

ภาวะผู้นำกับจริยธรรมทางธุรกิจ

รองศาสตราจารย์บุญเติม พันรอบ

แนวความคิดเกี่ยวกับจริยธรรมทางธุรกิจ เกี่ยวข้องกับจริยธรรมของหน่วยงาน (a corporate ethic) จริยธรรมการทำงานและจรรยาบรรณส่วนบุคคล (a personal etiquette) สัมพันธ์กับเครือข่ายทางสังคมระหว่างหน่วยงาน บุคลากรและธุรกิจหรือสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เป็นธรรมชาติ จริยธรรมของหน่วยงานคือความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและบุคลากรกับสภาพแวดล้อม เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นหรือสังคมท้องถิ่น ขณะที่จริยธรรมการทำงานคือความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและบุคลากร จริยธรรมหรือจรรยาบรรณส่วนบุคคลคือความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน

## ความหมายของจริยธรรม

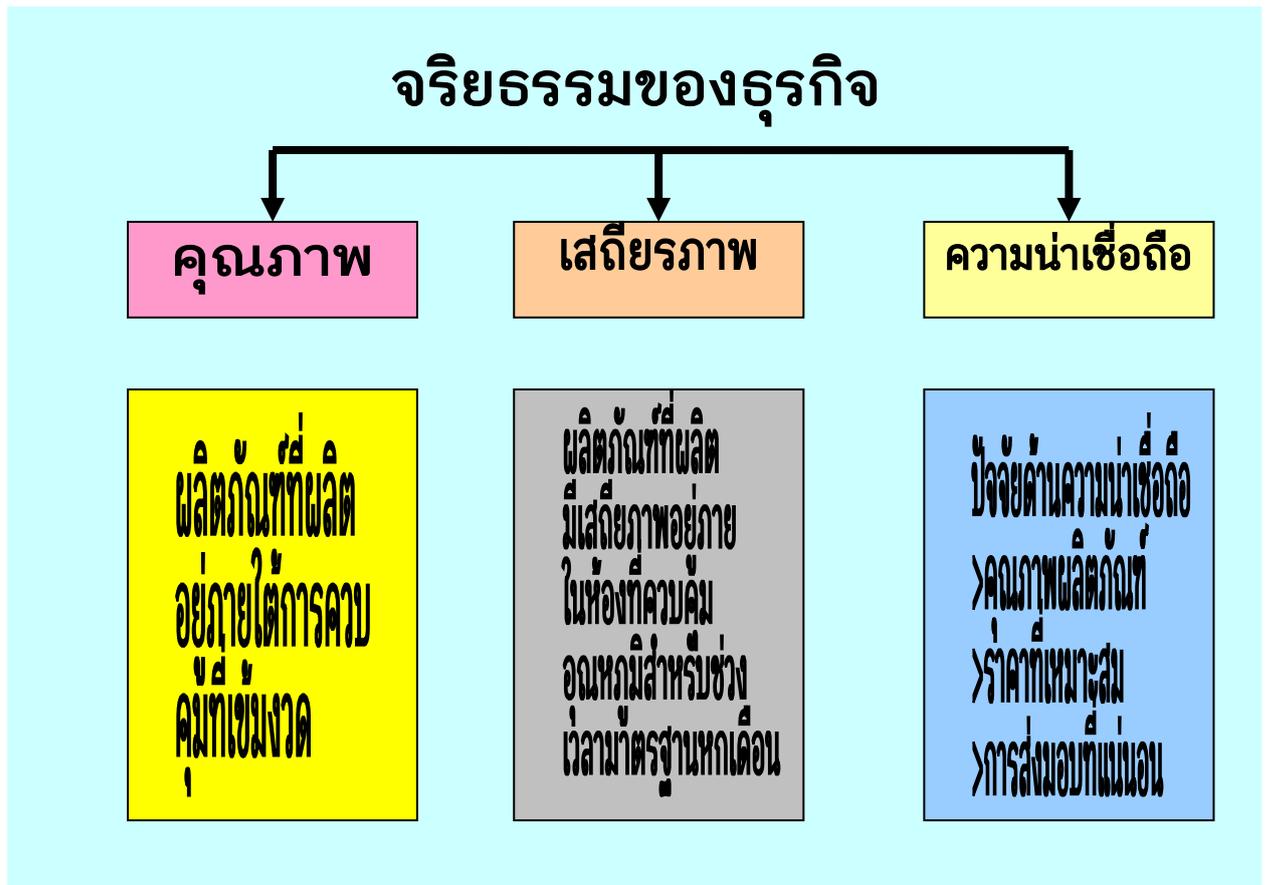


ความถูกต้อง

ความไม่ถูกต้อง

## จริยธรรม

จริยธรรมคือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เรียกว่าเป็นความถูกต้องหรือความไม่ถูกต้อง ต้องมีการกำหนดชี้แนะว่าอะไรคือสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง เพื่อเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมสำหรับบุคลากรในองค์กร

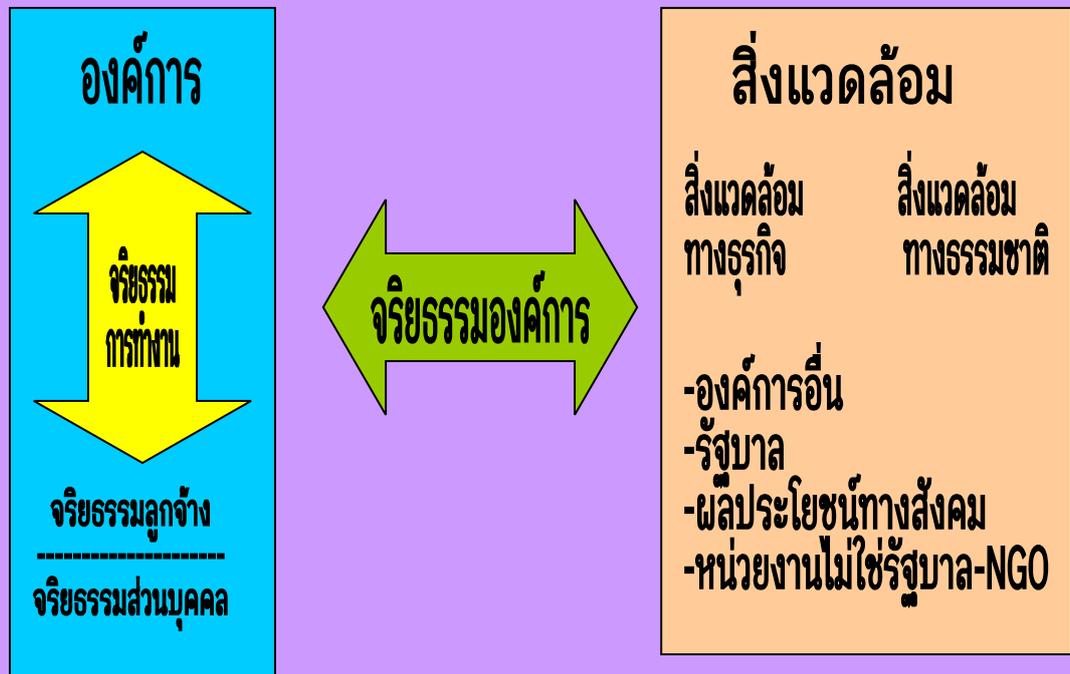


จริยธรรมของธุรกิจประกอบด้วย คุณภาพ(Quality) เสถียรภาพ(Stability) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ปัจจัยด้านคุณภาพเกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและบริการซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ของหน่วยงานที่อยู่ใต้การควบคุมที่เข้มงวด (Stringent quality control) ปัจจัยด้านเสถียรภาพเกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและบริการที่มีเสถียรภาพอยู่ในห้่องที่ควบคุมอุณหภูมิที่เหมาะสมสำหรับช่วงเวลาที่เหมาะสมอย่างน้อยหกเดือนเป็นต้น ส่วนปัจจัยด้านความน่าเชื่อถือเกี่ยวข้องับคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Products quality) ราคาที่เหมาะสม (Proper Pricing)และการส่งมอบที่แน่นอนเข้มงวด (Strict delivery)

จริยธรรมของหน่วยงานจะสร้างเงื่อนไขด้านความเชื่อถือว่าวางใจระหว่างหน่วยงาน บริษัทและผู้ถือหุ้น ในระยะยาวบริษัทสามารถทำกำไรเพิ่มขึ้น เพราะสามารถสร้างโอกาสกับลูกค้า ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ทำให้หน่วยงานมีโอกาสแข่งขันที่ดีกว่า สามารถลดความเสี่ยง ความไม่แน่นอนด้านงบประมาณ สามารถจัดการกระบวนการทำงานได้รวดเร็วและส่งเสริมทำให้การวิจัยและพัฒนาประสบความสำเร็จ

จ ริ ย ธ ร ร ม ท า ง ร ุ ร กิ จ แ ล ะ วั ฒ น ธ ร ร ม  
อ ง ค์ ก า ร BUSINESS ETHICS AND CORPORATE  
CULTURES

## จริยธรรมทางธุรกิจและวัฒนธรรมองค์กร



จริยธรรมทางธุรกิจและวัฒนธรรมองค์กร (BUSINESS ETHICS AND CORPORATE CULTURES) เกี่ยวข้องกับค่านิยมทางยุทธศาสตร์และวัฒนธรรม รวมทั้งธุรกิจมักจะมีลักษณะตรงกันข้าม นโยบายการทำงานและมาตรฐานพฤติกรรมของหน่วยงานหรือองค์กรประกอบด้วยค่านิยมทำงาน ระบบ ทักษะ รูปแบบและโครงสร้างที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาและปรับปรุงองค์กร นโยบายหน่วยงานต้องนำจริยธรรมสำหรับสนับสนุนภาพพจน์ของหน่วยงานและพฤติกรรมจริยธรรมธุรกิจ ถ้าหน่วยงานไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าอะไรคือสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่ถูกต้องอาจ

เป็นปัญหาเล็กน้อยและอาจนำไปสู่พฤติกรรมที่ไม่มี  
คุณธรรมต่อไป นโยบายของหน่วยงานจะต้องกำหนด  
เป็นบทบัญญัติ บทบัญญัติมีบทบาทสำคัญเพราะใน  
ยุคโลกาภิวัตน์องค์การในโลกได้รับอิทธิพลจากความ  
หลากหลายของวัฒนธรรมเนื่องจากมีกระบวนการสื่อ  
สัมพันธ์ระหว่างชาติ ปรัชญา ความรู้และศาสนา

การสร้างบรรยากาศจริยธรรมทางธุรกิจ  
(FORMING BUSINESS ETHICAL CLIMATE)เกิดจาก  
ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุน การสร้างบรรยากาศ  
จริยธรรมทางธุรกิจคือ การสร้างวัฒนธรรมที่เด่นชัด  
ความเจริญเติบโตขององค์การตั้งอยู่บนพื้นฐานความ  
ถือขององค์การ (trust-based organization/TBO), การ  
จัดการความสัมพันธ์กับลูกจ้าง (employee  
relationship management/ERM). พื้นฐานความ



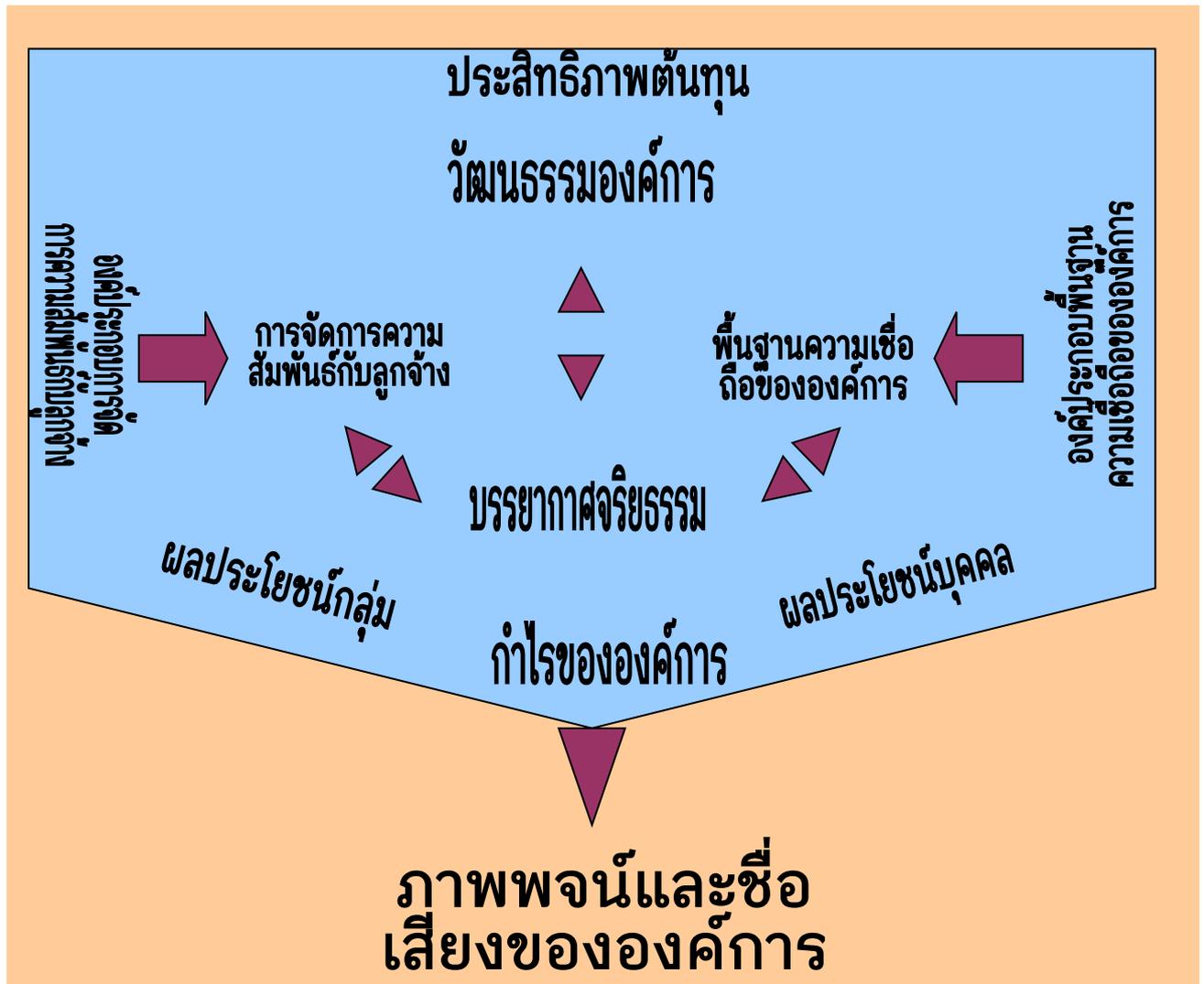
เชื่อมั่นประกอบด้วย- the CHIROAH –การดูแลรักษา-Caring, ความซื่อสัตย์ -Honesty, ยึดหลักคุณธรรม-Integrity, ความเคารพ -Respect, ความเป็นเจ้าของ-Ownership, ความรับผิดชอบ -Accountability และเกียรติยศ Honor. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าประกอบด้วย VISIONARY –วิสัยทัศน์-Vision, ข้อมูลข่าวสาร-Information, ความพึงพอใจ-Satisfaction, ความผูกพัน -Involvement, การมองโลกในแง่ดี -Optimism, การสร้างเครือข่าย -Nexus, ความรับผิดชอบ

ชอบ -Accountability, ความทรงจำที่ดี -Retention  
และการยอมรับ-Yield การสร้างบรรยากาศจริยธรรม  
อย่างไม่มีเงื่อนไข



ต้องใช้เวลา งบประมาณและทำงานหนัก การสร้าง  
บรรยากาศจริยธรรมต้องการความสนับสนุนจาก  
องค์การเตรียมจัดทำแผนการบริหารธุรกิจเพื่อ  
สามารถดำเนินการตามเป้าหมายได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพ การสร้างบรรยากาศจริยธรรมต้อง

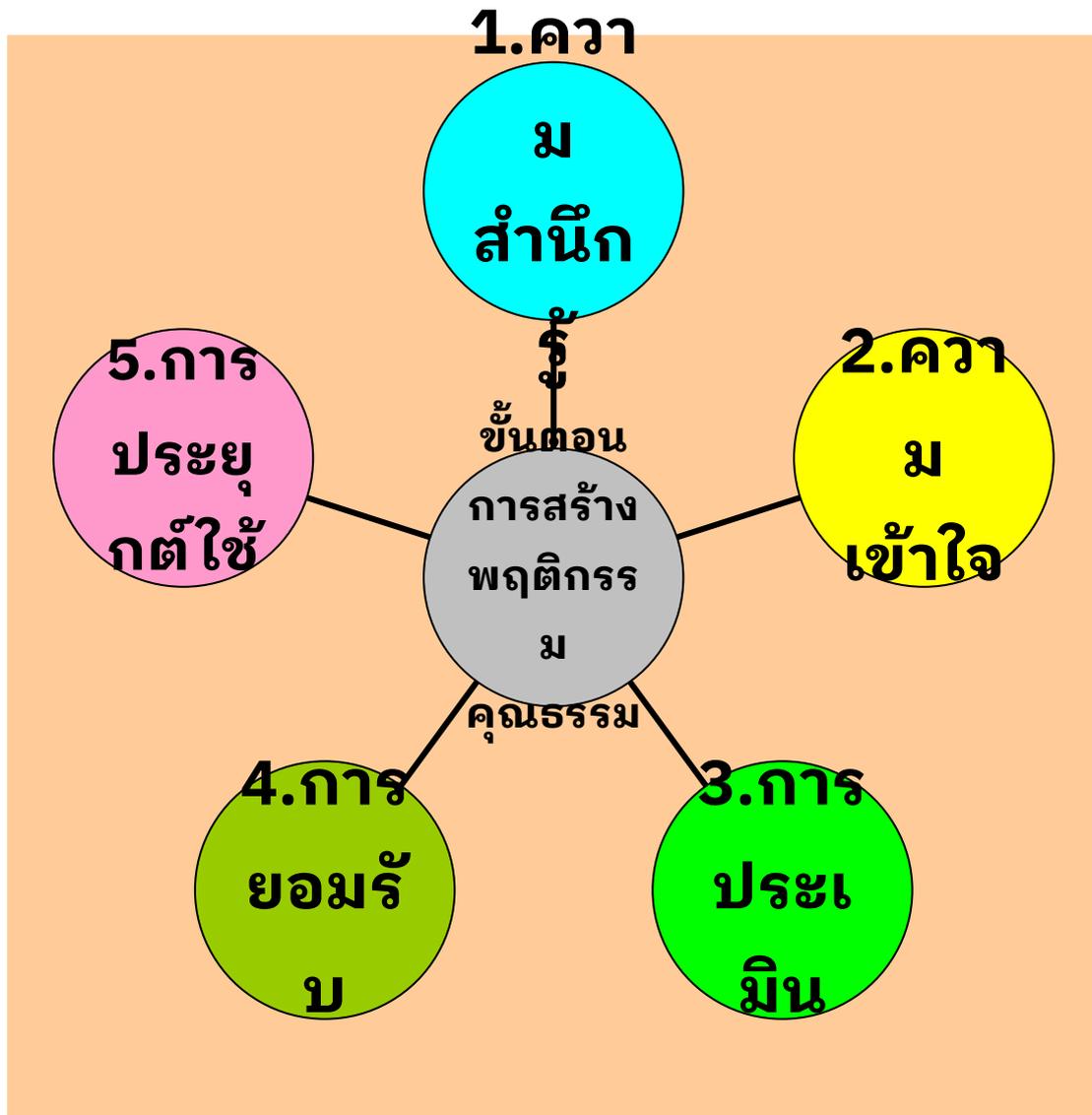
ทำให้ผู้ถือหุ้นเข้าใจและร่วมมือเพราะตั้งอยู่บนพื้นฐาน  
ความเชื่อถือ



การศึกษาภาพพจน์และชื่อเสียงขององคฺการ (Organization image and reputation) และ ประสิทธิภาพของต้นทุน (Cost efficiency) ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรรวมทั้งบรรยากาศจริยธรรมที่ประกอบด้วยกำไรขององคฺการ ผลประโยชน์ของบุคคลและผลประโยชน์ของกลุ่ม โดยคำนึงถึงองคฺ

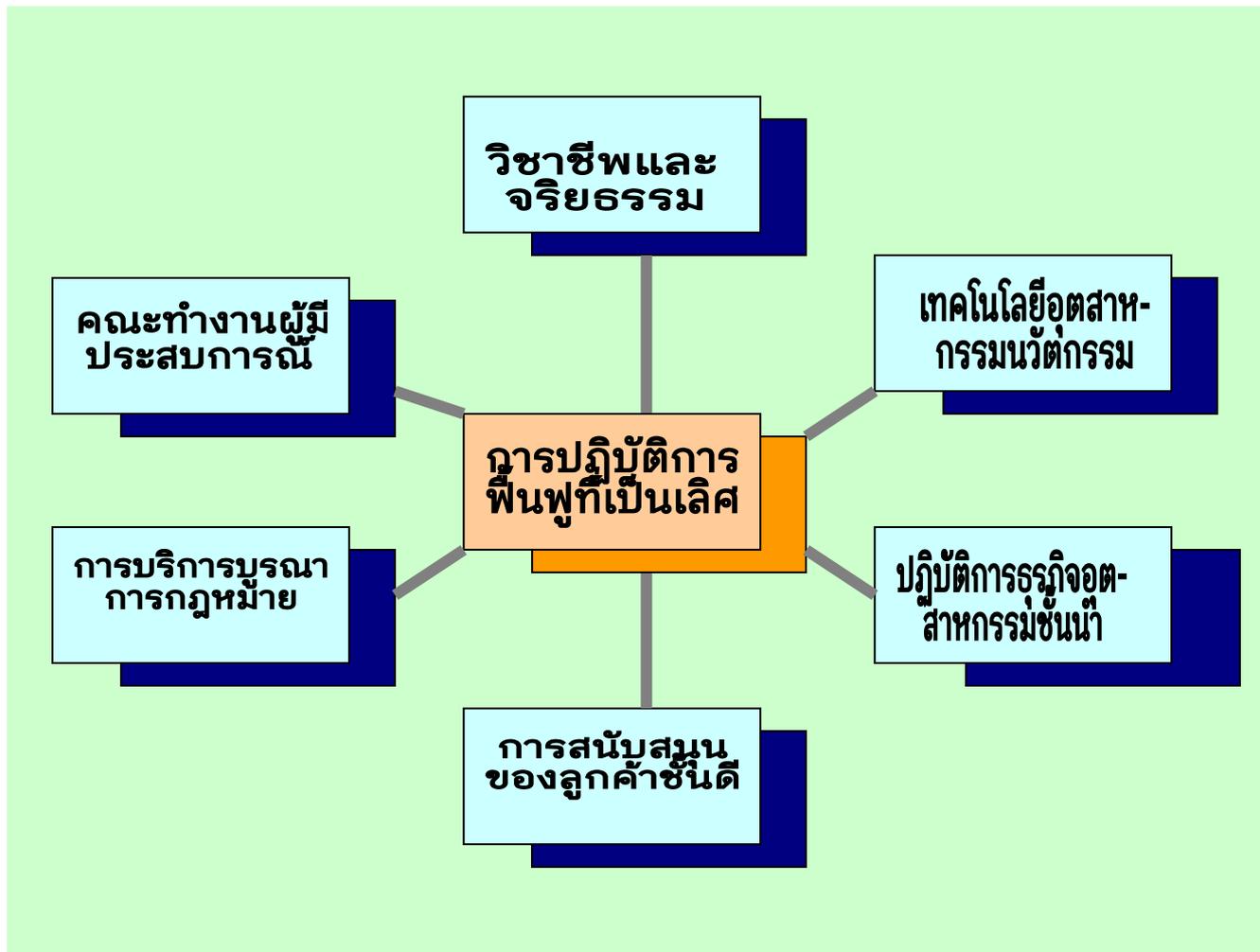
ประกอบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกจ้างและการ  
จัดความสัมพันธ์กับลูกจ้าง รวมทั้งองค์ประกอบพื้น  
ฐานความเชื่อถือขององค์การและพื้นฐานความเชื่อถือ  
ขององค์การ

การนำเอาความรู้ไปใช้ในพฤติกรรม  
จริยธรรม (TRANSFORMING KNOWLEDGE INTO  
ETHICAL BEHAVIOR) เพื่อเข้าใจคุณธรรมหน่วยงาน  
ในฐานะเป็นความรู้ที่สามารถปฏิบัติได้ ถ้ามีการ  
ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและสามารถนำไปประยุกต์  
ใช้ชีวิตประจำวันให้เป็นสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้ ต้องมี  
กระบวนการภายในแต่ละบุคคลและกลุ่ม รวมทั้ง  
กระบวนการบริหารและทางเทคนิคในหน่วยงาน  
กระบวนการภายในเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติอย่างจริงจัง  
ต้องแสดงพฤติกรรมที่เป็นรูปธรรมและเป็น  
นามธรรม (an object and a subject) กระบวนการ  
ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ ความสำนึกรู้- awareness,  
ความเข้าใจ -understanding, การประเมิน -  
assessment, การยอมรับ -acceptance และการ  
ประยุกต์ใช้ - implementation. กระบวนการทั้ง 5 ขั้น  
ตอนต้องจัดทำเป็นระบบเน้น

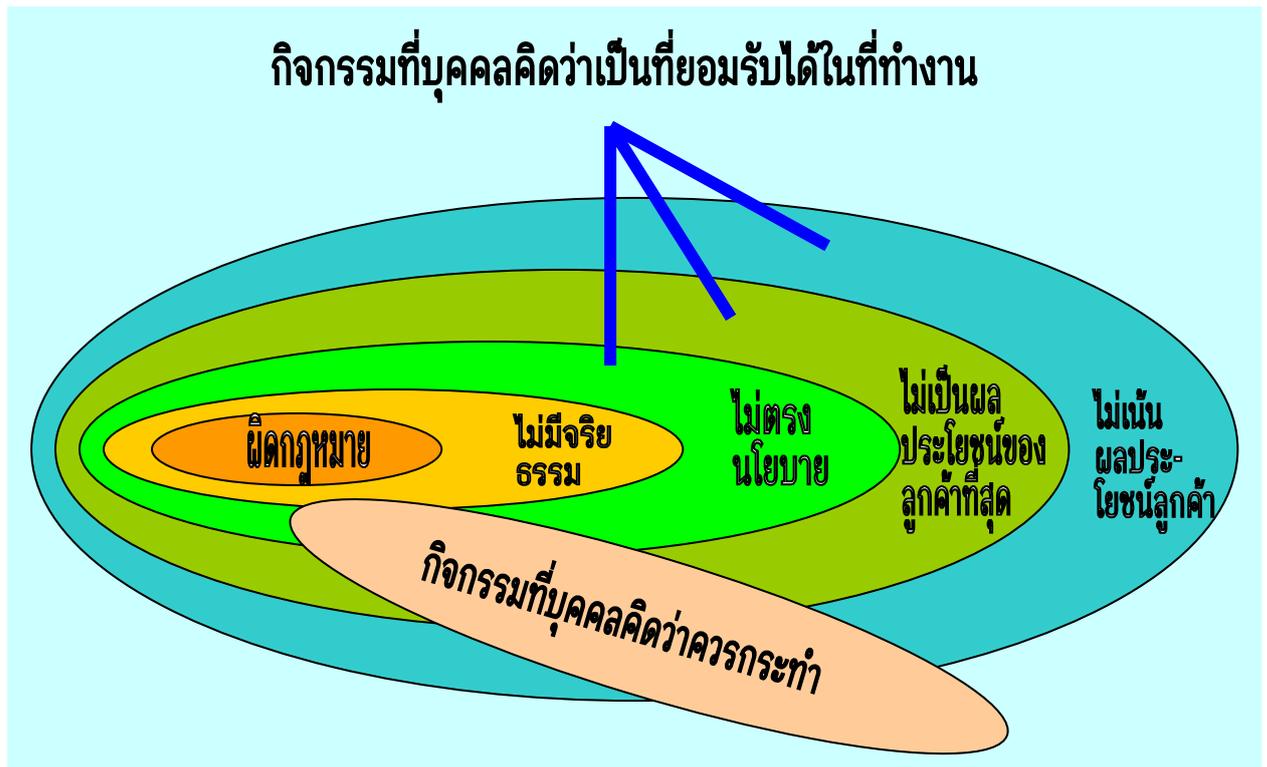


เรื่องความละเอียดแต่ละขั้นตอนและช่วงเวลาในแต่ละขั้นตอนต้องไม่ทำในช่วงเวลาซ้ำกัน กระบวนการบริหารและเทคนิค (The technical and administrative processes) เกี่ยวข้องกับหลายกระบวนการ ชั้นแรก การจัดทำและการประยุกต์การฝึกอบรมให้ครอบคลุมด้านการวิเคราะห์และแก้ปัญหาสถานการณ์ที่ยากลำบากที่เกิดจากจริยธรรมด้านธุรกิจ ชั้นที่สองต้องยินยอมให้ผู้ให้คำปรึกษาด้านจริยธรรม (an ethic advisor) ให้คำแนะนำข่าวสารด้าน

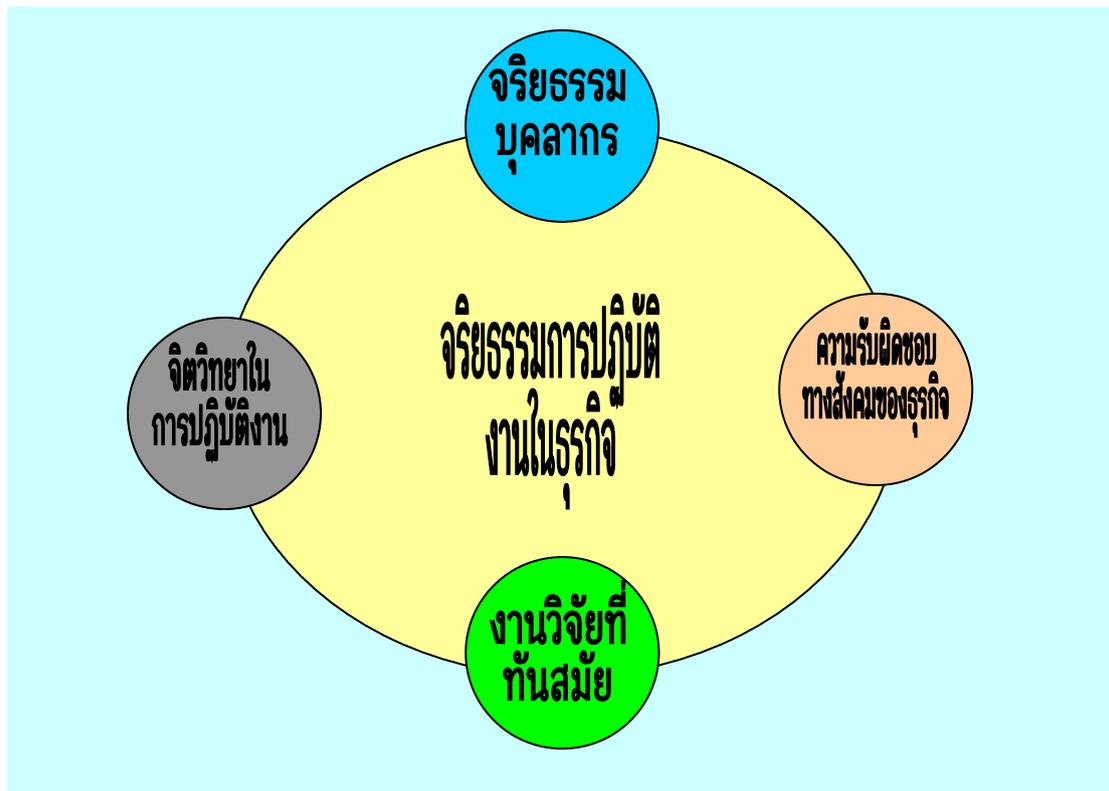
จริยธรรมในช่วงเวลาที่เหมาะสม ชั้นที่สาม มีการสื่อสารความสำคัญด้านจริยธรรมธุรกิจในช่วงเวลาต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจที่ดี ชั้นที่สี่ ความสำคัญของการตั้งกรรมการหรือคณะกรรมการด้านจริยธรรมที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ( a committee or a supervisory board of ethics ) สำหรับเป็นสิ่งที่เตือนใจเกี่ยวกับกิจกรรมขององค์กรและแสดงข้อคิดเห็นก่อนทำกิจกรรมหรือตัดสินใจจริง ชั้นที่ห้าความร่วมมือกับที่ปรึกษาหรือผู้ตรวจสอบด้านคุณธรรม ( an ethic consultant or an auditor ) โดยมีสาระสำคัญด้านการตรวจสอบและตรวจสอบซ้ำสำหรับการประยุกต์ใช้จริยธรรมทางธุรกิจในองค์กรเพื่อทำให้กระบวนการอย่างสมบูรณ์และเมื่อจำเป็นต้องปฏิบัติให้เกิดผล



วิชาชีพและจริยธรรมเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ คือ คณะทำงานผู้มีประสบการณ์ (Experienced Staff) เทคโนโลยีอุตสาหกรรมนวัตกรรม (Innovative Industry Technology) การปฏิบัติการธุรกิจอุตสาหกรรมชั้นนำ (Leading Industry Business Practices) การสนับสนุนของลูกค้าชั้นดี (Superior Client Support) การบริการบูรณาการกฎหมาย (Integrated Litigation Service) โดยมีการปฏิบัติการฟื้นฟูที่เป็นเลิศ (Exceptional Recovery Performance) เป็นศูนย์กลางองค์ประกอบดังกล่าวนี้



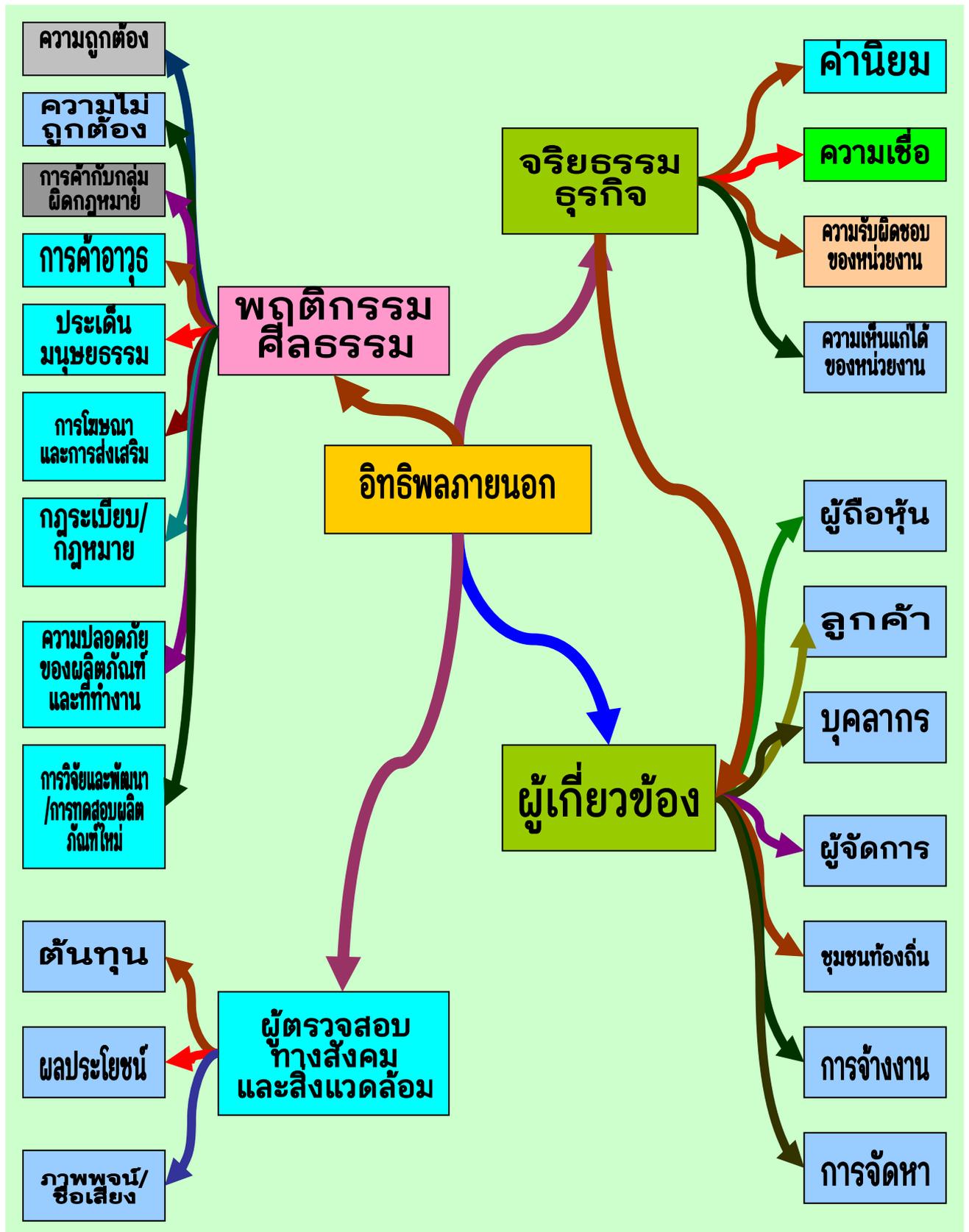
กิจกรรมที่บุคคลคิดว่ายอมรับได้ในที่ทำงาน เช่น กิจกรรมนั้นอาจไม่ตรงกับนโยบาย กิจกรรมนั้นอาจไม่เป็นผลประโยชน์ของลูกค้าที่สุด หรือกิจกรรมนั้นอาจไม่เน้นผลประโยชน์ของลูกค้า บุคคลก็คิดว่ายอมรับได้ แต่ถ้ากิจกรรมนั้นไม่มีจริยธรรม (Unethical) หรือเป็นกิจกรรมที่ผิดกฎหมาย (Illegal) เป็นสิ่งที่ยอมรับไม่ได้ ส่วนกิจกรรมที่ควรปฏิบัติก็เป็นอีกวิถีทางหนึ่ง



จรรยาบรรณการปฏิบัติงานในธุรกิจ (Ethical Performance In Business) ประกอบด้วยจรรยาบรรณส่วนบุคคล (Personal Ethics) จิตวิทยาในการปฏิบัติงาน (Psychological Performance) ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ หรือ Corporate Social Responsibility (CSR) และงานวิจัยที่ทันสมัย (Emergent Research)

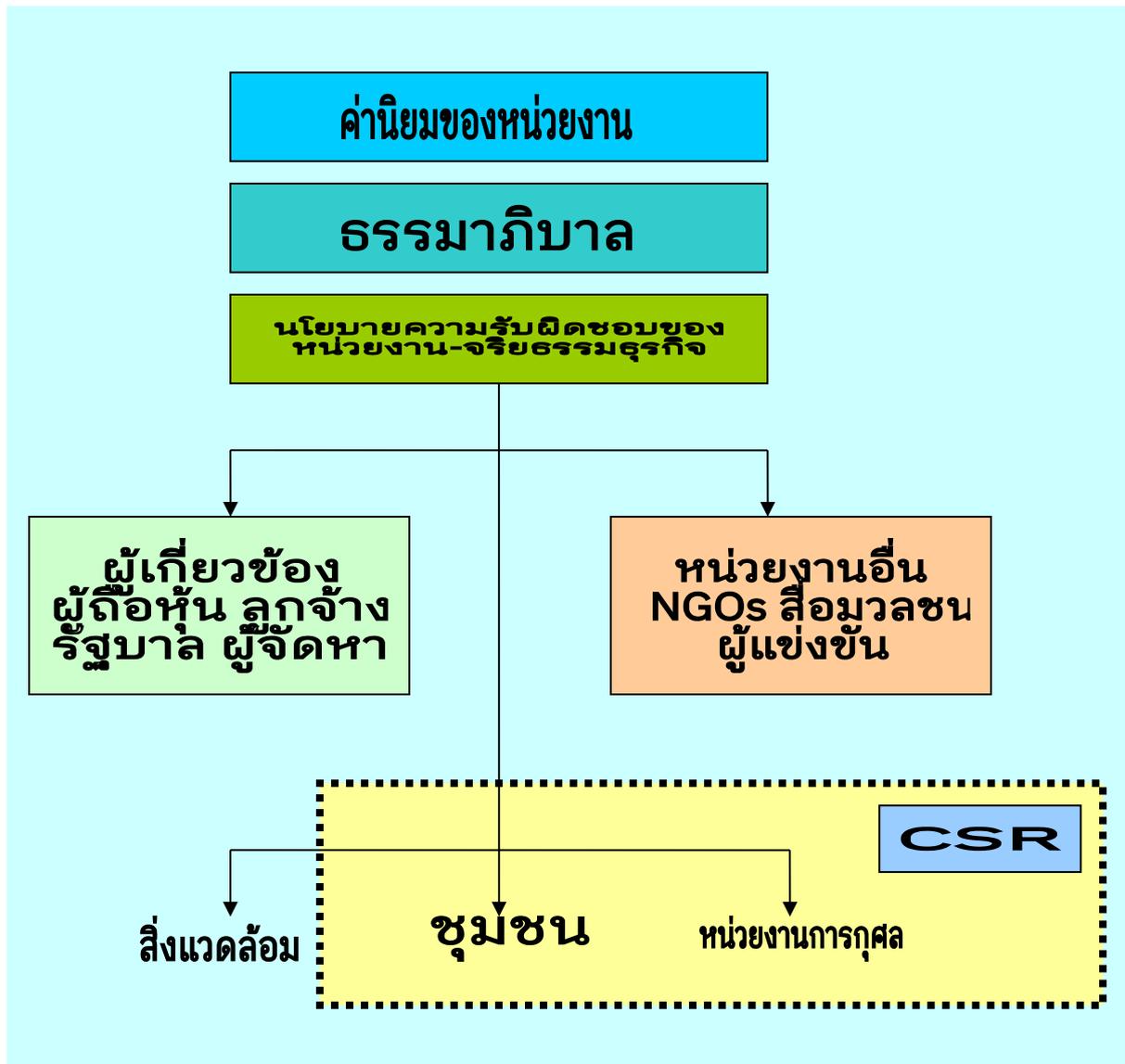


กำไรเชิงจริยธรรม (Ethical Profits) เกี่ยวข้องกับ  
 หน่วยงานภาครัฐบาล (Corporate Governance) ความ  
 รับผิดชอบต่อทางสังคมของธุรกิจและจริยธรรมธุรกิจ



อิทธิพลภายนอกเกี่ยวข้องกับจริยธรรมทางธุรกิจ ประกอบด้วยค่านิยม ความเชื่อ ความรับผิดชอบของ

หน่วยงาน (Corporate responsibility) รวมทั้งความ  
 ละโมบ ความเห็นแก่ได้ของหน่วยงาน (Corporate  
 Greed) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมคุณธรรม  
 (Moral Behavior) หมายรวมถึงความถูกต้อง ความไม่  
 ถูกต้อง การค้ากับกลุ่มผิดกฎหมาย การค้าอาวุธ  
 ประเด็นเกี่ยวกับมนุษยธรรม การโฆษณาและการส่งเสริม  
 เสริม กฎระเบียบหรือกฎหมาย ความปลอดภัยของ  
 ผลิตภัณฑ์และที่ทำงาน การวิจัยและพัฒนาหรือการ  
 ทดสอบผลิตภัณฑ์ใหม่ ส่วนที่เป็นผู้  
 เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ประกอบด้วยผู้ถือหุ้น  
 (Shareholders) ลูกค้า ลูกจ้างหรือบุคลากร ผู้จัดการ  
 ชุมชนท้องถิ่น การจ้างงานและการจัดหา (Supplier)  
 ประการที่สำคัญคือผู้ตรวจสอบทางสังคมและสิ่ง  
 แวดล้อม (Social and environment audits) ทางด้าน  
 ต้นทุน สิ่งแวดล้อม ภาพพจน์หรือชื่อเสียงของหน่วย  
 งาน



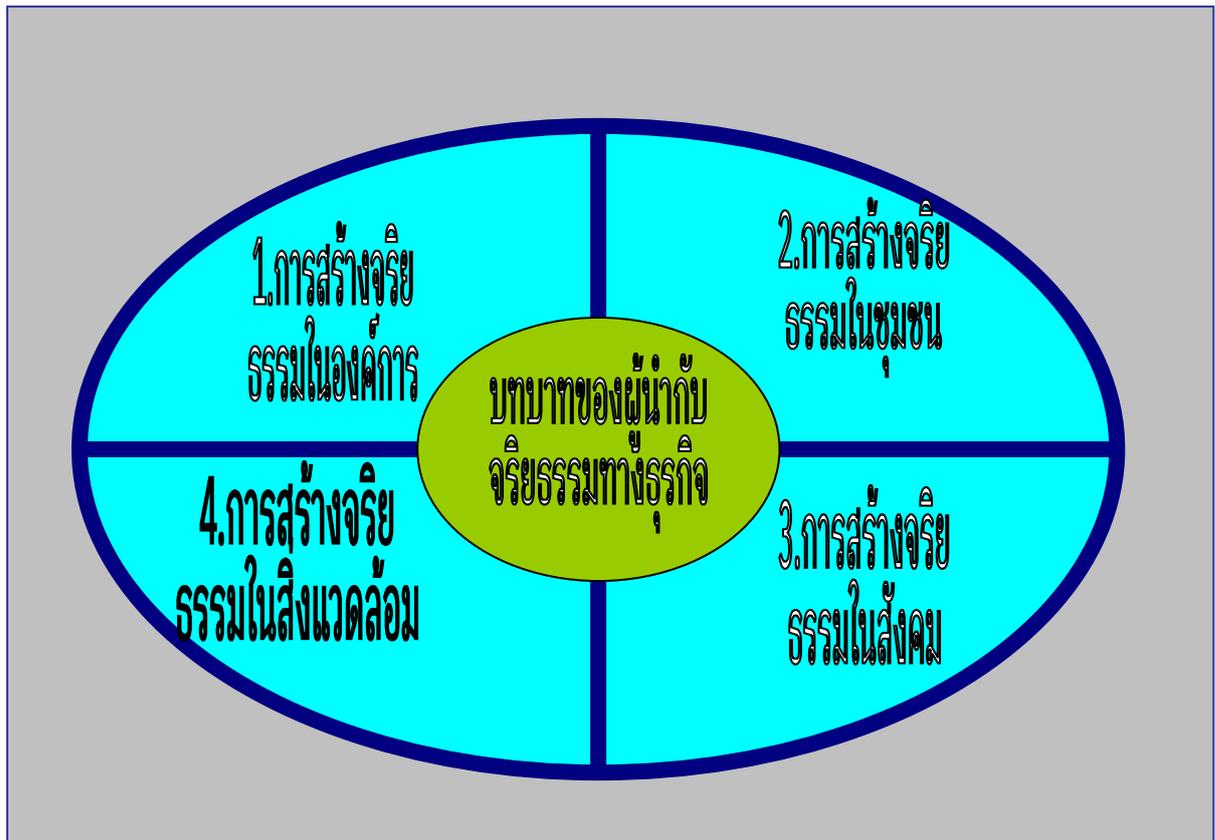
นโยบายความรับผิดชอบต่อหน่วยงาน (Corporate Responsibility) ด้านจริยธรรมธุรกิจอยู่ภายใต้ธรรมาภิบาลและค่านิยมของหน่วยงาน (Corporate Values) สัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง รัฐบาล ผู้จัดหา รวมทั้งหน่วยงานอื่น เช่น หน่วยงานที่ไม่ใช่ภาครัฐบาล (Non-Government Organization) สื่อมวลชนและผู้แข่งขัน รวมทั้งความ

รับผิดชอบทางสังคมของธุรกิจ หน่วยงานการกุศล (Philanthropy) ชุมชนและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ผู้นำกับจริยธรรมทางธุรกิจ

ผู้นำ มีส่วนเกี่ยวข้องกับจริยธรรมทางธุรกิจ ผู้นำ (Leader) หมายถึงบุคคลผู้ทำหน้าที่เป็นผู้นำในกลุ่มหรือองค์การ ส่วนภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึงบุคลิกภาพ ลักษณะที่พึงประสงค์ หรือเป็นที่ยอมรับในกลุ่มหรือองค์การ ผู้นำจึงหมายถึงบุคคลที่มีภาวะผู้นำในกลุ่มหรือในองค์การ พฤติกรรมองค์การที่สำคัญคือภาวะผู้นำ หมายถึงการศึกษา แรงจูงใจ การรับรู้ การเรียนรู้ พฤติกรรม นิสัย บุคลิกภาพที่เป็นภาพรวมของผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นบุคลิกภาพรวมของบุคคลที่ดีและเป็นตัวแทนของกลุ่ม

บทบาทของผู้นำและจริยธรรมทางธุรกิจประกอบด้วยบทบาทที่สำคัญดังต่อไปนี้



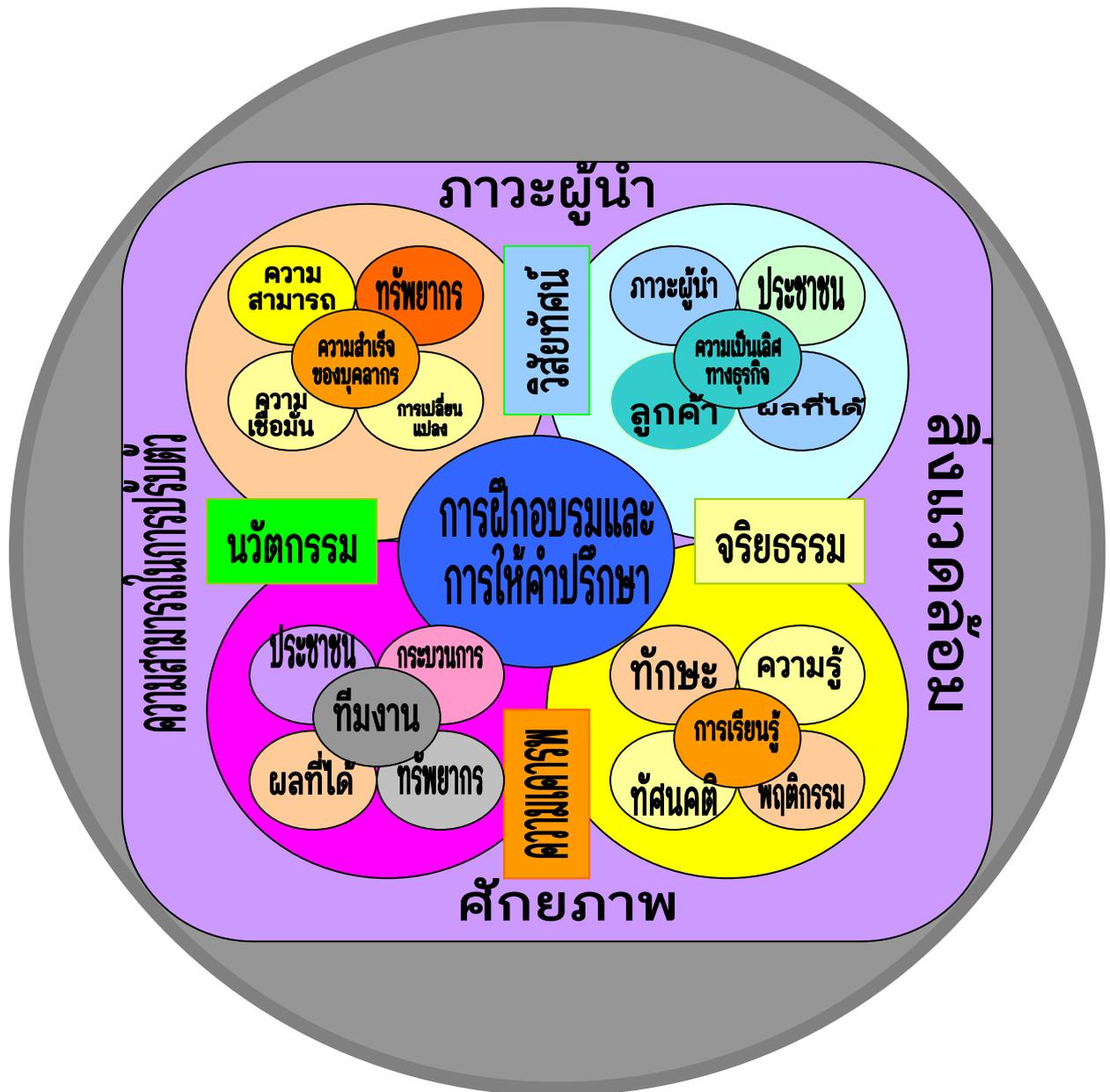
1.การสร้างจริยธรรมในองค์กร ผู้นำมีบทบาทด้านจริยธรรมธุรกิจในหน่วยงานคือหน้าที่ของผู้จัดการ การสร้างขวัญกำลังใจพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร บทบาทด้านการตัดสินใจ บทบาทด้านการพัฒนาองค์กร รวมทั้งบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบองค์กรเพื่อสามารถแข่งขันและบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งให้บุคลากรเข้าใจบทบาทหน้าที่ในหน่วยงานเพื่อผลิตสินค้าและบริการให้มีจริยธรรม

2.การสร้างจริยธรรมในชุมชน หมายถึงถึงบทบาทของผู้บังคับการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานอื่นในชุมชน เช่นหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานที่

ไม่ใช่ภาครัฐและหน่วยงานภาคเอกชนในละแวกบ้าน  
เพื่อร่วมมือกันสร้างจริยธรรมในชุมชน

3. บทบาทในสังคม คือบทบาทในการสร้าง  
จริยธรรมในสังคมส่วนรวม ในโลกยุคโลกาภิวัตน์เพื่อ  
ร่วมมือกันสร้างจริยธรรมให้เกิดขึ้นในโลก

4. บทบาทในสิ่งแวดล้อม คือบทบาทการสร้าง  
จริยธรรมของผู้นำด้านธุรกิจเพื่อสร้างและรักษาสิ่ง  
แวดล้อมที่ดี



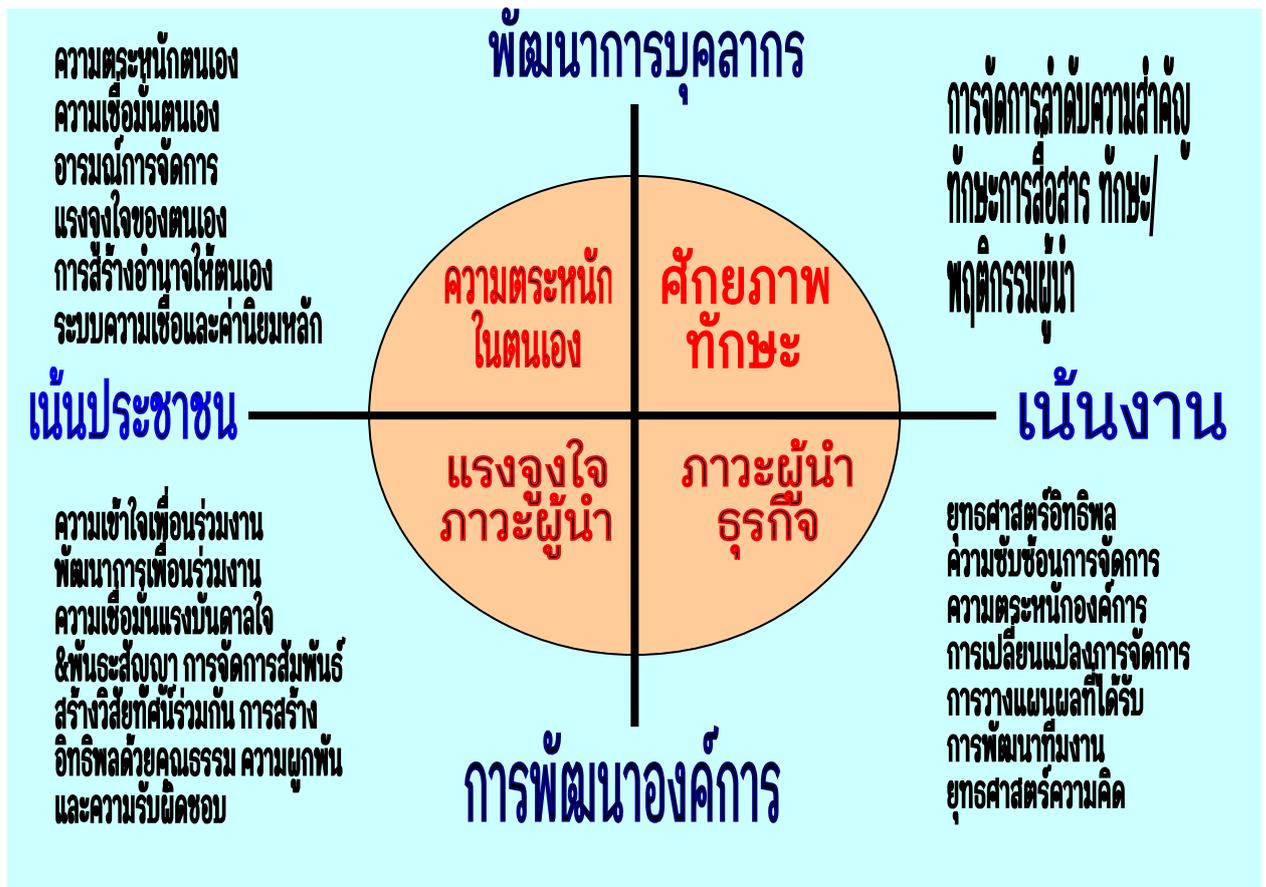
ภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญคือสิ่งแวดล้อม ศักยภาพ (Capability) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ภาวะผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ สิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม ศักยภาพเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความเคารพ ความสามารถในการปรับตัวเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ภาวะผู้นำและความ

สามารถในการปรับตัวเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของ บุคลากร ความสามารถ ทักษะ ความเชื่อมั่นและ การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำและสิ่งแวดล้อมเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศทางธุรกิจ ภาวะผู้นำ ประชากร ลูกค้า และผลที่ได้ (Outcomes) สิ่งแวดล้อมและศักยภาพเป็นเรื่องของการเรียนรู้ ทักษะ ความรู้ ทัศนคติและ พฤติกรรม ศักยภาพและความสามารถในการปรับตัว คือเรื่องของทีมงาน ประชากร กระบวนการ ผลที่ได้ (Outcomes) และทักษะ โดยมีเป้าหมายสำคัญที่ การฝึกอบรมและการให้คำปรึกษา (Training and consultancy)



ความสามารถของผู้นำและจริยธรรมทางธุรกิจ ประกอบด้วย กิจกรรมที่ต้องทำ อะไรบ้าง คือ กระบวนการ ทักษะและความรู้ที่จะปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ ด้วยการฝึกอบรมเพื่อสร้างกระบวนการและพื้นฐานการฝึกอบรม (Consistent process-base

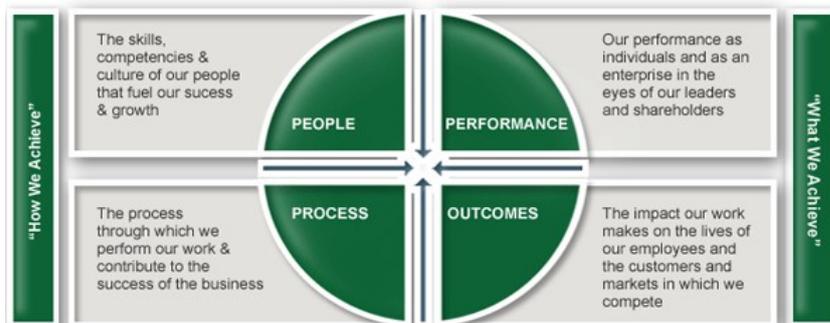
training) และความสามารถที่จะจัดลำดับความคิดและ  
กิจกรรม เพื่อสามารถดำเนินการด้านพฤติกรรมและ  
ทัศนคติของผู้ นำให้เหมาะสมด้วยการพัฒนาการความ  
คล่องตัวของผู้นำเมื่อได้รับผลกระทบจากงาน บทบาท  
และกระบวนการทำงาน ด้วยความเข้าใจแรงจูงใจและ  
พลังขับเคลื่อนในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ ใน  
จริยธรรมทางธุรกิจ ประการสุดท้ายคือสาเหตุที่ต้อง  
ให้ผู้นำมีความสามารถด้านจริยธรรมทางธุรกิจคือ  
เข้าใจระดับงาน ความเป็นเลิศในการทำงาน ช่วงเวลา  
การทำงานสำหรับปรับให้เข้ากับ ความซับซ้อนของ  
บทบาทภาวะผู้นำในธุรกิจ โดยเน้นการมอบหมายงาน  
(Assignments) ด้วยการเตรียมความพร้อมและการ  
เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานจากการรับฟังและ  
ถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้นำคนก่อน

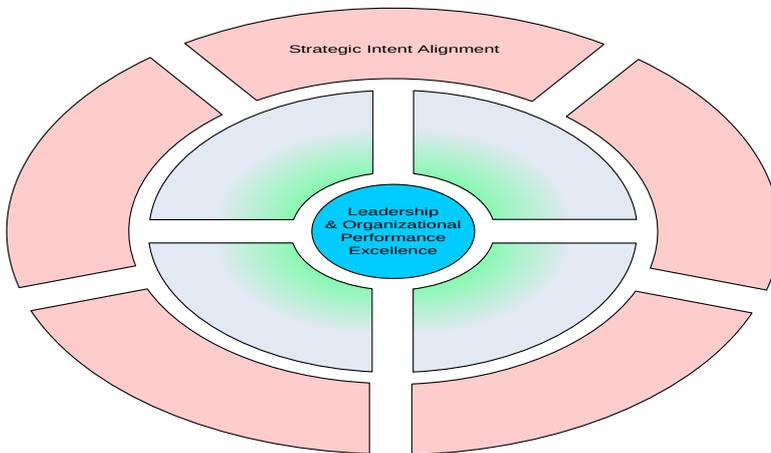
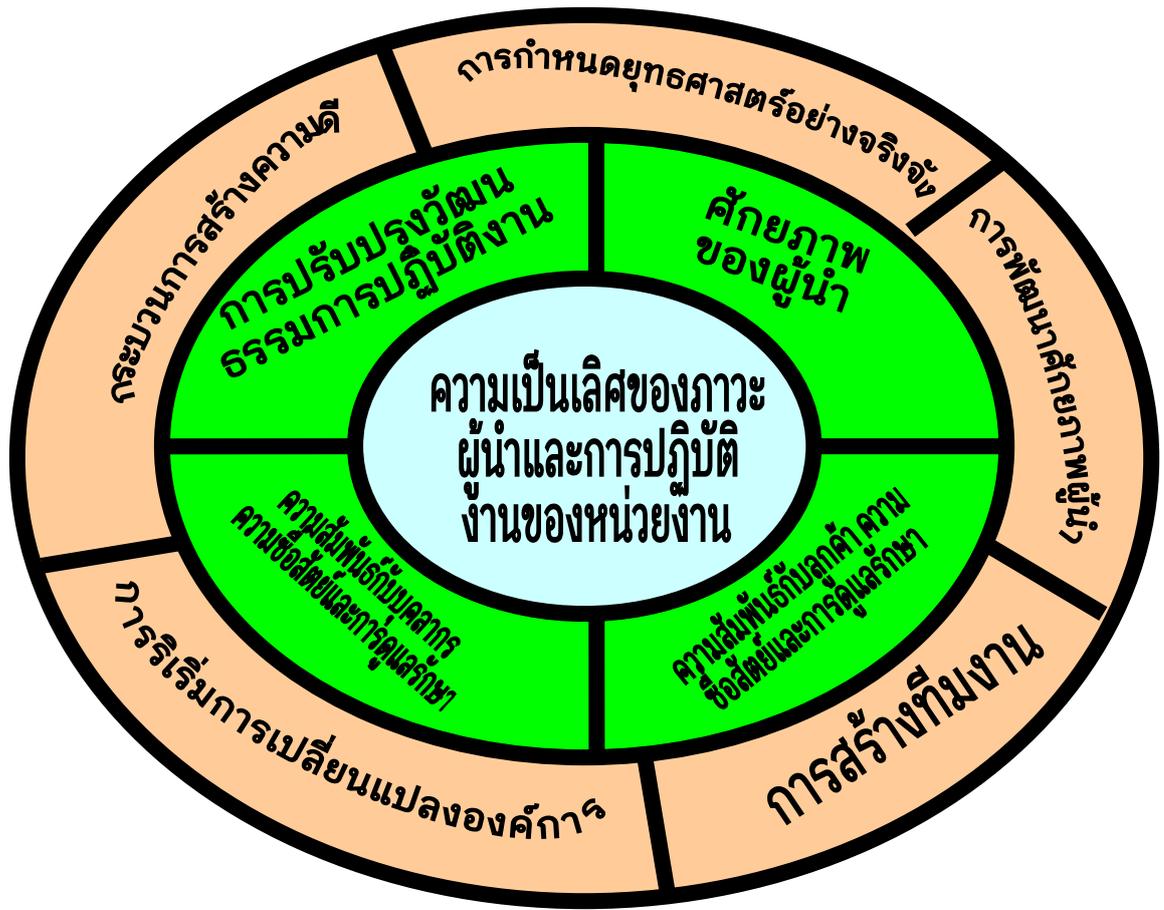


ผู้นำและจริยธรรมทางธุรกิจมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรเน้นทางด้านประชาชนที่เน้นด้านความตระหนักในตนเองมีองค์ประกอบทางด้านความตระหนักในตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง อารมณ์การจัดการ (Managing Emotions) แรงจูงใจของตนเอง การสร้างอำนาจให้ตนเอง ระบบความเชื่อและค่านิยมหลัก การเน้นประชาชนและการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของภาวะผู้นำ เน้นทางด้านความเข้าใจเพื่อนร่วมงาน พัฒนาการเพื่อนร่วมงาน ความเชื่อมั่นแรงบันดาลใจ และพันธะสัญญา การจัดการสัมพันธ์ (Managing Relationship) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้าง

อิทธิพลด้วยคุณธรรม ความผูกพันและความรับผิดชอบ การพัฒนาองค์การด้านเนื้องานเน้นภาวะผู้นำ ด้านธุรกิจเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์อิทธิพล ความซับซ้อนในการจัดการ ความตระหนักในองค์การ การเปลี่ยนแปลงการจัดการ การวางแผนผลที่ได้ (Outcome Planning) การพัฒนาทีมงานและยุทธศาสตร์ความคิด (Strategic Thinking) ด้านการพัฒนาบุคลากร ศักยภาพทักษะที่เนื้องานคือปัจจัยด้านการจัดลำดับความสำคัญ (Managing Priorities) ทักษะการสื่อสาร ทักษะ/พฤติกรรมผู้นำ







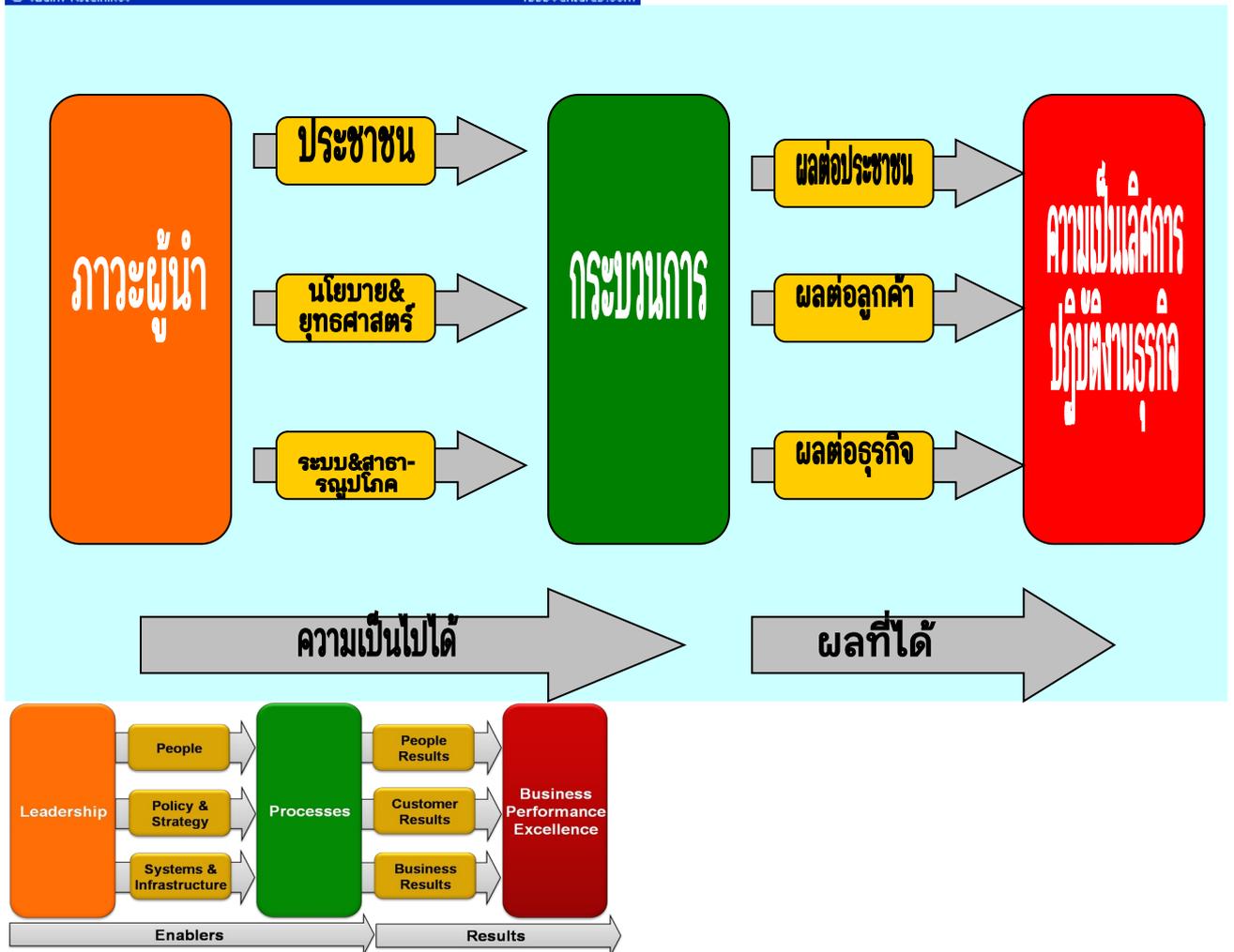
## ผู้นำองค์การ บทบาทภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพ 12 ด้าน

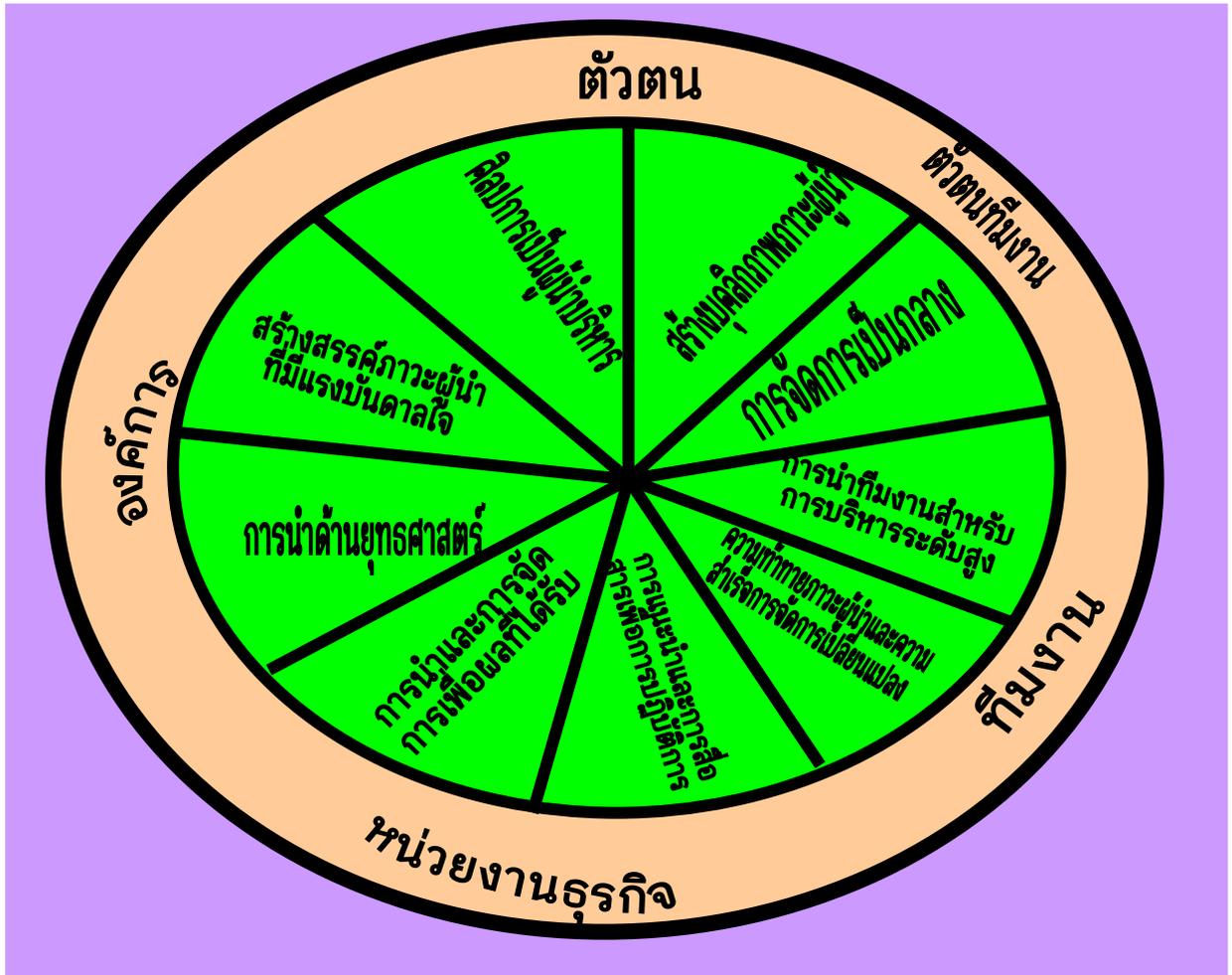
วิสัยทัศน์ & กำหนด ตัวอย่าง	1	สร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นแรงบันดาลใจและค่านิยมร่วม
	2	นำการเปลี่ยนแปลง
	3	นำเป็นตัวอย่าง
	4	แสดงความมั่นใจ
การสร้างอำนาจ & การสร้างพลัง	5	สร้างแรงบันดาลใจ & สร้างพลังให้ประชากร
	6	สร้างอำนาจให้ประชากร
	7	การสื่อสารแบบเปิด
	8	ฟัง สนับสนุน และช่วยเหลือ
การทำทีมงาน	9	สัมพันธ์กับทุกคนด้วยรูปแบบทำงานเป็นทีม
	10	ให้คำปรึกษาและนำสิ่งที่ดีที่สุดมาให้ประชาชน
	11	สนับสนุนการตัดสินใจของกลุ่ม
	12	ปรับปรุงการควบคุมไม่เน้นบริหารกลุ่มย่อย

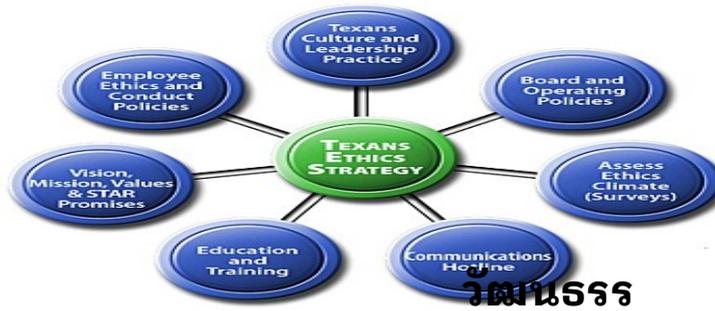
**Coach** Corporate Leader  
**12 Effective Leadership Roles**

<b>Visioning &amp; Setting an Example</b>	1	Create an inspiring vision and shared values
	2	Lead change
	3	Lead by Example
	4	Demonstrate confidence
<b>Empowering &amp; Energizing</b>	5	Inspire and energize people
	6	Empower people
	7	Communicate openly
	8	Listen, support, and help
<b>Leading Team</b>	9	Involve everyone, use team approach
	10	Coach, bring out the best in your people
	11	Encourage group decision
	12	Monitor progress, but don't micromanage

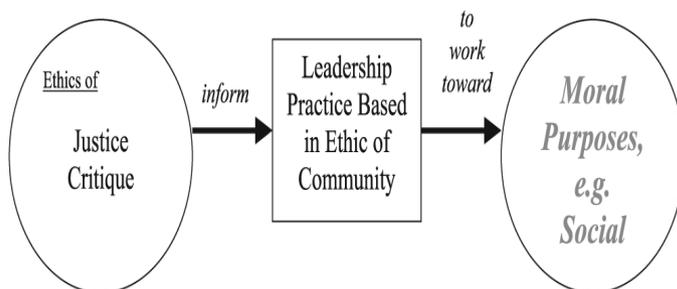
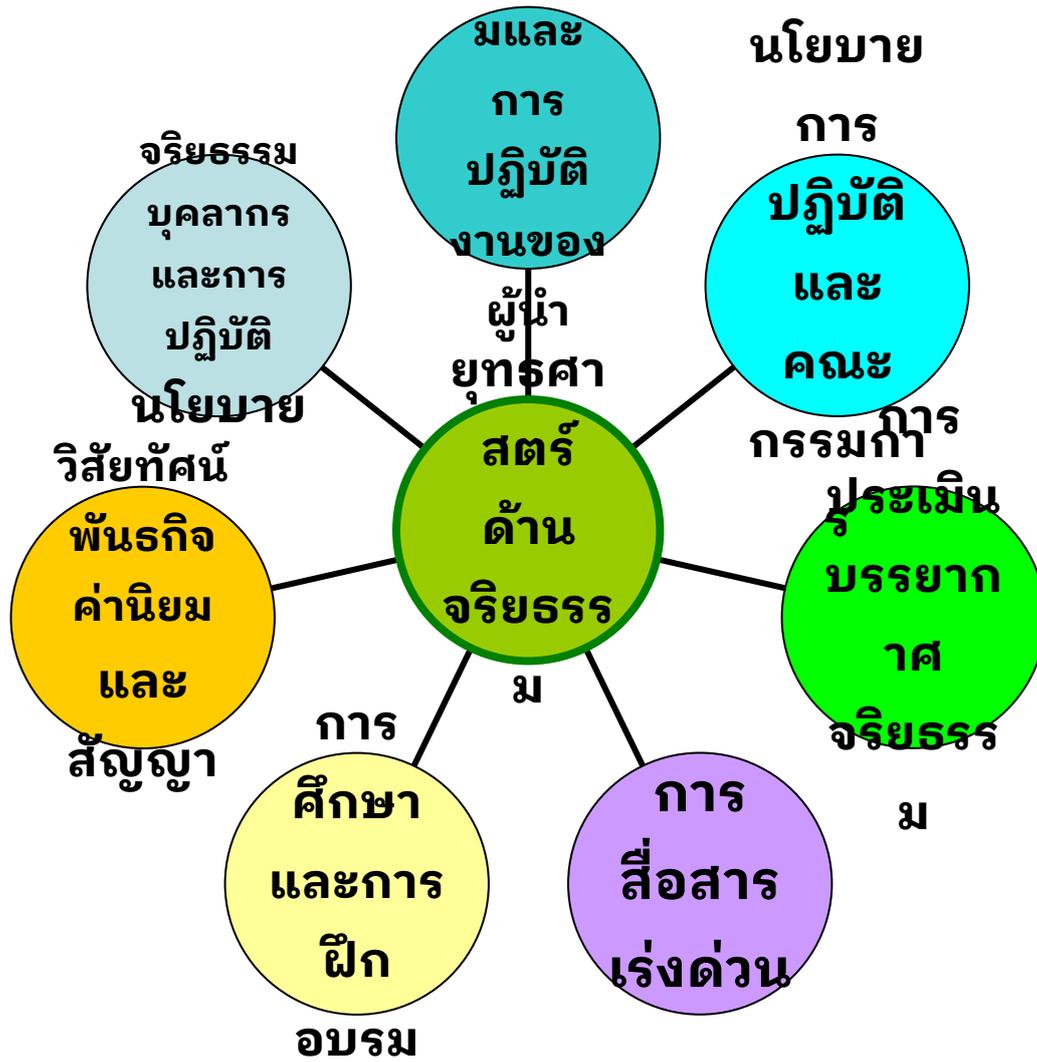
© Vadim Kotelnikov 1000ventures.com

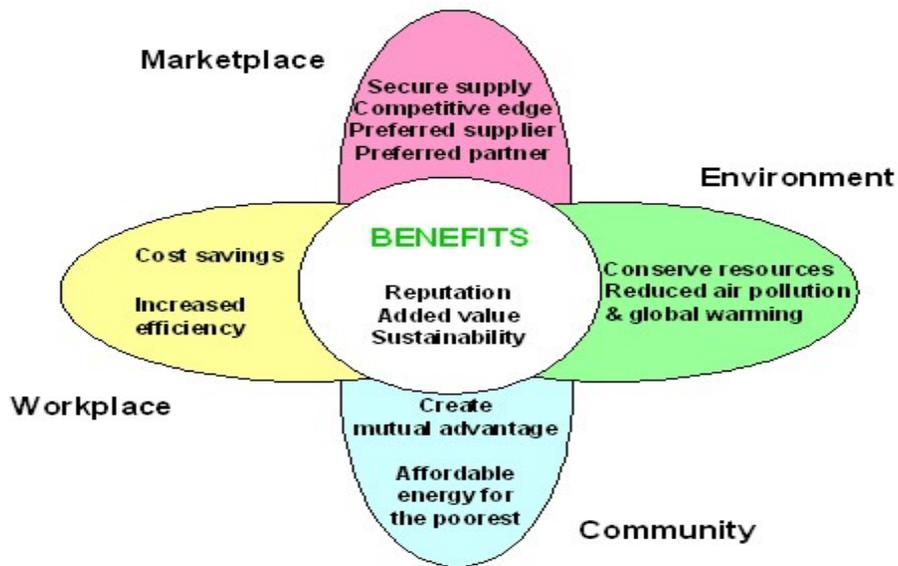
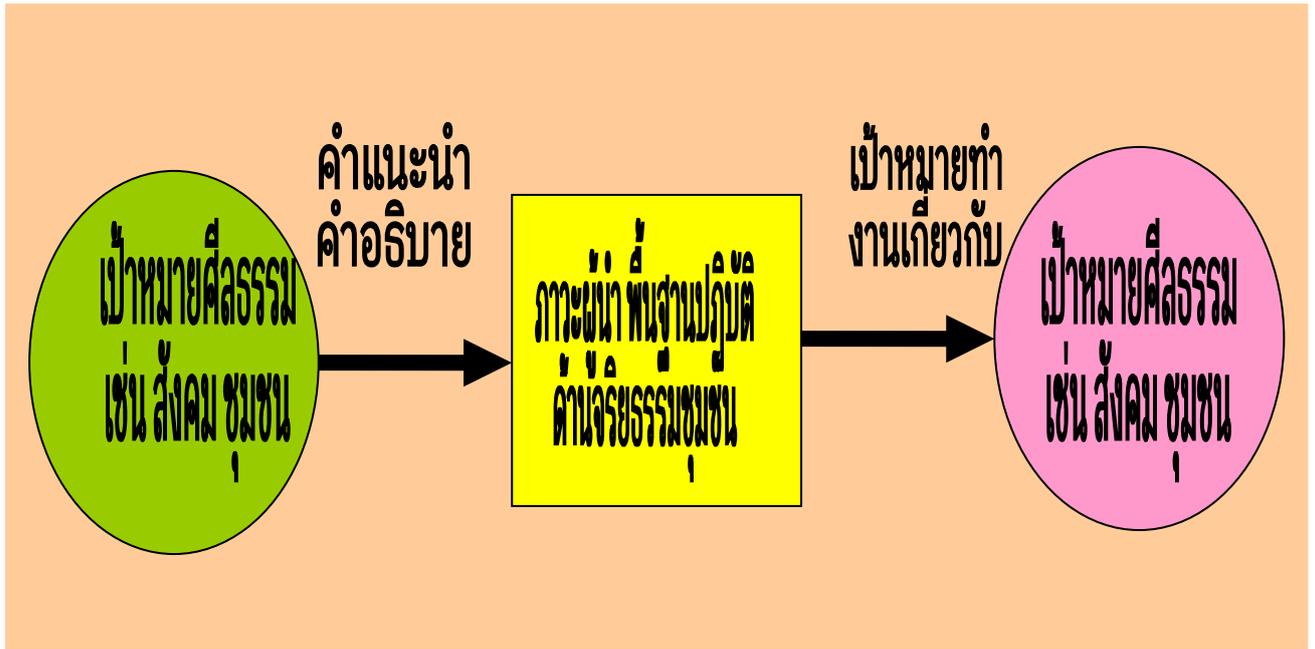






วัฒนธรรม





# จุดมุ่งหมายภาวะผู้นำ และจริยธรรมธุรกิจ

## ตลาด

## สิ่งแวดล้อม

