภท (McShane & Von Glinow, 2018) ได้แก่

2.1 การเป็นผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) เป็นผู้นำให้คำแนะนำและชี้แจงขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด เพื่อให้พนักงานทราบถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานและวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

2.2 การเป็นผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นผู้นำที่แสดงออกถึงการสนับสนุนและเอาใจใส่พนักงาน โดยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและน่าเชื่อถือ

2.3 การเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทีมงานก่อนการตัดสินใจ

2.4 การเป็นผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) เป็นผู้นำที่กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และคาดหวังให้พนักงานบรรลุเป้าหมายดังกล่าว โดยการสร้างแรงจูงใจและแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของพนักงาน

ดังนั้น การเลือกใช้รูปแบบการเป็นผู้นำทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายชี้ให้เห็นว่า ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องเลือกใช้หรือผสมผสานรูปแบบการเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและลักษณะของพนักงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มพูนประสิทธิผลขององค์การและการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้อย่างยั่งยืน ซึ่งบางครั้งจำเป็นต้องมีการเสริมพลังอำนาจให้กับการทำงานเป็นทีมโดยใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลให้การทำงานเป็นทีมเกิดผลลัพธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพ (อิศรภรณ์ รินโรสง และคณะ, 2568)

ภาพรวมของแนวคิดข้างต้นชี้ให้เห็นว่า การจำแนกประเภทของผู้นำตามระดับการบริหารและพฤติกรรมผู้นำ เป็นแนวทางที่ช่วยให้เข้าใจบทบาท หน้าที่ และรูปแบบการนำที่แตกต่างกันในแต่ละบริบทขององค์การอย่างชัดเจน ผู้นำในแต่ละระดับต้องปรับบทบาทให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ขณะที่พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การเลือกใช้รูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำในยุคดิจิทัล

ผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในองค์การ โดยทำหน้าที่กำหนดนโยบาย จัดสรรทรัพยากรมนุษย์ บริหารจัดการ และควบคุมตรวจสอบการดำเนินงาน (นฤมล เพ็ญสิริวรรณ, 2561) นอกจากนี้ ผู้นำยังเป็นผู้เชี่ยวชาญที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถด้านการบริหารองค์การ เป็นผู้สนับสนุนที่ใส่ใจพนักงาน สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน และมีจิตสำนึกต่อผลกระทบของการตัดสินใจที่มีต่อสังคมโดยรวม (Voegtlin et al. 2020) เมื่อเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงทุกมิติของการดำเนินธุรกิจ ผู้นำองค์การจึงมิใช่เพียงต้องเผชิญกับความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจดิจิทัลและการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นเท่านั้น หากยังต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและหน้าที่ให้สอดคล้องกับพลวัตทางเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้บริบทเช่นนี้ “ผู้นำในยุคดิจิทัล” จึงจำเป็นต้องแสดงบทบาทและปฏิบัติหน้าที่ที่เพิ่มเติมจากบทบาทผู้นำในอดีต ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. หน้าที่ของผู้นำในยุคดิจิทัล

ผู้นำในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องแสดงบทบาทที่หลากหลายและลึกซึ้งยิ่งขึ้น เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ผู้นำจึงต้องแสดงบทบาทเสริมที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ (พระศุภกร ภูมิปัญญา และคณะ, 2568)

1.1 บทบาทในฐานะตัวกลางของการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) กล่าวคือ ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับ โดยเฉพาะในระบบ แนวคิด และกระบวนการที่ล้าสมัย ซึ่งไม่สามารถรองรับสภาพแวดล้อมในยุคดิจิทัลได้อีกต่อไป โดยต้องมีความหนักแน่นในการตัดสินใจ ความกล้าเผชิญกับความเสี่ยง และการเป็นผู้นำที่ยึดมั่นในเป้าหมายขององค์การ

1.2 บทบาทในฐานะผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Role) กล่าวคือ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์แบบผู้ประกอบการ โดยพร้อมจะลงทุนด้านความคิด นวัตกรรม และทรัพยากรเพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่องค์การ ควรมีความคิดริเริ่ม กล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล และสามารถตอบสนองต่อความท้าทายได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น

1.3 บทบาทในฐานะผู้ให้คำปรึกษา (Counselor) กล่าวคือ ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร โดยการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา สนับสนุนการเรียนรู้ และสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. หน้าที่ของผู้ผู้นำในยุคดิจิทัล

ในบริบทของการบริหารองค์การธุรกิจยุคดิจิทัล ตามบทบาทที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ผู้นำมีหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้้องค์การสามารถปรับตัวต่อพลวัตของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ ผู้นำจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่เสริมที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ (รุ่งรัตน์ พลชัย, 2563)

2.1 การระบุจุดเปลี่ยนที่สำคัญขององค์การ (Define Where Change is Needed Most) ผู้นำต้องทำหน้าที่สำรวจ วิเคราะห์ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อตรวจสอบส่วนงานหรือกระบวนการใดที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน พร้อมกันนี้ ยังต้องสามารถค้นหาโอกาสในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์การให้สามารถปรับตัวและเติบโตอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

2.2 การวางแผนและออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Choreograph the Change) เมื่อระบุจุดเปลี่ยนที่สำคัญได้แล้ว ผู้นำต้องออกแบบและวางแผนกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการประเมินศักยภาพของบุคลากร รวมถึงทักษะ ความรู้ และความพร้อมในการปรับตัวสู่ระบบดิจิทัล การวางแผนดังกล่าวควรอยู่ภายใต้หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และแนวทางแบบ Agile ที่เน้นความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และการทำงานร่วมกันของทีมสหวิชาชีพ (Cross-functional Teams) เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากร (Empower People) การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัลจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้นำต้องส่งเสริมและพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจ และเจตคติในเชิงบวก โดยเน้นการมีส่วนร่วมและสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ (Ownership) ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการร่วมขับเคลื่อนองค์การให้สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัลให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

บทบาทและหน้าที่ของผู้ผู้นำในยุคดิจิทัลมีความสำคัญและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น อันเป็นผลมาจากบริบทของการบริหารองค์การที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ผู้นำจึงต้องสามารถระบุจุดเปลี่ยนที่สำคัญ วางแผนการเปลี่ยนแปลง สร้างความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์ และส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การสามารถก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างมั่นคง ในขณะเดียวกัน ผู้นำจำเป็นต้องแสดงบทบาทอย่างเป็นระบบ ทั้งในฐานะ “ตัวกลางของการเปลี่ยนแปลง” “ผู้ประกอบการ” และ “ผู้ให้คำปรึกษา” ซึ่งล้วนมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้้องค์การสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในโลกดิจิทัล

คุณลักษณะของผู้นำในยุคดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนจากกระแสเทคโนโลยีดิจิทัลและโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้องค์กรธุรกิจไม่สามารถพึ่งพาเพียงโครงสร้าง หรือกระบวนการบริหารแบบเดิมได้ หากแต่ต้องพึ่งพาบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง โดยเฉพาะ “ผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ” ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัวกับความท้าทายที่ไม่แน่นอน และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นคง การเป็นผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัลต้องมีคุณลักษณะที่เฉพาะเจาะจง โดยสมชาย เทพแสง และคณะ (2567) ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญของผู้นำในยุคดิจิทัลไว้ 7 ด้าน คือ 1) การปรับตัวและยืดหยุ่น 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การจัดการเปลี่ยนแปลง 4) ความเห็นอกเห็นใจ 5) การสร้างบรรยากาศเชิงบวก 6) การสื่อสารมีประสิทธิภาพ และ 7) การมีความอยากรู้อยากเห็น สรวงอัยย์ อนันตวิจักขณ์ และสามัคคี กิจเจริญ (2566) ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำในยุคดิจิทัลไว้ 6 ประการ คือ 1) การคิดแบบมีวิสัยทัศน์ 2) การรับความเสี่ยง 3) ความชอบและแรงขับ 4) ความสามารถในการปรับตัว 5) การเสริมอำนาจ และ 6) แนวทางเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง Tuschner et al. (2022) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำอิเล็กทรอนิกส์ต้องปรับตัวและกล้าเสี่ยงเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และต้องมีสติปัญญาทางวัฒนธรรม สังคม และอารมณ์ที่สูงขึ้น เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันในทีมที่หลากหลาย และ Sağbaşı and Erdoğan (2022). ได้กล่าวว่า ลักษณะทั่วไปของความเป็นผู้นำในยุคดิจิทัล ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล 2) มีความสามารถในการพัฒนานโยบายที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ 3) มีความรู้และสติปัญญาทางดิจิทัล และ 4) สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวยังมีความคล้ายคลึงกับลักษณะของผู้นำในยุคเดิมอยู่ และละอองดาว ชาทองยศ (2566) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำในยุคดิจิทัลมี 6 ประการ คือ 1) วิสัยทัศน์ที่นำดึงดูด 2) ความสามารถในการสื่อสาร 3) ความมั่นใจและความเชื่อมั่นในตนเอง 4) ความกล้าเสี่ยงและการท้าทายสถานะเดิม 6) ความเข้าใจและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม และ 6) การสร้างความผูกพันทางอารมณ์ จากแนวคิดของนักวิชาการและนักวิจัยที่กล่าวไว้ข้างต้นสามารถสรุปและจัดหมวดหมู่คุณลักษณะสำคัญที่ส่งเสริมการเป็นผู้นำในยุคดิจิทัลได้ 6 หมวด ดังนี้

1. วิสัยทัศน์และการคิดเชิงกลยุทธ์ (Visionary and Strategic Thinking) ผู้นำยุคดิจิทัลต้องมีความสามารถในการมองเห็นอนาคตขององค์กรในโลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว สามารถคาดการณ์แนวโน้มทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และพฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรมีทิศทางที่ชัดเจน มุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน และสามารถใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลง (Adaptability and Change Management) ในยุคดิจิทัลที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ผู้นำต้องสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และบริหารจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้้องค์กรสามารถรับมือกับความผันผวนของ

ตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยงจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และปรับใช้กลยุทธ์ใหม่ได้อย่างทันเวลา

3. การสื่อสารและสร้างแรงบันดาลใจ (Communication and Inspiration) ผู้นำต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และความคาดหวังได้อย่างชัดเจน รวมถึงมีทักษะในการโน้มน้าวและสร้างแรงบันดาลใจ ให้ทีมร่วมมือกันสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ส่งผลให้องค์การเกิดความเข้าใจตรงกัน ลดความขัดแย้งภายใน เพิ่มขวัญ และกำลังใจแก่พนักงาน และกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเป้าหมายร่วมกัน

4. ความฉลาดทางอารมณ์และสังคม (Emotional and Social Intelligence) ปัจจุบันความฉลาดทางอารมณ์ ((Emotional Quotient or EQ) และความเข้าใจบริบททางสังคมมีความสำคัญมากขึ้น ผู้นำที่สามารถรับฟัง เห็นอกเห็นใจ เข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมและอารมณ์ จะสามารถสร้างความไว้วางใจ และทีมงานที่แข็งแกร่งได้ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในทีม ลดความขัดแย้ง เพิ่มความผูกพัน ในองค์กร (Employee Engagement) และนำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมประสิทธิภาพ

5. ความรู้และความสามารถด้านดิจิทัล (Digital Literacy and Intelligence) ผู้นำยุคใหม่ต้องไม่เพียงแต่เข้าใจเทคโนโลยี แต่ยังสามารถประยุกต์ใช้ดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การวิเคราะห์ข้อมูล การพัฒนานวัตกรรม และการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูล ส่งผลให้องค์การสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนสามารถดำเนินงานอย่างคล่องตัว และใช้ข้อมูลในการตัดสินใจได้อย่างแม่นยำและมีประสิทธิผล

6. การเสริมสร้างพลังและการมุ่งเน้นผู้รับบริการ (Empowerment and Customer Orientation) ผู้นำควรส่งเสริมให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ เรียนรู้ และลงมือทำด้วยตนเอง พร้อมกับสร้างวัฒนธรรม ที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มความเร็วในการให้บริการ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงประเด็นและสอดคล้องกับความคาดหวัง ซึ่งช่วยสร้างความพึงพอใจและความภักดีในระยะยาว

คุณลักษณะของผู้นำในยุคดิจิทัลทั้ง 6 ด้าน เป็นองค์ประกอบที่เอื้อต่อการบริหารจัดการองค์การ ให้สามารถตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีคุณลักษณะเหล่านี้จะสามารถขับเคลื่อนการปรับตัวขององค์การ เสริมสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ อันเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนขององค์การ ธุรกิจในยุคดิจิทัล

บทสรุป

บทความนี้มุ่งวิเคราะห์และนำเสนอ ลักษณะของผู้นำในยุคดิจิทัล โดยเน้นบทบาทของผู้นำในบริบทขององค์การธุรกิจที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อให้องค์การสามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำในบริบทนี้ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงในกรอบของอำนาจหน้าที่เชิงบริหาร แต่ยังครอบคลุมถึงความสามารถในการสร้างอิทธิพลเชิงบวก การชี้นำทิศทาง และการ

ส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กร โดยจำแนกประเภทของผู้นำออกเป็นสองมิติหลัก ได้แก่ ประเภทตามระดับการบริหาร และประเภทตามพฤติกรรมความเป็นผู้นำ พร้อมทั้งได้นำเสนอแนวคิดทางทฤษฎีผู้นำแบบเส้นทาง-เป้าหมาย ซึ่งเน้นการปรับบทบาทของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์และลักษณะของผู้ตามในยุคดิจิทัล ทั้งนี้ บทบาทของผู้นำได้เปลี่ยนจากการควบคุมดูแลแบบเดิมไปสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกผู้สร้างแรงบันดาลใจ และผู้ผลักดันการเปลี่ยนแปลง ผู้นำยุคใหม่ต้องมีคุณลักษณะเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการยกระดับขีดความสามารถขององค์กรในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาและวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพในบริบทขององค์กรธุรกิจยุคใหม่ พบว่าปัจจัยด้านความสามารถเชิงภาวะผู้นำ การสื่อสาร การบริหารจัดการ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีบทบาทอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของทีมและองค์กร ดังนั้น เพื่อส่งเสริมให้ผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน จึงขอเสนอข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในเชิงวิชาการ ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับ คุณลักษณะและแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถของผู้นำในองค์กรธุรกิจยุคดิจิทัล เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว
2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับผู้นำในยุคดิจิทัล ได้แก่
 - 2.1 ผู้นำแบบชี้แนะ ควรใช้เทคโนโลยีช่วยกำหนดขั้นตอนการทำงานให้ชัดเจน และสื่อสารมาตรฐานงานผ่านเครื่องมือดิจิทัลอย่างเป็นระบบ
 - 2.2 ผู้นำแบบสนับสนุน ควรสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นผ่านแพลตฟอร์มสื่อสารภายใน รับฟังความต้องการของพนักงาน และใช้ข้อมูลสนับสนุนการดูแลเชิงจิตวิทยา
 - 2.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ควรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นผ่านช่องทางออนไลน์ และสนับสนุนการตัดสินใจร่วมอย่างเป็นระบบ
 - 2.4 ผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ ควรกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ใช้เทคโนโลยีติดตามผล และสร้างแรงจูงใจผ่านระบบรางวัลและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

รายการอ้างอิง

จิรัตติกาล สุขสิงห์. (2566). ผู้นำในธรรม. วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์, 6(1), A1-A10. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jidir/article/view/259848/178540>

- นฤมล เพ็ญสิริวรรณ. (2561). ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงสุด. *วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์*, 4(2), 117-125. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/human/article/view/164672/143246>
- ปรัชญา บุตรสะอาด. (2566). ภาวะผู้นำตามคุณลักษณะของผู้นำที่ดี. *วารสารปราชญ์ประชาคม*, 1(4), 42-58. https://so12.tci-thaijo.org/index.php/watmahasawat_jsc/article/view/624/453
- พระมหาพุทธพิชาญ โยธาสโน, พระครูเกษมอาจารย์สุนทร, พระครูสุธรรม กิจโกศล และพรพิมล โพธิ์ชัยหล้า. (2566). ผู้นำและภาวะผู้นำ ที่พึงประสงค์. *วารสารวณิฏวงแหรพุทธศาสตร์ปริทรรศน์*, 10(1), 153-168. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/Vanam_434/article/view/263610/177645
- พระศุภกร ภูมิปัญญา, พระครูปลัดอชิรวังศ์ กุศลจิตโต, พระมหาใหม่ กิตติโสภโณ และประเสริฐ ธิลา. (2568). การบริหารจัดการเชิงพุทธในยุคดิจิทัล. *วารสารพุทธนวัตกรรมการจัดการ*, 8(2), 272-282. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/bim/article/view/281520/188519>
- รุ่งรัตน์ พลชัย. (2563). ภาวะผู้นำกับการบริหารในยุคดิจิทัล. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มมร. วิทยาเขตอีสาน*, 1(3), 53-62. <http://202.29.86.169/index.php/hsjs/article/view/1045/770>
- ละอองดาว ชาทองยศ. (2566). ภาวะผู้นำแบบบารมีในยุคดิจิทัล: การปรับตัวและความท้าทาย. *วารสารวิชาการจินตาลีธี (ออนไลน์)*, 1(4), 212-229. <https://so19.tci-thaijo.org/index.php/Chintasit/article/view/895/523>
- สมชาย เทพแสง, อัจฉริยา เทพแสง และกันต์ฐมนิญา นฤโฆษกิตติกริตติ. (2567). ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Agile Leadership): รูปแบบใหม่ของผู้นำในยุคดิจิทัล. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและนวัตกรรม การศึกษา*, 3(1), 51-68. <https://so08.tci-thaijo.org/index.php/JIREI/article/view/3593/2693>
- สรวงอัยย์ อนันตวิจักขณ์ และสามัคคี กิจเจริญ. (2566). ความเป็นผู้นำเชิงผู้ประกอบการ เพื่อสร้างความสำเร็จของธุรกิจยุคดิจิทัล. *วารสารพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม*, 3(3), 95-112. <https://so15.tci-thaijo.org/index.php/Journalbid/article/view/467>
- สิทธิโชค สิทธิเจริญ, ורתัย เกื้อเสนาะ, ธนวัฒน์ สนิทกุล, สิริดา เสือทัพ และนนทพันธ์ คดคง. (2566). ผู้นำกับพรหมวิหาร 4. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 12(1), A16-29. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jssr/article/view/255907/176908>
- อิศรัฎฐ์ รินไธสง, วฐุสิริ ไชยประสิทธิ์ และอัศุตรอเชะ ตีราอิง. (2568). การเสริมพลังอำนาจให้กับการทำงานเป็นทีมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง: ผ่านมุมมองทฤษฎีความต้องการ-ทรัพยากรในงาน. *วารสารอินทนิลบริหารศาสตร์*, 2(1), 1-26. https://so18.tci-thaijo.org/index.php/IAJ_FMS/article/view/992/566
- Bateman, T. S., Snell, S. A., & Konopaske, R. (2018). *Management* (5th ed.). McGraw-Hil.

- Corbett, F., & Spinello, E. (2020). Connectivism and Leadership: Harnessing a Learning Theory for the Digital Age to Redefine Leadership in the Twenty-First Century. *Heliyon*, 6(1), e03250. [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(20\)30095-5](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(20)30095-5)
- Kovalenko, B., & Kovalenko, E. (2020, January). Approaches to Organizational Leadership in the Digital Age. *5th International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership, (ICSEALV 2019)* (pp. 235-239). Atlantis Press. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icsealv-19/125932244>
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2018). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge: Global Reality* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Pride, W. M., Hughes, R. J., & Kapoor, J. R. (2019). *Foundations of Business* (6th ed.). Cengage Learning.
- Radke, L. (2022). *Principles of Leadership & Management*. Fanshawe College Pressbooks. <http://dspace.khazar.org/handle/20.500.12323/6383>
- Sağbaşı, M., & Erdoğan, F. A. (2022). Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17-35. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/itbfkent/issue/68585/1024253>
- Tuschner, C., Krath, J., Bings, J., Schwenkmezger, M., Etzkorn, M., & von Korfflesch, H. F. (2022). Leading in the Digital Age: A Systematic Review on Leader Traits in the Context of E-Leadership. *Thirtieth European Conference on Information Systems (ECIS 2022)*, 1-17. https://jeaninekrath.com/wp-content/uploads/2022/05/Leading-in-the-digital-age_-A-systematic-review-on-leader-traits.pdf
- Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A., & Schwab, P. (2020). Theoretical Development and Empirical Examination of a Three-Roles Model of Responsible Leadership. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 411-431. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-019-04155-2>
- Wang, C. H., Liu, G. H., & Lee, N. C. A. (2021). Effects of Passive Leadership in the Digital Age. *Frontiers in Psychology*, 12, 701047. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.701047/full>