



หลักการบริหารองค์กรที่เภสัชกรควรรู้ (Principal of Corporate Management for Pharmacists)

ดร. อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์

อุปนายก สมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย

และประธานกรรมการบริหาร บริษัท คอมมูนิเคชั่น แอนด์ มอร์ จำกัด

รหัส 1-000-SPU-000-1009-01

จำนวน 2.00 หน่วยกิตการศึกษาต่อเนื่อง

วันที่รับรอง: 1 กันยายน 2553

วันที่หมดอายุ: 1 กันยายน 2555

วัตถุประสงค์

หลังอ่านบทความนี้แล้ว เภสัชกรจะเข้าใจถึงพื้นฐานและหลักการบริหารองค์กร บทบาท และคุณสมบัติของผู้บริหาร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานเภสัชกรรมให้เหมาะสมเกิดประโยชน์กับตนเอง องค์กรและผู้เกี่ยวข้อง

บทคัดย่อ

ในยุคของการแข่งขันนี้ ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กร เนื่องจากสถานการณ์ของโลกปัจจุบันมีการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารทางด้านวิทยาศาสตร์ในด้านต่าง ๆ ก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างมาก ส่งผลให้ผู้บริโภคทั่วโลกมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมาก ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารองค์กรทางการแพทย์ในปัจจุบันจึงต้องมุ่งเน้นการบริหารให้มีประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด และปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อสร้างความแตกต่างให้เหนือคู่แข่ง ดังนั้นเภสัชกรผู้บริหารจึงต้องเข้าใจถึงหน้าที่และกระบวนการบริหาร บทบาทของผู้นำ ทักษะหลักในการบริหาร การมีภาพลักษณ์ที่ดี รวมทั้งการใช้หลักธรรมในการบริหารองค์กร เภสัชกรผู้บริหารที่ดีต้องมีความสามารถในการนำและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีแข่งขันที่รุนแรงอย่างเช่นในปัจจุบันนี้

คำสำคัญ: พฤติกรรมของผู้บริโภค บทบาทของผู้บริหาร หลักการบริหาร แรงจูงใจ

บทนำ

องค์กรทางการแพทย์ในยุคแข่งขันปัจจุบันทั้งของรัฐหรือเอกชน จำเป็นต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ที่มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมไปอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยี การสื่อสาร การเปิดการค้าเสรีกับหลาย ๆ ประเทศซึ่งเปิดโอกาสให้คู่แข่งจากทั่วทุกมุมโลกเข้ามาในประเทศ เศรษฐกิจตกต่ำ ราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ทำให้ธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง การแปรรูปรัฐวิสาหกิจให้เป็นองค์กรมหาชน รวมทั้งสถานการณ์ภัยพิบัติทางธรรมชาติ และความไม่สงบทางภาคใต้ ความไม่แน่นอนทางการเมือง สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศและการแข่งขันทางธุรกิจ กลยุทธ์การบริหารที่เคยใช้และประสบความสำเร็จในอดีตหรือในปัจจุบัน อาจไม่สามารถใช้ได้ผลอีกต่อไป ดังนั้นผู้บริหารองค์กรต้องค้นหากลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้แตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่ง

ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารองค์กรทางการแพทย์ในปัจจุบัน จึงต้องมุ่งเน้นการบริหารที่มีประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัดและการปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อสร้างความแตกต่างให้เหนือคู่แข่ง ด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ รวมทั้งการลดต้นทุนในการผลิต การให้บริการเสริม การเพิ่มคุณภาพให้สินค้าและบริการ การออกผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ รวมทั้งการสร้างภาพลักษณ์องค์กรและภาพลักษณ์ตราผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งลูกค้าให้มากขึ้น และรักษาลูกค้าให้เป็นลูกค้าตลอดชีพ ทั้งนี้เพราะการหาลูกค้าใหม่จะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นประมาณ 5 เท่าจากกลุ่มลูกค้าเดิม¹

มีองค์กรจำนวนมากหันมาสนใจได้ให้ความสำคัญในการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรในระดับบริหารมากขึ้น เพราะบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรให้มุ่งไปตามที่ตั้งเป้าได้ ผู้บริหารจึงต้องเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า เป็นต้น ต้องมีความสามารถในการนำและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ฉะนั้นผู้บริหารองค์กรจึงต้องเข้าใจกับหลักการการบริหารองค์กร บทบาท และทักษะที่จำเป็นของผู้นำ รวมทั้งหลักธรรมที่ใช้ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ

เภสัชกรเป็นหนึ่งในบุคลากรทางการแพทย์ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานเภสัชกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดูแลเรื่องการใช้ยาเวชภัณฑ์และสุขภาพของผู้ป่วยและประชาชนทั่วไป ดังนั้นเภสัชกรระดับบริหารต้องมีความรู้เรื่องหลักการการบริหารองค์กรสมัยใหม่ เพื่อนำไปพัฒนาหน่วยงานเภสัชกรรมหรืองานอื่น ๆ ที่รับผิดชอบ ให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลเป็นประโยชน์ต่อตนเองและองค์กรต่อไป

แนวโน้มของผู้บริโภค

เภสัชกรผู้บริหารที่ดีต้องเข้าใจแนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภค เพื่อจะได้นำไปปรับองค์กรที่เป็นไปตามแนวโน้มนั้น ๆ พบว่าสถานการณ์ของโลกปัจจุบันมีการพัฒนาเทคโนโลยี

การสื่อสาร ทางด้านวิทยาศาสตร์ในด้านต่าง ๆ ก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างมาก ส่งผลให้ผู้บริโภคทั่วโลกมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมาก คือ ผู้บริโภคสามารถค้นหาและรับข้อมูลข่าวสารได้ง่ายขึ้น มีความต้องการความเป็นเฉพาะบุคคลมากขึ้น ต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพมากขึ้น รวมถึงต้องการประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่ประทับใจ แต่มีราคาที่ถูกลง มีรสนิยมที่ใกล้เคียงกันทั่วโลกโดยเฉพาะในกลุ่มคนรุ่นใหม่²

จากผลสำรวจเกี่ยวกับตลาดสินค้าด้านสุขอนามัย (Personal Care) ใน 56 ประเทศทั่วโลก พบแนวโน้มของผู้บริโภค คือ ผู้บริโภคต้องการความสะดวกสบายมากขึ้น ผู้บริโภคต้องการสินค้าใหม่ ๆ ที่พัฒนาทั้งรูปแบบและการใช้งาน ผู้บริโภคมีความห่วงใยในสุขภาพและความปลอดภัยมากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างของกลุ่มอายุประชากร โดยมีคนสูงอายุเพิ่มมากขึ้นและเด็กน้อยลง เกิดกลุ่มผู้ชายเมืองอยากหล่อ (Metro-sexual Men) มากขึ้น และมีผลิตภัณฑ์ด้านสุขอนามัยราคาสูงมีมากขึ้น และได้รับการตอบรับจากผู้บริโภคเป็นอย่างดี³⁻⁵

นอกจากนี้แล้ว ยังมีข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับแนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภคไทย จากงานสัมมนาวันห้าสมาคมได้มีการนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้คือ

1. ผู้หญิงในสังคมไทยมีอำนาจมากขึ้น และสังคมไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ
2. ผู้บริโภคต้องหาวิธีรับมือกับชีวิตที่ซับซ้อนและวุ่นวายหลากหลาย มองหาสินค้าหรือบริการสร้างความสะดวกสบาย และง่ายที่สุดให้ชีวิต
3. ผู้บริโภคชอบดื่มด่ำกับสไตล์และดีไซน์ที่ดูยุโรป ทุกหนทุกแห่ง
4. ผู้บริโภคเปิดตัวเปิดใจ แสดงตัวตน การแสวงหาเอกลักษณ์ และความเป็นตัวของตัวเองสูงกว่าในปีที่ผ่านมา
5. ผู้บริโภคเรียกร้องสังคมให้มีจริยธรรมและความรับผิดชอบมากขึ้น
6. ผู้บริโภคมุ่งหาความสุข ความพอดี จะมุ่งใช้ "เหตุผล" มาถ่วงดุล เพื่อเลือกซื้อสินค้ามากขึ้น
7. ผู้บริโภคใฝ่ฝันอยากมีความสุข ความสมบูรณ์ในชีวิต⁶

แนวโน้มเหล่านี้มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อการจัดการและการวางแผนของผู้บริหาร ดังนั้นกฎเกณฑ์สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรคือ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดและการบริหารองค์กร ให้ทันหรือรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในอนาคต เพื่อตอบสนองกับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปให้ได้มากที่สุด

หลักในการบริหารองค์กร

มีคำกล่าวที่ว่า “ก่อนได้เป็นผู้บริหาร ความสำเร็จคือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แต่เมื่อได้เป็นผู้บริหารหรือผู้นำแล้ว ความสำเร็จคือการทำให้อื่นก้าวหน้า”⁷ ดังนั้นเกสซักรผู้บริหารต้องมีความเข้าใจถึงภาพรวมของการบริหาร (Management) ว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยหลัก 4 ประการ คือ

การวางแผน (planning) การจัดสรร (organizing) การนำ (leading) และ การควบคุม (controlling) นั้นเอง^{8,9} ซึ่งแต่ละกิจกรรมมีรายละเอียดดังนี้

(1) **การวางแผน** เป็นการตั้งเป้าหมายและการตัดสินใจ ที่จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในหน่วยงาน ด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสมและคุ้มค่าที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ทั้งในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว

(2) **การจัดสรร** เป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เหมาะสม ทั้งกำลังคน งบประมาณ เครื่องจักร อุปกรณ์ต่าง ๆ วัตถุดิบและเวลาที่จำกัด โดยดูความเหมาะสมตามแผนการที่วางไว้ว่าในแต่ละงานควรใช้ทรัพยากรอย่างไรบ้าง จึงจะเพียงพอเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

(3) **การนำ** คือการที่ทำงานดำเนินได้โดยการให้ผู้อื่นนำไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ด้วยการบริหารจัดการและสร้างแรงจูงใจ ทั้งนี้ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมักเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสอนงาน ช่วยเหลือ และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสามารถดึงศักยภาพที่โดดเด่นและช่วยแก้ไขจุดด้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ให้มีการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้งานก้าวหน้า และมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร รวมทั้งการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นได้อีกด้วย

(4) **การควบคุม** เป็นการกำกับดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ ภายในเวลาที่กำหนด รวมทั้งการหาแนวทางแก้ไข เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ ด้วยการกำหนดเกณฑ์ตัวชี้วัดผลงานที่สามารถตรวจสอบหรือวัดได้ และถ้ามีผลงานที่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ต้องหาทางแก้ไข ปรับปรุง อาจค้นหาสาเหตุในขั้นตอนของการทำงานในระยะต่าง ๆ นับตั้งแต่เริ่มต้นของการวางแผน

สรุปว่า ต้องดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนดโดยผู้ใต้บังคับบัญชา นั่นเอง ทั้งนี้เภสัชกรผู้บริหารต้องใช้หลักการการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญ ซึ่งผู้บริหารหรือหัวหน้าในแต่ละระดับจะใช้หน้าที่หลักการบริหารในสัดส่วนที่ต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูง (เช่น ผู้อำนวยการ) จะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการวางแผน กำหนดกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กรมากกว่า รองลงมาคือการจัดสรรและควบคุมส่วนการนำจะใช้น้อย หากเป็นหัวหน้าระดับกลาง (เช่น หัวหน้ากลุ่มงาน) จะเป็นผู้นำนโยบายสู่การปฏิบัติ จึงใช้หน้าที่ทั้ง 4 ในสัดส่วนพอ ๆ กัน แต่สำหรับผู้บริหารระดับต้น (เช่น หัวหน้างานต่าง ๆ) จะมีความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่า ส่วนใหญ่จึงมีหน้าที่ในการนำ อย่างไรก็ตามในผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญในการควบคุม กำกับ ดูแล และการประเมินผลในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

บทบาทของผู้บริหารองค์กร

การบริหารงานให้ดีขึ้นเป็นงานที่ยาก เพราะต้องผลักดันให้เกิดผลงานในระยะสั้น พร้อมกับการสามารถสร้างฝันได้ในระยะยาวไปพร้อม ๆ กัน นับเป็นการบริหารความขัดแย้ง คือต้องสร้างสมดุลระหว่างการมีผลงานในระยะสั้นและระยะกลางหรือยาวในเวลาเดียวกัน⁷ จากผลงานวิจัยของ Mintzberg พบว่าผู้บริหารที่มีการติดต่อปฏิสัมพันธ์อย่างสูง จะสามารถทำงานได้สำเร็จโดย

อาศัยคนอื่น และเป็นผู้ที่ไม่ได้ทำงานประจำมากนัก⁹ โดย Mintzberg ได้เสนอบทบาทสำคัญของผู้บริหารไว้ 3 บทบาทหลัก โดยผู้บริหารหรือหัวหน้าในแต่ละระดับจะใช้หน้าที่หลักการบริหารในสัดส่วนที่ต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้อำนวยการ จะใช้เวลาส่วนใหญ่ คือ (1) บทบาทหลักเกี่ยวกับการติดต่อปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (2) บทบาทหลักเกี่ยวกับการสื่อสารข้อมูล และ (3) บทบาทหลักเกี่ยวกับการตัดสินใจ ซึ่งทั้ง 3 บทบาทหลักนี้สามารถแบ่งออกเป็น 10 บทบาทย่อย ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารเป็นตัวแทนขององค์กร ผู้บริหารต้องเป็นตัวแทนขององค์กรทั้งทางกฎหมายและทางสังคม โดยผู้บริหารต้องถือเป็นหน้าที่ต้องปฏิบัติเช่นเดียวกับงานอื่นในการแสดงตนคล้ายกับเป็นตัวแทนของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น ต้องเป็นประธานในที่ประชุมและงานพิธีต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้น เป็นตัวแทนขององค์กรในการไปร่วมประชุมหรือทำงานร่วมกับองค์กรอื่น ๆ เป็นต้น พฤติกรรมผู้บริหารจะเป็นส่วนหนึ่งในการสะท้อนภาพลักษณ์องค์กร¹⁰

2. ผู้บริหารเป็นผู้นำ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ สามารถสร้างแรงจูงใจและสอนงานให้ผู้ที่บังคับบัญชาในทุก ๆ โอกาส ให้มีความมั่นใจในการทำงาน มีความคิดในเชิงบวกอยู่เสมอ และสามารถต่อสู้กับแรงเสียดทานในเชิงลบได้ สามารถบริหารความขัดแย้ง สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ โปร่งใส น่าเชื่อถือ

3. ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงาน ผู้บริหารต้องเป็นผู้รักษาสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นนอกองค์กร ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้ช่วยให้ข่าวสารหรือให้ความช่วยเหลือองค์กรได้

4. ผู้บริหารเป็นศูนย์กลางของข่าวสาร ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลเรื่องการหาข้อมูลข่าวสารทั้งภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อองค์กร

5. ผู้บริหารเป็นผู้กระจายข่าว ผู้บริหารต้องเป็นผู้กระจายให้ข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรแก่ผู้บังคับบัญชา เพื่อประโยชน์ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารจะเป็นตัวแทนองค์กรส่งข่าวสารเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบไปสู่บุคคลภายนอกได้รับทราบ รวมทั้งการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรได้เข้าใจ วิสัยทัศน์อย่างชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้

7. ผู้บริหารเป็นเสมือนเจ้าของกิจการ ผู้บริหารต้องสร้างให้เกิดวัฒนธรรมที่ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางบวกต่อองค์กร มีความรับผิดชอบสูง กล้าเสี่ยง อยากรู้อยากเห็น กล้าถาม กล้าซักค้าน นิยมความคิดใหม่ ๆ และการริเริ่มนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น

8. ผู้บริหารเป็นผู้แก้ปัญหาที่ยุ่งยาก ผู้บริหารต้องปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากที่สำคัญที่เกิดขึ้น ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับงานประจำ กล้าตัดสินใจเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรและคนในองค์กร แม้เป็นเรื่องอาจจะฝืนความรู้สึกกับคนหมู่มาก มีความกล้าและมั่นใจ อย่างล้นเหลือ เพราะการที่ได้เป็นผู้นำแสดงว่ามีประสบการณ์มากกว่าคนอื่น

9. ผู้บริหารเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร ผู้บริหารมีหน้าที่จัดสรรทรัพยากรขององค์กร เช่น งบประมาณ เวลา เครื่องมือ อุปกรณ์ และกำลังคน ให้เหมาะสมกับปริมาณงานของแต่ละหน่วยงานที่ได้รับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

10. ผู้บริหารเป็นนักเจรจาต่อรอง ผู้บริหารเป็นตัวแทนขององค์กรในการเจรจาต่อรอง เพื่อรักษามลประโยชน์ให้กับองค์กรและกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร ต้องมีความสามารถในการสื่อสาร มีความอดทนและเข้าใจผู้อื่น^{7,8}

ผู้บริหารต้อง เก่งคน เก่งงาน เก่งคิด

ไม่มีสูตรสำเร็จในการเป็นนักบริหารที่เก่ง มีแต่สิ่งท้าทายที่เกิดขึ้นทุกวัน⁷ นอกจากบทบาทหน้าที่นักบริหารจำเป็นอย่างยิ่ง 10 อย่างที่ได้กล่าวมาแล้ว ในการบริหารนั้น เกสซักรผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะต่าง ๆ อีก คือ

1. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ รู้จักอยู่ร่วมและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีมารยาทต่าง ๆ รู้จักติดต่อเข้าพบเข้าหา รู้จักปราศรัย มีความสามารถสร้างความมั่นใจน่าเชื่อถือในการทำงานร่วมกับคนอื่นได้ ดังนั้น ต้องมีความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจนตรงประเด็น มีความเข้าใจและสนใจบุคคลอื่นได้ ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน ให้มีความสุขในการทำงาน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารต้องมุ่งให้ผู้อื่นเป็นผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก จึงต้องมีความชำนาญในทักษะด้านนี้อย่างมาก

2. ทักษะทางด้านเทคนิคหรืองาน คือต้องเป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถพื้นฐานในวิชาชีพที่รับผิดชอบ เช่น หากเป็นเกสซักรหัวหน้าแผนกผู้ป่วยในก็ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการยาและเวชภัณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในแผนกนี้ รวมทั้งระบบจ่ายยาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในระดับที่เข้าใจเพียงพอสำหรับนำไปสอนหรือแนะนำเกสซักรผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เป็นต้น มุ่งเน้นการพัฒนาคนในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นในทุก ๆ โอกาสตลอดเวลา

3. ทักษะทางด้านความคิด คือความสามารถของผู้บริหารในการคิดพิจารณา วิเคราะห์ และดำเนินการจัดการ มีความสามารถมองไปข้างหน้าแล้วแลเห็นในสิ่งที่คนส่วนใหญ่คาดไม่ถึง เข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งของแต่ละคน และความสามารถในการมองภาพรวมของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีความเข้าใจว่าหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร จะสร้างระบบและพัฒนางานไปได้อย่างไรจึงจะองค์กรเติบโตตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเป็นผู้มีวิสัยทัศน์นั่นเอง^{8,11,12}

กล่าวโดยสรุปคือ เกสซักรผู้บริหารต้อง “เก่งงาน” เพื่อจะได้สอนหรือแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานประจำให้สำเร็จได้ “เก่งคน” เพื่อจะได้บริหารคนโดยใช้คนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่มีอยู่ สามารถพัฒนาจุดอ่อนเสริมจุดเด่นและสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ติดต่อประสานงานกับคนอื่นที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์นี้มีความสำคัญในการบริหารทุกระดับ เพราะยังมีตำแหน่งสูงขึ้นเท่าไรก็ยิ่งต้องใช้ทักษะนี้มากขึ้น ดังที่ Jack Welch (2005) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จของผู้บริหารคือการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ก้าวหน้า พบว่าหากองค์กรเพิ่มการลงทุนพัฒนาคนอย่างถูกต้องเหมาะสมจะทำให้ผลงานขององค์กรนั้นดีขึ้น¹³

ดังนั้นจึงต้องมีการลงทุนอย่างมากในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง^{7,11,12} อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องเข้าใจว่าในการบริหารคนนั้นไม่มีวิธีการที่ถูกต้องเพียงวิธีเดียวเท่านั้น การบริหารสามารถใช้ได้หลายวิธีขึ้นกับความเหมาะสมและสถานการณ์¹¹ สำหรับเรื่องของการ “เก่งคิด” เพื่อจะได้นำพองค์กรให้ก้าวหน้าด้วยวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล ซึ่งทักษะนี้มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารในระดับสูง ๆ ขององค์กร เพราะต้องคิดวางแผนพัฒนาให้องค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือพันธกิจ ไม่ใช่มีแต่ทำงานประจำแข่งกับคู่แข่งได้บังคับบัญชาเท่านั้น

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรู้จักการจูงใจ

เกสซักรผู้บริหารที่ดีต้องมีการพัฒนาตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง โดยต้องหมั่นวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง เพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ พัฒนาจุดแข็งที่มีอยู่ ลดอุปนิสัยที่ไม่ดี หมั่นฝึกให้มีบุคลิกภาพที่ดีและหลีกเลี่ยงจุดอ่อนของตนเอง^{11,12}

ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจึงต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นให้เกิดกับองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม มีจินตนาการอยากรู้ อยากเห็น มีแนวคิดใหม่ และนำมาเริ่มปฏิบัติโดยไม่ต้องรอคำสั่ง มองไปข้างหน้าโดยไม่ห่วงหน้าพะวงหลัง มีสายตายาวไกล สามารถบริหารสิ่งที่ไม่คาดหมายได้ดี ปรับตัวได้เร็ว รู้จักฉวยโอกาส ยอมให้ตรวจสอบไม่เห็นแก่ตัว มุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์อื่น ๆ มีเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้ดี และสามารถประเมินตัวเองได้ดี

การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานให้เกิดผลงานที่ดีได้นั้น ต้องมีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน คือ (1) ความรู้ความสามารถ (2) แรงจูงใจ และ (3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน⁹ ดังนั้นแม้ว่าองค์กรจะรับพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และมีการจัดการอบรมสัมมนาให้เกิดความรู้เพิ่มเติม พร้อมจัดสถานที่ในการทำงานที่ดีให้แก่พนักงาน มีห้องทำงานปรับอากาศและเครื่องมืออุปกรณ์อย่างครบถ้วน แต่ผลงานที่ออกมายังไม่ดี อาจเพราะพนักงานอาจขาดแรงจูงใจ มีผลการสำรวจของพนักงานเกือบ 1.2 ล้านคนพบว่า พนักงานต้องการกำลังใจและคำชมเชยจากผู้บริหาร¹⁴

แรงจูงใจนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก คือคนบางคนจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้กำลังใจตนเองได้ตลอดเวลา โดยรู้ว่าต้องปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่ดีและมีความสร้างสรรค์ ซึ่งบุคคลดังกล่าวมักเป็นผู้ประสบความสำเร็จในชีวิตมากกว่าบุคคลที่หวังพึ่งการจูงใจจากภายนอก เช่น จากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน มีรายงานว่า การรับรู้การบริหารระดับสูงจากภายนอกองค์กร พบว่าประมาณ 40% ของผู้บริหารกลุ่มนี้จะล้มเหลวภายใน 18 เดือน และครึ่งหนึ่งจะลาออก ต่างจากผู้บริหารที่ได้จากการเลื่อนตำแหน่งจากคนในองค์กร มักจะทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เร็วกว่าจากภายนอก และมักจะอยู่กับองค์กรนานกว่า¹⁵ ดังนั้นผู้บริหารมีหน้าที่ต้องเสริมจุดเด่น พัฒนาจุดด้อยให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดขึ้น หากยังไม่สำเร็จก็ต้องคอยให้กำลังใจ ให้ความรักความเข้าใจ และจูงใจให้เติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไป

ในการการสร้างแรงจูงใจนั้น Herzberg ได้นำเสนอทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจไว้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจสามารถแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่

(1) **ปัจจัยต่อการทำงาน** หมายถึงความต้องการพื้นฐานทางกายภาพของคน ความต้องการความปลอดภัยและการต้องการเป็นหมู่พวกนั่นเอง เหล่านี้เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นต่อการทำงานที่ต้องมีเพื่อสามารถทำงานได้ แต่ไม่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น สภาพในการทำงาน การมีปฏิสัมพันธ์ บรรยากาศในการทำงาน นโยบายและการบริหาร ความมั่นคงของงาน สถานภาพและเงินเดือน เป็นต้น

(2) **ปัจจัยจูงใจ** หมายถึง ความต้องการด้านชื่อเสียงเกียรติยศ และความต้องการความสมหวังในชีวิต ปัจจัยเหล่านี้เป็นตัวจูงใจให้อยากทำงานให้เกิดผลสำเร็จ เช่น ความต้องการความสำเร็จ การยอมรับการยกย่อง ได้รับผิดชอบงานที่ทำหาย มีความก้าวหน้าและเติบโตในสายงาน เป็นต้น^{8,16}

จากทฤษฎีข้างต้นจะเห็นว่า หากพนักงานคนนั้นมีรายได้เพียงพอต่อปัจจัยพื้นฐานแล้ว เงินหรือการเพิ่มรายได้จะไม่เป็นการจูงใจให้อยากทำงาน ผู้บริหารที่เก่งจึงต้องเลือกใช้ปัจจัยในการจูงใจให้ถูกต้องตรงกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งหากสามารถสร้างแรงจูงใจได้แล้ว จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความตั้งใจทำงานด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่ มีความสุข สนุกกับการทำงาน มีผลงานโดดเด่น จะทำให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี

ผู้บริหารต้องมีภาพลักษณ์ดี

คนเราจะตัดสินผู้อื่นจากภายนอกในเวลาไม่กี่นาทีเท่านั้น¹⁷ ด้วยเหตุนี้การสร้างภาพประทับใจในครั้งแรกที่พบจะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญจุดหนึ่ง ดังนั้นเภสัชกรผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความประทับใจให้แก่ทุกคนที่พบเห็นด้วยบุคลิกภาพที่ดี การมีภาพลักษณ์ที่ดีจะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ลักษณะภายนอกและการนำเสนอ กล่าวคือ

1. **ส่วนของภาพลักษณะภายนอก** ประกอบด้วย การแต่งกายให้เหมาะสมกับตำแหน่งผู้บริหาร ให้เหมาะสมกับกาลเทศะ ทั้งเสื้อผ้า รูปร่าง หน้าตา ทรงผม หากเป็นผู้บริหารหญิงจะรวมถึงการแต่งหน้า การไว้เล็บด้วย รวมทั้งรูปแบบของแว่นตา การดูแลสุขอนามัยส่วนตัวด้วย เช่น ฟัน กลิ่นปาก กลิ่นตัว ผิวพรรณ เป็นต้น หรือลักษณะภายนอกอื่นๆที่ประกอบเป็นรูปลักษณะภายนอก ซึ่งต้องสอดคล้องกับลักษณะที่ต้องสามารถความน่าเชื่อถือว่าเป็นผู้มีมีความรู้ความสามารถ และมีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน พร้อมให้ความช่วยเหลืออยู่เสมอ

2. **การนำเสนอ** ประกอบด้วยทักษะหลายชนิด เช่น ทักษะในการฟัง ทักษะในการพูด ทักษะในการขาย ทักษะในการสื่อสารให้เป็นภาษาเข้าใจง่าย ๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งน้ำเสียง ท่าทางและภาษากาย ต้องเป็นคนที่ชอบงานท้าทาย มีแรงบันดาลใจ มุ่งมั่น และมีแรงจูงใจในการบริหารหรือแก้ปัญหาขององค์กร¹⁷

ในการบริหารงานขององค์กร ทักษะในการสื่อสารนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยผู้บริหารต้องให้ข้อมูลสื่อสารที่สามารถนำไปใช้หรือปฏิบัติได้ สื่อสารข้อมูลที่เป็นจริง และสร้างความความประทับใจ สามารถอธิบายงานได้ชัดเจน สามารถระบุความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้อง และสามารถแนะนำ สร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์^{7,18}

ยิ่งไปกว่านั้น เกสซ์กรผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีศีลธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ มีจิตใจเมตตา กรุณาแก่เพื่อนมนุษย์ ช่วยเหลือผู้อื่นเป็นพื้นฐาน พร้อมเสียสละเวลาให้องค์กรเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด ไม่ใช่เป็นการบริหารเพียงเพื่อต้องการเงินเป็นค่าตอบแทนเท่านั้น ดังนั้นคุณสมบัติด้านจิตใจของเกสซ์กรผู้บริหารจึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งเช่นกัน

ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม

เพื่อสร้างความสงบสุขให้กับสมาชิกทุกคนขององค์กร ในการบริหารทุกแห่งต้องมีหลักธรรมเป็นพื้นฐาน ด้วยเหตุนี้เกสซ์กรผู้บริหารจึงต้องมีหลักธรรมที่ใช้พัฒนาจิตใจ เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน เพื่อความยุติธรรมและความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และตนเอง ต้องพยายามสร้างทัศนคติที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาว่า “ให้ชอบในสิ่งที่ทำ ไม่ใช่ทำในสิ่งที่ชอบ” ด้วยการสนุกกับงานที่รับผิดชอบ เพราะงานเป็นเวลาส่วนใหญ่ของชีวิต ให้นึกอยู่เสมอว่างานที่รับผิดชอบนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ต่อผู้เกี่ยวข้อง และต่อสังคมอย่างไร ไม่ใช่เพียงคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนหรือรายได้เท่านั้น โดยเฉพาะงานเกสซ์กรธรรมจะมีผลกระทบต่อสุขภาพอนามัยของผู้ป่วยและประชาชนที่เกี่ยวข้องอย่างมาก เกสซ์กรผู้บริหารจึงมีหน้าที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขมีสุขภาพจิตที่ดี เต็มใจทำงาน เพราะเมื่อเป็นเช่นนี้ มักจะได้ผลงานที่ดีเป็นการตอบแทน ตามที่ท่านพระพรหมคุณาภรณ์ (ประยุทธ์ ปยุตโต) ได้เคยกล่าวไว้ว่า “งานก็ได้ผล คนก็เป็นสุข”

คุณธรรมในการปกครองคนสำหรับผู้บริหารคือ “พรหมวิหาร 4” ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา¹⁹ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมีจิตใจที่เป็นมิตร มีน้ำใจและความหวังดี ปรารถนาดีต่อกันโดยปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข เช่นนี้เรียกว่ามี “เมตตา” เมื่อไรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเดือดร้อน มีความทุกข์เกิดปัญหา ผู้บริหารจะช่วยหาหนทางที่ช่วยเหลือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น นั่นคือ “ความกรุณา” ของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และเมื่อใดที่ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จ มีผลงาน ทำสิ่งที่ถูกต้องดีงามมีความสุข ผู้บริหารจะต้องมี “มุทิตา” คือร่วมแสดงความยินดีอย่างจริงใจ เอาใจช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำดี มีความสุข และประสบความสำเร็จยิ่ง ๆ ขึ้นไป โดยไม่รู้ลี้ก้อจลาหรือเกรงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผลงานดีเด่นกว่า อยากรู้ก็ตามการที่ผู้บริหารให้ความเมตตา กรุณาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องยึดหลักช่วยให้เขาสามารถพึ่งตัวเองให้ได้ ไม่ใช่ช่วยจนเขากลายเป็นผู้ที่ต้องรอรับความช่วยเหลือจากผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา ต้องช่วยให้เขาเข้มแข็งขึ้น ที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารคือ การรักษาใจให้ยุติธรรม เป็นกลาง ไม่หวั่นไหวหรือเอนเอียง ให้อยู่ในความดีงาม ซึ่งก็คือการมี “อุเบกขา” นั่นเอง

ส่วนธรรมในการพัฒนาคนในองค์กรคือ “อิทธิบาท” มีหลักปฏิบัติอยู่ 4 ประการ ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา ซึ่งเป็นหลักแห่งความสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความรัก ความพอใจในงานที่ทำ (ฉันทะ) เพราะเมื่อรักในงานที่ทำแล้ว จะทำให้อยากสร้างให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความขยันหมั่นเพียร ไม่ทอดทิ้ง (วิริยะ) มองเห็นงานเป็นสิ่งท้าทาย สร้างให้บุคลากรมีจิตสำนึกที่จะอุทิศตัวให้งาน มีจิตใจจดจ่อในงาน (จิตตะ) ซึ่งเมื่อมีความแน่วแน่ในงาน จะทำให้เกิดสมาธิในการทำงาน ไม่วอกแวก และกระตุ้นให้เป็นคนที่ชอบการพิสูจน์ทดลอง อยากรองแนวทางใหม่ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขงานเดิมด้วยการใช้สติปัญญาที่มีอยู่ (วิมังสา)¹⁹ โดยสรุปของอิทธิบาท 4 คือ การรักงาน สู้งาน ใส่ใจในงาน และการทำงานด้วยปัญญานั้นเอง

บทสรุป

ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กรในยุคของการแข่งขันนี้ ดังนั้นเภสัชกรผู้บริหารจึงต้องเข้าใจถึงหน้าที่และกระบวนการบริหาร บทบาทของผู้นำ 10 ประการ ทักษะหลักในการบริหารที่ผู้บริหารยุคใหม่ต้องมี ได้แก่ การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความสามารถประยุกต์ใช้บทบาทและทักษะให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้เป็นผู้บริหารที่เก่งคน เก่งงาน และเก่งคิด มีความรอบรู้ รอบคอบในรอบด้าน ทั้งนี้เภสัชกรผู้บริหารต้องมีภาพลักษณ์ที่ดี และมีภาวะผู้นำเพื่อจะได้สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นทำงานอย่างเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ อย่างมีความสุข รวมทั้งการใช้หลักธรรมทั้งพรหมวิหาร 4 และอิทธิบาท 4 เพื่อช่วยให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรพบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ แม้ว่าองค์กรจะมีการสภาพแวดล้อมที่มีแข่งขันที่รุนแรงเช่นในทุกวันนี้

เอกสารอ้างอิง

1. Zeithaml V, Bitner M, Gremler D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm, 5th ed., Singapore: McGraw-Hill, 2009.
2. Kotler P, Keller KL. Marketing Management, 13th ed., New Jersey: Prentice-Hall, 2009.
3. Thailand fact sheet 2006. Available at: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/th.html>. Accessed April 14, 2006.
4. Global population at a glance: 2002 and beyond, issued March 2004. Available at: www.census.gov/prod/www/abs/popula.html. (April 14, 2006).
5. พิชัย ศิริจันทร์พันธ์ Brand Activation: the Ultimate Tool of Tomorrow Brand Success, กรุงเทพมหานคร: Brand Age Book, 2548: 60-66.

6. หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ, 7 แนวโน้มสำหรับนักการตลาด ปี 2007, ฉบับที่ 2164, 09 พ.ย. - 11 พ.ย. 2549. Available at: <http://www.thannews.th.com/detailNews.php?id=M2821643&issue=2164>. (March 8, 2008).
7. Welch J, Welch S. Winning, Inter ed., New York: HarperCollins, 2005.
8. Bartol K, Martin D. Management. 3rd ed., New York: McGraw-Hill, 1998.
9. Jame S, Edward F, Gilbert D. Management, 6th ed., New Jersey: Prentice Hall, 1995.
10. Chattananon A, Lawley M, Trimetsoontorn J, et al. Building Corporate Image through Societal Marketing Programs, Soc Bus Rev 2007; 2(3): 230-253.
11. Heller R. Business Masterminds Peter Drucker, London: Dorling Kindersley, 2000.
12. Jeffery JF. How to Become a CEO: The Rules for Rising to the Top of Any Organization, 1st ed., New York: Hyperion, 1998.
13. Bingham T, Galagan P. "Training: They're loving it", T+D Magazine, Nov. 2006: 29-32.
14. Sirota D, Mischkind LA, Meltzer MI., Stop Demotivating Your Employees, Harvard Management Update, 2006; 11(1): 3-5.
15. Grossman RJ. Developing Talent, HR Magazine 2006; 51(1): 40-6.
16. Heinz W, Koontz H. Management: A Global Perspective, 10th ed., New York: McGraw-Hill, 1993.
17. Herman L. Managing your image in a week, London: Hodder Headline Plc, 2002.
18. Bovee CL, Thill JV, Schatzman BE. Business Communication Today, 7th ed., New Jersey: Prentice- Hall, 2003.
19. พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). ธรรมกับการทำงาน. มูลนิธิพุทธธรรม กรุงเทพมหานคร: 2543.

คำถาม

1. ข้อใดไม่ใช่แนวโน้มของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

1. มีความห่วงใยในด้านสุขภาพและความปลอดภัยมากขึ้น
2. มีจำนวนคนสูงอายุน้อยลงและเด็กเพิ่มมากขึ้น
3. ต้องการรวดเร็ว ความสะดวกสบาย ไม่ชอบรอ
4. แสวงหาเอกลักษณ์ และความเป็นตัวของตัวเอง
5. เรียกร้องสังคมให้มีจริยธรรม และความรับผิดชอบมากขึ้น

2. หลักการบริหาร (Management) ประกอบด้วย

1. การวางแผน (planning)
2. การจัดสรร (organizing)
3. การนำ (leading)
4. การควบคุม (controlling)
5. ถูกทุกข้อ

3. ข้อใดไม่สอดคล้องกับบทบาทของเภสัชกรผู้บริหารองค์กรที่ดี

1. ต้องสร้างผลงานในระยะสั้นเท่านั้นโดยไม่สนใจผลงานในระยะกลางหรือยาว
2. ต้องติดต่อปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่น
3. ต้องสื่อสารข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร
4. ต้องเป็นตัวแทนขององค์กรทั้งทางกฎหมายและทางสังคม
5. ต้องมีภาวะผู้นำ สามารถสร้างแรงจูงใจและสอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

4. บทบาทย่อยของนักบริหารมีอะไรบ้าง

1. เป็นตัวแทนขององค์กร
2. เป็นผู้ประสานงานทั้งภายนอกและภายในองค์กร
3. เป็นนักประชาสัมพันธ์ขององค์กร
4. เป็นผู้จัดสรรทรัพยากรขององค์กร
5. ถูกทุกข้อ

5. ข้อใดไม่ใช่คุณสมบัติของผู้บริหารที่ดี

1. มีเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. ไม่เห็นแก่ตัว มุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์อื่นๆ
3. มีความคิดริเริ่ม มีจินตนาการอยากรู้อยากเห็น
4. ไม่นิยมการเปลี่ยนแปลง
5. สามารถประเมินผู้อื่นและตนเองได้ดี

6. ในการบริหารนั้น เกสัชกรผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะต่างๆ คือ

1. ทักษะในการสื่อสาร
2. ทักษะทางด้านความคิด
3. ทักษะทางด้านเทคนิคหรืองาน
4. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์
5. ถูกทุกข้อ

7. ข้อใดผิด

1. การจะเกิดผลงานที่ดีได้มี 2 องค์ประกอบหลักคือความรู้ความสามารถและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
2. พนักงานต้องการกำลังใจและคำชมเชยจากผู้บริหาร
3. เกสัชกรผู้บริหารที่ดีต้องต้องหมั่นวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง
4. คุณธรรมในการปกครองคนคือ “พรหมวิหาร 4”
5. ผู้บริหารต้องพยายามสร้างทัศนคติให้กับลูกน้องว่า “ให้ชอบในสิ่งที่ทำ ไม่ใช่ทำในสิ่งที่ชอบ”

8. ข้อใดผิด

1. คนเราส่วนใหญ่ จะตัดสินใจจากภายนอกในเวลาไม่กี่นาทีเท่านั้น
2. แรงจูงใจนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก
3. ปัจจัยจูงใจหมายถึงเงินและค่าตอบแทน
4. ภาพลักษณ์ที่ดีประกอบด้วย ลักษณะภายนอก และการนำเสนอ
5. ปัจจัยต่อการทำงานเป็นปัจจัยพื้นฐานจำเป็นต่อการทำงานที่ต้องมีเพื่อสามารถทำงานได้ แต่ไม่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

9. ข้อใดไม่ใช่ภาพลักษณ์ที่ดีของผู้บริหาร

1. ต้องแต่งกายให้เหมาะสมกับตำแหน่งและกาลเทศะ
2. บริหารงานเพียงเพื่อต้องการเงินเป็นค่าตอบแทนเท่านั้น
3. การสร้างความประทับใจในครั้งแรกที่พบ
4. ต้องเป็นบุคคลที่มีศีลธรรมจรรยาบรรณ ชอบช่วยเหลือผู้อื่นเป็นพื้นฐาน
5. มีทักษะในการสื่อสารให้เป็นภาษาง่ายๆทั้งน้ำเสียง ท่าทางและภาษากาย

10. ข้อใดผิด

1. คุณธรรมในการพัฒนาคนในองค์กรคือ อิทธิบาท 4
2. มุทิตา คือ ร่วมแสดงความยินดีอย่างจริงใจโดยไม่รู้สึกอิจฉา
3. อิทธิบาท 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา
4. จิตตะ คือ มีจิตสำนึกที่จะอุทิศตัวให้งาน มีจิตใจจดจ่อในงาน
5. เกสัชกรต้องสำนึกว่างานที่รับผิดชอบนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ผู้เกี่ยวข้อง และสังคมอย่างไร