การกำหนดรูปแบบการประเมินคุณลักษณะผู้นำ ด้านความไว้วางใจได้ (Dependability)

โดย

นายอภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา
กรรมการ บริษัท สลิงชอท กรุ๊ป จำกัด

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 62
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2562 - 2563

หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “การกำหนดรูปแบบการประเมินคุณลักษณะผู้นำด้าน ความไว้วางใจได้ (Dependability) ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา ของ นายอภิวุฒิ พิมลแสงสุริยะ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 62 ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2562 - 2563

พลโท

(พิสัณห์ ปฐมเอม)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

บทคัดย่อ

เรื่อง การกำหนดรูปแบบการประเมินคุณลักษณะผู้นำด้าน ความไว้วางใจได้ (Dependability)

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

ผู้วิจัย นายอภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** 62

การศึกษาเรื่องการกำหนดรูปแบบการประเมินคุณลักษณะผู้นำด้าน ความไว้วางใจได้ (Dependability) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ ปัญหาของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำและแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะดังกล่าว โดยเก็บข้อมูลจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ผู้นำในภาคส่วนต่าง ๆ จำนวน 20 คน ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะผู้นำที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติมี 5 ด้าน โดยคุณลักษณะหนึ่งในห้าด้าน คือความไว้วางใจได้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญและเป็นรากฐานของคุณลักษณะอื่น ๆ ซึ่งประกอบไปด้วยพฤติกรรม 5 ด้านดังนี้ ความรับผิดชอบ (Accountability) การสื่อสารที่ชัดเจน (Clear Communication) ความว่องไว (Agility) ความซื่อสัตย์ (Integrity) และความมีวิสัยทัศน์ (Vision)

สำหรับแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะดังกล่าว สามารถทำได้โดยการพัฒนาผ่านกระบวนการ 70 - 20 - 10 โดยความทำการวัดผลคุณลักษณะแบบ 360 องศา ทั้งก่อนพัฒนาและหลังพัฒนา เพื่อให้ทราบระดับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

Abstract

Title Dependable Leader
Field Social - psychology
Name Mr. Apiwut Pimolsaengsuriya **Course** NDC **Class** 62

The objective of this study is to explore the characteristics of a dependable leader. A total of 21 participants were asked to provide insights as to what should be the characteristic of a dependable leader. The data collected were analyzed using the content from the Thai National Strategy which stated that dependability, consists of 5 key aspects; Accountability, Clear Communication, Agility, Integrity, and Vision, is an essential foundation of every leader's performance.

The aforementioned 5 aspects could be developed by employing the 70 - 20 - 10 process. The 360 degree evaluation is recommended both prior to and after the process to accurately measure the performance of the leaders.

คำนำ

เอกสารวิจัย เรื่อง “การกำหนดรูปแบบการประเมินคุณลักษณะผู้นำด้านความไว้วางใจได้ (Dependability) จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาค้นค้าเกี่ยวกับสภาวะของผู้นำ ในระดับต้น ระดับกลาง และ ระดับสูง ในด้านความไว้วางใจได้ โดยงานวิจัยเล่มนี้ได้รวมรวมเอาสมรรถนะของผู้นำในด้านต่าง ๆ มาวิเคราะห์ และทำการสรุปว่า สมรรถนะของผู้นำแบบใดบ้างที่มีคุณลักษณะที่ไว้วางใจได้ โดยได้สำรวจข้อมูลเชิงลึกจากบุคลากรในหลากหลายหน่วยงาน อาทิเช่น หน่วยงานราชการ หน่วงงานภาคเอกชน หน่วยงานภาครัฐวิสาหกิจ และยังได้จัดทำผังความคิดสรุปประเด็นสำคัญไว้ท้ายเล่ม เพื่อความเข้าใจของผู้ที่ได้ศึกษางานวิจัยเล่มนี้ด้วย

ทั้งนี้ผู้วิจัยทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารวิจัยวิจัยเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ได้มาศึกษาเป็นอย่างดี และผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนช่วยให้งานวิจัยเล่มนี้สำเร็จมา ณ โอกาสด้วย

(นายอภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา)
นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 62
ผู้วิจัย

กิตติกรรมประกาศ

ในเอกสารวิจัยเรื่อง “การกำหนดรูปแบบการประเมินคุณลักษณะผู้นำด้านความไว้วางใจได้ (Dependability)” สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พลโท สัณห์เพชร สายสรรพมงคล พันเอก พีระพงษ์ จันทวโร นาวาเอกหญิง ปิยะฉัตร ไชยนต์ อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ ที่ได้สละเวลาให้แนวคิด ข้อเสนอแนะ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ มาโดยตลอด จนเอกสารวิจัยเล่มนี้สมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นอกจากนี้ขอขอบคุณผู้นำทั้งในภาครัฐและเอกชน 20 ท่าน ดังมีรายนามต่อไปนี้ ที่เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำด้านความไว้วางใจได้ ทำให้สามารถศึกษาและวางแผนพัฒนาคุณลักษณะผู้นำในประเด็นดังกล่าวได้อย่างลึกซึ้ง สมบูรณ์ ครบถ้วน

พลอากาศตรี มนัท ชวนะประยูร พลตรี สุวิทย์ เกตุศรี พลตรี คมิก ไม่เศร้า พลเรือตรี กำจร เจริญเกียรติ นาวาอากาศเอก กำพล ลิปิกรณ์ นายจุมพล ภิญโญสินวัฒน์ นายภูมินทร ปลั่งสมบัติ คุณคมกฤช ตันตระวาณิชย์ คุณวิษณุ อัศเวศน์ คุณรณรงค์ นครจินดา นายณรงค์ศักดิ์ บุณยมาลิก นายปรีชา เอื้ออนันตธนกุล คุณชลพินทุ์ เจริญพัฒนาสถิต คุณบัณฑิตา พละพงศ์ คุณวิชัย เจาชัยเจริญกุล คุณมนตรา ไพรสัณฑ์ คุณดวงใจ พันธ์ทวีวรากร คุณกรวรรณ เดชหอมชื่น คุณธนเดช หัสดิพันธ์ และคุณรัฐการณ์ ไตรวินิจศรีสุข

ท้ายสุดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่คอยส่งเสริมและสนับสนุนด้านองค์ความรู้ และทรัพยากรต่าง ๆ แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด ประโยชน์ใดที่พึงมีจากการศึกษาครั้งนี้ขอมอบแด่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการวิจัยฉบับนี้ทุกท่าน

(นายอภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา)
นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 62
ผู้วิจัย

สารบัญ

		หน้า
บทคัดย่อ		**ก**
Abstract		**ข**
คำนำ		**ค**
กิตติกรรมประกาศ		**ง**
สารบัญ		**จ**
สารบัญตาราง		**ช**
สารบัญแผนภาพ		**ซ**
บทที่ 1	**บทนำ**	**1**
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
	ขอบเขตของการวิจัย	3
	วิธีการดำเนินการวิจัย	3
	ข้อจำกัดของการวิจัย	4
	ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	4
	คำจำกัดความ	5
บทที่ 2	**เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	**6**
	แนวคิดเรื่องคุณลักษณะ	6
	การัดประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมมนุษย์	9
	แนวคิดเรื่องคุณลักษณะความเป็นผู้นำ	13
	ภาวะผู้นำและผลลัพธ์ต่อองค์การ	16
	ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)	17
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	21
	กรอบแนวคิดของการวิจัย	22
	สรุป	24
บทที่ 3	**คุณลักษณะผู้นำกับการพัฒนายุทธศาสตร์ชาติ**	**25**
	ภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน	25
	คุณลักษณะผู้นำที่จะสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ	30
	ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ	38
	สรุป	41
	ประโยชน์ของการสร้างความเชื่อใจ	45

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
บทที่ 4	**แนวทางการพัฒนาผู้นำในคุณลักษณะความไว้วางใจได้**	**43**
	ความหมายของความไว้วางใจได้	43
	ความสำคัญของความไว้วางใจได้	44
	พฤติกรรมการแสดงออกที่คาดหวัง	46
	แนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านความไว้วางใจได้	46
	วิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ	51
	วิธีการวัดผลการพัฒนา	55
	สรุป	61
บทที่ 5	**สรุปและข้อเสนอแนะ**	**62**
	สรุป	62
	ข้อเสนอแนะ	64
บรรณานุกรม		**66**
ประวัติย่อผู้วิจัย		**68**

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
2-1	The Iceberg Model and Central and Surface	8
2-2	โมเดลขีดความสามารถ	9
3-1	การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ กับคุณลักษณะผู้นำ 14 ประการ	38
4-1	SMART TRUST MATRIX	44
4-2	The Five Dysfunctionals of a Team	45
4-3	กรอบแนวคิดในการพัฒนา	47
4-4	โมเดลการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ ด้านความไว้วางใจได้	48
4-5	แนวทางการพัฒนา	51

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2-1	ตัวอย่างการกำหนดคุณลักษณะ	10
4-1	Structured Learning (10%)	52
4-2	Learning from others (20%)	53
4-3	Learning from experience (70%)	54
4-4	พฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละระดับ	56
4-5	เกณฑ์การประเมิน (Rating Scale)	57
4-6	แบบประเมินสำหรับผู้นำระดับต้น	58
4-7	แบบประเมินสำหรับผู้นำระดับกลาง	59
4-8	แบบประเมินสำหรับผู้นำระดับสูง	60

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว กระแสโลกาภิวัตน์และความปั่นป่วนทางเทคโนโลยี (Disruptive Technology) ได้ก่อให้เกิดลักษณะสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ซึ่งเรียกรวมๆ กันว่า VUCA สภาพการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อประเทศไทย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรง และฉับพลัน

รัฐบาลจึงได้กำหนดให้มียุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561 - 2580) ขึ้น เพื่อนำพาประเทศไทยไปสู่การเติบโตอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยมีเป้าหมายที่จะยกระดับให้ไทย เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว (Developed Country) ภายในปี พ.ศ. 2579 และได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ 6 ด้านประกอบไปด้วย ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

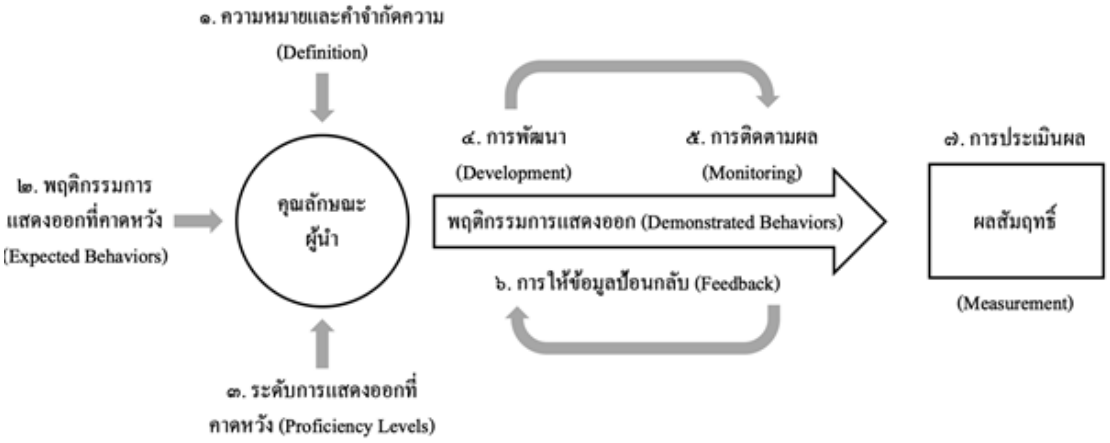
อย่างไรก็ตาม การจะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้นั้น นอกจากต้องอาศัยความร่วมไม้ร่วมมือจากทุกภาคส่วน รวมทั้งการมีกลไกที่เข้มแข็ง ระบบและโครงสร้างที่สนับสนุนต่อการดำเนินงานแล้ว อีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมากและขาดไม่ได้คือ การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่เป็นผู้นำในระดับต่างๆ ของหน่วยงานและองค์กร เนื่องจากผู้นำจะเป็นผู้กำหนดทิศทางและแผนดำเนินการ ก่อนที่จะสื่อสารถ่ายทอดลงไปยังทีมงานให้เกิดความเข้าใจและนำไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนั้น ผู้นำยังมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างขวัญกำลังใจและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน (Hamid, Uli, Johari, Osman, & Wen, 2018) รวมทั้งมีผลต่อความสำเร็จในการผลักดันให้เกิดเปลี่ยนแปลง (Joseph B. Lyons, 2009) อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกด้วย

แต่ในแผนยุทธศาสตร์ชาติ กลับไม่ได้ระบุถึงคุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้นำที่จะทำหน้าที่ผลักดันแผนไปสู่ความสำเร็จ แม้จะมีการกำหนดให้การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เป็นยุทธศาสตร์ด้านหนึ่งของชาติ โดยมีการแบ่งเป็นหัวข้อย่อย ๆ 7 หมวด ได้แก่ การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 การตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ การเสริมสร้างศักยภาพการกีฬาในการสร้างคุณค่าทางสังคมและพัฒนาประเทศก็ตาม

ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาคุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้นำในประเทศไทย พบว่าในแวดวงทหารได้มีการกำหนดคุณลักษณะของผู้นำเอาไว้แล้วอย่างชัดเจนเรียกว่า “คุณลักษณะผู้นำ 14 ประการ” (Military Leadership, 1961) อันได้แก่ 1. ลักษณะท่าทางหรือการวางตัว (Bearing) 2. ความกล้าหาญ (Courage) 3. ความเด็ดขาด (Decisiveness) 4. ความไว้เนื้อเชื่อใจ (Dependability) 5. ความอดทน (Endurance) 6. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) 7. ความริเริ่ม (Initiative) 8. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) 9. ความพินิจพิเคราะห์ (Judgment) 10. ความยุติธรรม (Justice) 11. ความรอบรู้ (Knowledge) 12. ความจงรักภักดี (Loyalty) 13. ความรู้จักกาลเทศะ (Tact) 14. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) ซึ่งจากการศึกษาในรายละเอียดพบว่าคุณลักษณะดังกล่าว ไม่ใช่ใช้ได้แต่เฉพาะวงการทหารเท่านั้น ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับผู้นำในองค์กรและหน่วยงานอื่นๆ ได้อีกด้วย

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าคุณลักษณะทั้ง 14 ประการดังกล่าว มีเพียงการให้ความหมายและลักษณะพฤติกรรมแบบกว้างๆ แต่ไม่มีการระบุระดับการแสดงออกที่ความคาดหวัง และตัวชี้วัดที่ชัดเจน จึงทำให้การนำไปปฏิบัติจริงให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นไปได้ยาก

โดยถ้าดูจากแผนภูมิจะพบว่า คุณลักษณะผู้นำจะปรากฏผลสัมฤทธิ์ได้ ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่าง ตั้งแต่การกำหนดความหมายและคำจำกัดความของลักษณะความเป็นผู้นำแต่ละปัจจัย (หมายเลข 1) การกำหนดพฤติกรรมการแสดงออกที่คาดหวังอย่างชัดเจน (หมายเลข 2) การกำหนดระดับการแสดงออกที่คาดหวัง (หมายเลข 3) การพัฒนาให้ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องเพื่อสามารถแสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวังได้ (หมายเลข 4) การติดตามตรวจสอบพฤติกรรมการแสดงออกเป็นระยะๆ (หมายเลข 5) การให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ (หมายเลข 6) โดยขั้นตอน ที่ 4 - 6 จะวนเป็นวัฏจักรเช่นนี้เรื่อยไปจนกว่าพฤติกรรมการแสดงของของผู้นำ จะสัมฤทธิ์ผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ นอกจากนั้นยังต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดและทำการวัดผลให้ชัดเจน เป็นรูปธรรม (หมายเลข 7) หากทำได้ครบถ้วนตามขั้นตอนที่แสดงในแผนภูมินี้ คุณสมบัติผู้นำที่กำหนดไว้ ก็จะประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังได้



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำ เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาในปัจจุบันในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 การวิจัยนี้ทำการศึกษาเฉพาะคุณลักษณะผู้นำทางด้านความไว้วางใจได้ (Dependability) เท่านั้น

1.2 การวิจัยนี้มุ่งเน้นที่จะกำหนดรายละเอียดของปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้ เฉพาะคุณลักษณะผู้นำด้านความไว้วางใจได้ (Dependability) เท่านั้น ไม่ครอบคลุมถึงการพัฒนา (Development) การติดตาม (Monitoring) และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

1.2.1 ความหมาย (Definition)

1.2.2 พฤติกรรมการแสดงออกที่คาดหวัง (Expected Demonstrated Behaviors)

1.2.3 ระดับการแสดงออกที่คาดหวัง (Proficiency Levels)

1.2.4 วิธีการวัดพฤติกรรมการแสดงออก (Measurement)

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้นำในองค์กรภาคราชการ (ทหาร ตำรวจ พลเรือน) ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการทำวิจัย ตั้งแต่ เดือน ธ.ค.62 – พ.ค.63

วิธีการดำเนินการวิจัย

ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับใช้การวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูล

1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ ดำเนินการโดยการศึกษาจากตำราและเอกสารต่างๆ

1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้นำในภาคราชการ (ทหาร ตำรวจ พลเรือน) ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ควบคู่กับการวิเคราะห์เปรียบเทียบ และสังเคราะห์ข้อมูล ทฤษฎี และหลักการต่างๆ

3. การนำเสนอข้อมูล

นำเสนอข้อมูลจากการศึกษาในรูปแบบรายงานวิจัยเชิงพรรณนาและวิเคราะห์เพื่อระบุความหมาย พฤติกรรมการแสดงออก ระดับการแสดงออกที่คาดหวัง วิธีการประเมินและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้นำเฉพาะด้านความไว้วางใจได้ (Dependability)

ข้อจำกัดของการวิจัย

เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องเวลา งานวิจัยนี้จึงศึกษาเฉพาะคุณลักษณะด้านความไว้วางใจได้ (Dependability) ในประเด็นเรื่อง คำจำกัดความ (Definition) พฤติกรรมการแสดงออกที่คาดหวัง (Expected Demonstrated Behaviors) ระดับการแสดงออกที่คาดหวัง (Proficiency Levels) และการวัดผลสัมฤทธิ์ของการแสดงพฤติกรรม (Measurement) เท่านั้น

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงภาวการณ์เป็นผู้นำ เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติในปัจจุบัน
2. ทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ
3. ทำให้ได้แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ

คำจำกัดความ

ความไว้เนื้อเชื่อใจ (Dependability) หมายถึง การได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่หรืองานที่มอบหมายได้ถูกต้อง ไม่ผิดพลาด ด้วยความคล่องแคล่วว่องไว เฉลียวฉลาด กระทำการอย่างเต็มความสามารถและพิถีพิถัน เป็นคนตรงต่อเวลา ไม่กล่าวคำแก้ตัว มีความตั้งใจ และจริงใจ

พฤติกรรมการแสดงออกที่คาดหวัง (Expected Demonstrated Behaviors)
หมายถึง พฤติกรรม การกระทำ หรือการแสดงออกทั้งโดยวัจนะและอวัจนะภาษา ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะของผู้นำในด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ

ระดับการแสดงออกที่คาดหวัง (Proficiency Levels)
หมายถึง ระดับของการแสดงออกทางวัจนะและอวัจนะภาษาที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะของผู้นำในด้านความไว้เนื้อเชื่อใจว่าอยู่ในระดับใด เช่น อยู่ในระดับแรกเริ่ม (Beginner) ระดับประยุกต์ใช้ (Apply) หรือระดับกำกับ (Supervise) เป็นต้น

การวัดผล (Measurement)	หมายถึง	การวัดผลของการแสดงออกทางพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะของผู้นำในด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ (Dependability) เทียบกับ ระดับการแสดงออกที่คาดหวัง (Proficiency Levels) ซึ่งอาจวัดได้โดยการสังเกต (Observe) การทำแบบประเมิน 360 องศา หรือการใช้แบบทดสอบทางด้านสมรรถนะ (Competency Assessement Tools) เป็นต้น

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การกำหนดรูปแบบการประเมินคุณลักษณะผู้นำด้าน ความไว้วางใจได้ (Dependability) เป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงความหมายของคุณลักษณะผู้นำด้าน ความไว้วางใจได้ (Dependability) พฤติกรรมที่คาดหวัง ระดับการแสดงออกและวิธีวัดพฤติกรรมดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

1. ทฤษฎี หลักการ และแนวคิด เรื่องคุณลักษณะ (Competency)
2. ทฤษฎี หลักการ และแนวคิด เรื่องการวัดประเมินสมรรถนะและพฤติกรรมมนุษย์ (Competency & Behavior Assessment)
3. ทฤษฎี หลักการ และแนวคิด เรื่องคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership Competency)
4. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดของการวิจัย
7. สรุป

แนวคิดเรื่องคุณลักษณะ (Competency)

คุณลักษณะ (Competency) เป็นคำที่ถูกใช้อย่างแพร่หลายในทุก ๆ ภาคส่วน ปรากฏครั้งแรกในบทความทางวิชาการของเดวิด ซี. แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ในปีพุทธศักราช 2516 เรื่อง “Testing for Competence Rather Than for Intelligence” ซึ่งพบว่าการทดสอบความฉลาดทางสติปัญญา (IQ) เพียงอย่างเดียวไม่สามารถนำมาทำนายความสำเร็จของงานได้ดีเท่ากับการวัดคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ดังนั้นจึงเป็นที่มาของการนำคุณลักษณะมาใช้เพื่อกำหนดแนวทางในการบริหารและขับเคลื่อนองค์กร

1. ความหมายของคุณลักษณะ

มีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่า “สมมรรถนะ” ไว้อย่างหลากหลาย โดย โบยาทซิส Boyatzis (1982 : 52) ให้คำจำกัดความ คุณลักษณะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน โดยอาจจะเป็นแรงจูงใจ คุณลักษณะ ทักษะ ภาพลักษณ์หรือบทบาททางสังคมหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับ McClelland (2536 : 9) ที่ระบุว่าคุณลักษณะคือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานได้ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และสมาคมการจัดการประเทศสหรัฐอเมริกา (The American Management Association) ที่ให้คำจัดกัดความว่าเป็น คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในของบุคคล ซึ่งมี

ผลให้บุคคลผู้นั้นมีผลงานที่เหนือกว่าผู้อื่น ในขณะที่ สก็อต บี แพร์รี่ Scott B. Parry (2541 : 48) ได้ขยายความว่าคุณลักษณะเป็นกลุ่มของความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกัน และมีสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติ นอกจากนี้

สำหรับประเทศไทย สำนักงานข้าราชการพลเรือน ได้ให้คำจำกัดความว่า คุณลักษณะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่น

จากข้อมูลดังกล่าวจึงสามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะ คือปัจจัยภายในได้แก่ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของบุคคลที่ส่งให้บุคคลสามารถแสดงพฤติกรรมเพื่อทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพกว่าผู้อื่น

2. องค์ประกอบของคุณลักษณะ

จากทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ของเดวิด ซี. แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลกับภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนที่ลอยเหนือน้ำและส่วนที่จมใต้น้ำ โดยส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่ลอยเหนือน้ำเปรียบเสมือนองค์ความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่สามารถสังเกตเห็นและวัดได้ง่ายจากภายนอก ซึ่งมีเพียง 10 % แต่ส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำอีก 90% คือสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย และภาพลักษณ์ที่มีต่อตนเอง ซึ่งพัฒนาได้ยาก และจะส่งผลต่อพฤติกรรมของคน โดยจากทฤษฎีดังกล่าวได้จัดองค์ประกอบของคุณลักษณะออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge) คือขอบเขตของข้อมูลเนื้อหาเฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ของศัลยแพทย์ จะเกี่ยวกับเส้นประสาท กล้ามเนื้อ เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นองค์ประกอบจากความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างว่องไว

3. ความคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) คือ ค่านิยม ทัศนคติและความนึกคิดของตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจและทำนายพฤติกรรมของสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

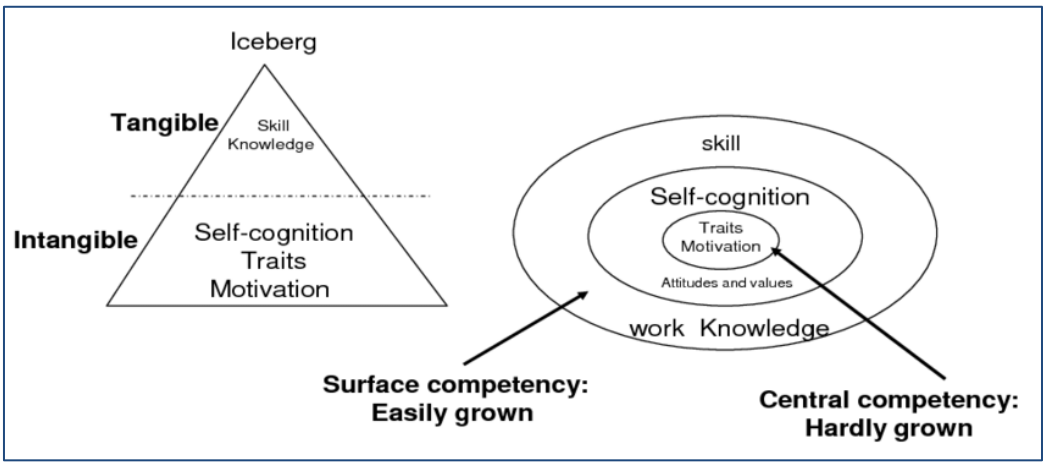
4. ลักษณะส่วนบุคคล (Traits) คือลักษณะที่แสดงถึงตัวตนของบุคคลนั้น ๆ เช่น ความน่าเชื่อถือได้

5. แรงจูงใจ หรือทัศนคติ (Motives/Attitude) คือแรงขับภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ

ต่อมาสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 2553) ได้ทำการศึกษาแนวคิดเรื่องคุณลักษณะและเสนอทฤษฎี The Iceberg Model and Central and Surface competencies ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของบุคคลแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่คุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ (Surface Competency) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ซึ่งเป็นส่วนที่สามารถพัฒนาได้ง่าย โดยสามารถเทียบกับส่วนที่ลอยเหนือน้ำของภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่สองคือคุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ยาก ได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งเป็นส่วนที่ยากต่อการวัดและการพัฒนา ซึ่งเปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ และส่วนสุดท้ายคือส่วนที่อยู่ตรงกลางคือ ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับตนเองของบุคคล

(Self-Concept) ซึ่งประกอบไปด้วยทัศนคติ (Attitude) และค่านิยม (Values) ซึ่งเป็นส่วนที่สามารถปรับเปลี่ยนได้แต่อาจจะต้องใช้เวลาในการพัฒนา

แผนภาพที่ 2 - 1 The Iceberg Model and Central and Surface



ที่มา : Spencer and Spencer, 2553

สำหรับในประเทศไทย สำนักงานข้าราชการพลเรือนได้ระบุองค์ประกอบของคุณลักษณะว่าประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) โดยคุณลักษณะประกอบด้วยความคิดเกี่ยวกับตนเอง บุคลิกส่วนบุคคลและแรงจูงใจ ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดถือเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดคุณลักษณะ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลงานที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไปอย่างชัดเจน

3. ประเภทของคุณลักษณะ

จากการศึกษานักวิชาการหลายท่านได้แบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน โดย ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ ได้สรุปประเภทของขีดความสามารถ ออกเป็น 2 กลุ่มได้แก่

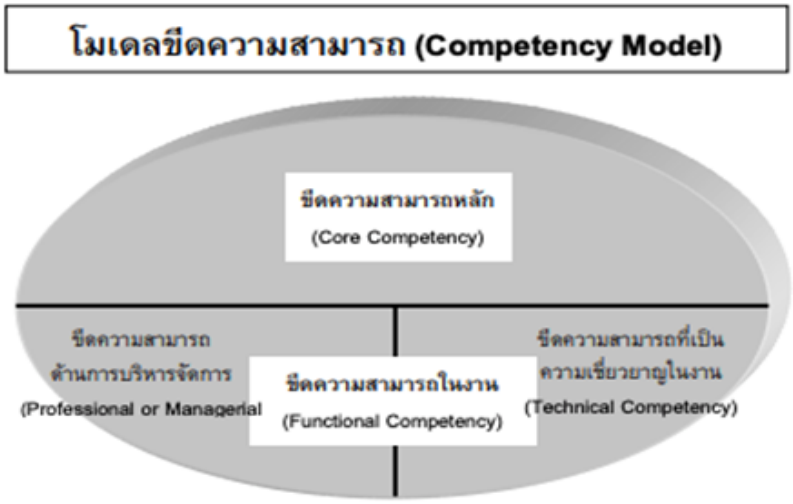
3.1 คุณลักษณะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะหลักที่ทุกคนในองค์กรมีเหมือนกัน โดยเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยมขององค์กร (Core Value)

3.2 คุณลักษณะในงาน (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถและคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นตามแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเหมาะสม เช่น สมรรถนะของพนักงานขับรถคือการรู้จักเส้นทาง มีความรู้ความเข้าใจในกฎจราจร ใจเย็นและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี โดยสมรรถนะในงานยังสามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้านย่อยคือ

3.2.1 คุณลักษณะด้านการการบริหารจัดการ (Professional Competency หรือ Managerial Competency) หมายถึง คุณลักษณะหรือคุณสมบัติในการเป็นผู้นำโดยทั่วไป ซึ่งเป็นสมรรถนะที่กำหนดไว้สำหรับบุคคลที่ต้องดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือหัวหน้างาน รวมถึงคุณสมบัติอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องมีในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งบางที่เรียกว่าสมรรถนะผู้นำ (Leadership Competency)

3.2.2 คุณลักษณะด้านความเชี่ยวชาญในงาน (Technical Competency) หมายถึงความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงานตำแหน่งต่าง ๆ

แผนภาพที่ 2 – 2 โมเดลขีดความสามารถ



ที่มา : ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์

การวัดประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมมนุษย์ (Competency&Behavior Assessment)

สำหรับการนำหลักการเรื่องคุณลักษณะมาใช้ในองค์กร จำเป็นจะต้องมีการให้คำนิยามและกำหนดหลักการวัดให้ชัดเจนเหมาะสม เพื่อให้เป็นเครื่องมือมาตรฐานที่สามารถใช้ได้ทั้งองค์กร โดยในแต่ละสมรรถนะจะมีหลักการในการกำหนดคุณลักษณะดังนี้ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549)

1. กำหนดชื่อของคุณลักษณะ (Competency Name) เพื่อสะท้อนให้เข้าใจและเห็นถึงความคิดรวบยอดหลักที่เป็นภาพลักษณ์โดยรวมของสมรรถนะนั้น

2. กำหนดความหมายและคำจำกัดความ (Brief Definition) เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันสำหรับบุคลากรทุกระดับ โดยระบุการกระทำหรือพฤติกรรมที่ต้องการ พร้อมทั้งระบุผลลัพธ์ที่ต้องการ เพื่อให้ผู้อ่านทราบว่าองค์ประกอบหรือปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานสำเร็จมีอะไรบ้าง ต้องแสดงพฤติกรรมเช่นไรและผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการคืออะไร

3. กำหนดระดับของพฤติกรรมที่ต้องการ เพื่อให้กำหนดตัวบ่งชี้พฤติกรรม (Behavioral Indicator) ที่ต้องการ โดยสามารถจัดทำได้ทั้งแบบที่ไม่มีระดับ (Unscaled) และแบบแบ่งระดับ (Scale)

3.1 แบบไม่มีระดับ (Unscaled) คือ ไม่มีการกำหนดระดับคุณลักษณะนิยมใช้กับสมรรถนะที่เป็นค่านิยม (Value) ขององค์กร

3.2 แบบแบ่งระดับ (Scale) คือแบ่งระดับสมรรถนะออกเป็นขั้น ตามความเหมาะสม เช่น

3.2.1 แบ่งตามระดับพื้นฐาน (Threshold) เป็นการแบ่งระดับสมรรถนะออกเป็น 3 ระดับ คือระดับพื้นฐาน ระดับปานกลาง และระดับสูง ซึ่งเหมาะกับสมรรถนะที่มีความซับซ้อนน้อย เช่น งานรักษาความปลอดภัย

3.2.2 แบ่งตามระดับชั้น (Hierarchical) เป็นการแบ่งระดับสมรรถนะตามลักษณะโครงสร้างของตำแหน่งในองค์กร ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมใช้มากที่สุดและเป็นวิธีที่ช่วยให้พนักงานแต่ละระดับสามารถแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมได้

3.2.3 แบ่งตามความเชี่ยวชาญ (Expertise) เป็นการแบ่งสมรรถนะตามความเข้มข้นของพฤติกรรมที่ต้องการให้แสดงออก โดยทั่วไปนิยมแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ Beginners (ระดับเริ่มต้น) Novice (ระดับมีความรู้บ้างแล้ว) Intermediate (ระดับปานกลาง) Advance (ระดับสูง) และ Expert (ระดับเชี่ยวชาญ)

3.2.4 แบ่งตามลักษณะงาน (Contribution) เป็นการแบ่งสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร เช่น ทำงานได้ผลโดยต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่น ทำงานได้ผลโดยไม่ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่น ทำงานได้ผลเป็นที่พอใจในระดับฝ่าย และ ทำงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจในระดับองค์กร

3.2.5 แบ่งตามเกณฑ์คุณภาพ (Global Proficiency Scales) เป็นการแบ่งสมรรถนะตามมาตรฐาน ซึ่งจะมีความคล้ายคลึงกับการแบ่งตามความเชี่ยวชาญ คือ ยังไม่ได้มาตรฐาน (Not Meet Standard) ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดบางส่วน (Partially Meet Standard) ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet Standard) ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Exceeds Standard) และทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (Substantially Exceeds Standard)

ตารางที่ 2 – 1 ตัวอย่างการกำหนดคุณลักษณะ

ชื่อสมรรถนะ	**ความคิดเชิงกลยุทธ์**
คำจำกัดความ	ความคิดและแนวทางการดำเนินงาน โดยยึดถือความสำเร็จโดยรวมขององค์กรเป็นหลัก
ระดับพฤติกรรมที่ต้องการ	
ระดับที่ 1 Staff	ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์ - แสดงออกถึงความเข้าใจเป้าหมายของงานที่ได้รับมอบหมาย - กำหนดแนวทางการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในงานที่ตนรับผิดชอบ - แสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามแผน - ประเมินผลการทำงานของตนเองเทียบกับแผนเพื่อปรับปรุงแก้ไข
ระดับที่ 2 Supervisor	การเชื่อมโยงงานที่ทำอยู่กับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร - ถ่ายทอดแนวทางการทำงานจากระดับบนสู่ระดับบุคคลที่เกี่ยวข้อง - เข้าใจผลกระทบของงานต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง ทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้ - สามารถแบ่งแยกลำดับความสำคัญออกจากกันได้ - แสดงออกถึงการมีความคิดที่เปิดกว้าง ไม่จำกัดอยู่ในกรอบเกินความจำเป็น

ตารางที่ 2 – 1 ตัวอย่างการกำหนดคุณลักษณะ(ต่อ)

ชื่อสมรรถนะ	ความคิดเชิงกลยุทธ์
คำจำกัดความ	ความคิดและแนวทางการดำเนินงาน โดยยึดถือความสำเร็จโดยรวมขององค์กรเป็นหลัก
ระดับพฤติกรรมที่ต้องการ	
ระดับที่ 3 Manager	การมองการณ์ไกลและแสวงหาความก้าวหน้า - ติดตามความเปลี่ยนแปลงแนวโน้มและกระแสต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อเป้าหมายของหน่วยงาน - ระบุผลลัพธ์ของแผนงานอย่างชัดเจนก่อนลงมือปฏิบัติ - มองเห็นปัญหาและข้อพึงระวังที่จะเกิดจากแผนและเป้าหมาย - ผลักดันแผนงานที่ถูกต้องและมีประโยชน์ต่อองค์กร
ระดับที่ 4 Unit Leader	การคิดเชิงภาพรวมเพื่อกำหนดนโยบายของหน่วยงาน - แสดงออกถึงความสามารถในการวางนโยบาย เพื่อนำแผนงานและกลยุทธ์มาดำเนินงาน - ประเมินผลกระทบในภาพรวมที่จะเกิดจากการนำแผนไปปฏิบัติ - มองเห็นความเชื่อมโยงของหน่วยงานและงานต่าง ๆ ที่ระบุในแผน - แสดงออกถึงความสามารถในงานนโยบายเพื่อนำแผนงานและกลยุทธ์มาดำเนินงาน - ประเมินผลกระทบในภาพรวมที่จะเกิดจากการนำแผนไปปฏิบัติ
ระดับที่ 5 Organization Leader	การกำหนดกลยุทธ์และแผนงานหลักขององค์กร - แสดงออกถึงความสามารถในการจัดทำแนวทางมรการออกแบบกระบวนการทำงานและปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร พร้อมทั้งประสานงาน เพื่อทำให้แผนระยะยาวและกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

ที่มา : สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549

ตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินค่า

การวัดและการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ และการประเมินผลของงานว่าสัมฤทธิ์ผลมากน้อยเพียงใด โดยการวัดสมรรถนะมีได้หลากหลายรูปแบบ เช่น

1. ตรวจสอบประวัติการทำงานของบุคคล (Background Check) เพื่อให้ทราบว่ามีประวัติทำสิ่งใดมาบ้าง มีความรู้ ทักษะหรือคุณลักษณะเป็นเช่นไร

2. ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เพื่อประเมินผลเกี่ยวกับการทำงาน โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ลักษณะคือ ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเนื้องาน และ ผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นเนื้องาน เช่น พฤติกรรม เป็นต้น

3. สัมภาษณ์ (Interview) เพื่อสอบถามข้อมูลตามประเด็นที่กำหนดไว้ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interviews-BEI)

4. ใช้ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) เพื่อประเมินผลโดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การสังเกต การสนทนาแบบกลุ่ม

5. ใช้การประเมิน 360 องศา (360 Degree Feedback) เพื่อประเมินผล โดยใช้ข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลรอบด้าน เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและลูกค้า สำหรับการเป็นผู้นำก็ต้องมีการการประเมินและการวัดสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่เช่นกัน เพื่อให้ทราบว่าผู้นำที่บริหารงานอยู่นั้นมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับใด ซึ่งแบ่งเกณฑ์เป็นอยู่เหนือมาตรฐาน อยู่เท่ากับมาตรฐาน หรืออยู่ต่ำกว่ามาตรฐานที่ตั้งเอาไว้

การประเมินคุณลักษณะควรมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นระบบ (Systematic)
2. มีวัตถุประสงค์ชัดเจน (Objective)
3. สามารถวัดผลได้ (Measurable)
4. มีความเที่ยง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability)

ความหมายและประเภทของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด (Indicator) เป็นเครื่องมือในการบริหารงานรูปแบบหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นทั้งภาครัฐหรือภาคเอกชนก็ต่างต้องมีตัวชี้วัดมาตรฐานหรือความสำเร็จของงาน โครงการ ผู้บริหาร บุคลากร หรือแม้แต่ตัวองค์กรเองก็ตาม การบริหารงานที่ขาดการชี้วัดอาจนำมาซึ่งความล้มเหลวของงานได้ ดังนั้น การดำเนินงานหรือการบริหารงานต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้หลักเกณฑ์ตัวชี้วัดในผลของงาน และเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ด้วยการกำหนดตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่ช่วยป้องกันความผิดพลาด และเป็นการช่วยประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย มากไปกว่านั้นการกำหนดตัวชี้วัดยังสามารถเป็นแนวทางในการวางแผนในปฏิบัติงานในขั้นตอนต่อไปหรือการวางแผนงานครั้งต่อ ๆ ไปเช่นกัน

ตัวชี้วัดมีคุณลักษณะสำคัญ 2 ประการได้แก่

1. ตัวชี้วัดสามารถบอกคุณลักษณะหรือคุณค่าของสิ่งที่ทำการวัดค่า ว่ามีคุณภาพเชิงปริมาณเช่นไร หรือมีคุณลักษณะตามข้อกำหนดหรือไม่ เมื่อเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้
2. ค่าหรือคุณลักษณะที่ได้จากตัวชี้วัดมีความหมายภายใต้เงื่อนไข 2 เงื่อนไข

2.1 เงื่อนไขของเวลา อาทิเช่น ระยะเวลาในการดำเนินการหรือการทำให้งานนั้นเกิดประสิทธิผล

2.2 เงื่อนไขของสถานที่ คือ บริเวณของตัวงานที่ว่ามุ่งหวัง อาทิเช่น ระดับหน่วยงาน ระดับองค์กร ระดับบุคคล ระดับจังหวัด

ประเภทของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดสามารถแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ (สุวิมล ติรกานันท์, 2545)

1. แบ่งตามลักษณะ

1.1 ตัวชี้วัดโดยตรง เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่เกิดขึ้นโดยตรงในประเด็นที่ต้องการประเมิน เช่น ต้องการประเมินความเร็วในการผลิต ตัวชี้วัดคือจำนวนชิ้นงานที่สำเร็จต่อนาที

1.2 ตัวชี้วัดทางอ้อม เป็นตัวชี้วัดที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องที่ต้องการวัด เช่น ต้องการประเมินเรื่องความสามารถในการกักเก็บน้ำ ตัวชี้วัดคือ จำนวนภาชนะที่กักเก็บน้ำ ปริมาณน้ำที่กักเก็บต่อภาชนะ

1.3 ตัวชี้วัดผสม เป็นลักษณะของตัวชี้วัดหลายๆสาขาที่นำมาใช้ร่วมกัน เพื่อระบุถึงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น ต้องการวัดความกินดีอยู่ดี ตัวชี้วัดได้แก่ การมีอาชีพ การศึกษา เป็นต้น

2. แบ่งตามลักษณะทางกายภาพ

2.1 ตัวชี้วัดเดี่ยว เป็นตัวชี้วัดที่มีลักษณะทางกายภาพที่แยกได้อย่างชัดเจน เช่น เพศ อายุ เงินเดือน

2.2 ตัวชี้วัดรวม เป็นตัวชี้วัดที่รวมตัวชี้วัดประเภทต่าง ๆ ที่มีลักษณะทางกายภาพใกล้เคียงกัน เช่น ตัวชี้วัดสภาพเศรษฐกิจ ซึ่งหมายรวมถึง ภาวะทางการเงินของครัวเรือนทั้งหมด เช่น รายได้ หนี้สิน รายจ่าย

2.3 ตัวชี้วัดที่มีลักษณะเป็นภาวะสันนิษฐาน เป็นตัวชี้วัดที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง แต่เชื่อว่ามีอยู่ โดยการประเมินพฤติกรรมที่แสดงออก ความเชื่อและความคิดเห็น

3. แบ่งตามลักษณะกิจกรรม

3.1 ตัวชี้วัดด้านเศรษฐกิจ เช่น อัตราเงินเฟ้อ การลงทุน การออม

3.2 ตัวชี้วัดทางสังคม เช่น อัตราการเรียนหนังสือ อัตราการเจ็บป่วย

3.3 ตัวชี้วัดทางการเมือง เช่น ร้อยละของประชาชนที่ใช้สิทธิเลือกตั้ง

4. แบ่งตามลักษณะข้อมูล

4.1 ตัวชี้วัดที่สังเกตได้โดยตรง เช่น จำนวนผู้ซื้อสินค้าในแต่ละเดือน

4.2 ตัวชี้วัดด้านความรู้สึกและอารมณ์ เช่น ความพึงพอใจ

5. แบ่งตามกระบวนการ

5.1 ตัวชี้วัดสิ่งที่นำเข้า เช่น อัตราส่วนระหว่างทรัพยากรและผลลัพธ์

5.2 ตัวชี้วัดกระบวนการ เช่น ปริมาณงานที่เสร็จสิ้นในแต่ละช่วงเวลา

5.3 ตัวชี้วัดผลผลิต เช่น อัตราส่วนระหว่างรายได้กับเงินลงทุนทั้งหมด

สำหรับในงานวิจัยนี้ จะใช้ตัวชี้วัดทางตรง คือพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกจากสมรรถนะด้านความไว้วางใจได้

แนวคิดเรื่องคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership Competency)

คุณลักษณะของผู้นำ (Leadership Competencies) เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำพึงต้องมีและจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่รับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ซึ่งประกอบด้วยความเชี่ยวชาญ ความรู้ สติปัญญาทัศนคติ ความสามารถและกระบวนการทางความคิด ที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวได้ว่าการที่ผู้นำจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งควรมีองค์ประกอบดังนี้ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ อาทิเช่น คุณลักษณะการบริหารที่ดีของผู้นำคือการให้บริการได้อย่างถูกต้องแม่นยำแก่ผู้รับการบริการได้ หากผู้นำไม่ขาดความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น การบริหารคน หรือความรู้ในการบริหารงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย บุคคลนั้นก็ไม่สามารถแสดงออกถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีได้

1. คุณสมบัติของผู้นำ(Leader Competencies)

1. นักสื่อสารผู้เอาใจใส่ (Empathic Communicator) เป็นผู้นำที่ดีมีจริยธรรม มีความเอาใจใส่ กำหนดเป้าหมาย/วิสัยทัศน์ และทำให้ทุกคนในทีมเข้าใจตรงกัน มากไปกว่านั้น กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารและพูดคุยกันอย่างสร้างสรรค์ ตรงไปตรงมา

2. ผู้ชนะนักประสาน (Synergistic Winner) สามารถกระจายอำนาจการตัดสินใจ และความเป็นผู้นำในทุกระดับ และยังต้องเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อบุคคลทุกระดับทั้งในและนอกองค์กร

3. ผู้ส่งเสริมความหลากหลาย (Diversity Promoter) มีความคิดที่เป็นสากลและมองการณ์ไกล ให้ค่ากับความแตกต่างในองค์กรและสามารถเปิดโลกกว้างให้แก่บุคลากรภายในองค์กรได้

4. ผู้ค้นหาความแปลกใหม่ (Uncharted Explorer) สามารถเสริมสร้างความเชี่ยวชาญและความชำนาญทั้งในเรื่องส่วนตัวและอาชีพการงาน มากไปกว่านั้นต้องมองหาโอกาสใหม่ ๆ เสมอ และสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและความคลุมเครือได้เป็นอย่างดี

5. นักรบผู้พิชิตความสำเร็จ (Success Warrior) มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญชำนาญในเรื่องเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องจำเป็นและก้าวทันโลกอยู่เสมอ ผลักดันและลงมือทำรวมทั้งสร้างความแตกต่างเพื่อที่จะเป็นผู้นำอยู่เสมอ

6. ผู้ถือไฟนำทาง (Torch Bearer) สามารถสรรหา พัฒนา และรักษาผู้นำรุ่นใหม่ให้กับองค์กรและสังคม สามารถสร้างและผลักดันบุคลาการและองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มากไปกว่านยังสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นเรื่องการเติบโตอย่างยั่งยืน ผลักดันให้เกิดความสำเร็จระยะยาว ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ไว้กับองค์กร เพื่อไม่ให้สูญหายไปกับตัวบุคคล

สำหรับประเทศไทยมีการกล่าวถึงสมรรถนะผู้นำไว้มากมาย โดยหนึ่งในสมรรถนะที่เป็นที่กล่าวถึงในหน่วยงานทหารได้แก่ “คุณลักษณะผู้นำทางทหาร”

2. ความหมายของคุณลักษณะผู้นำทางทหาร

“ผู้นำ” ทางทหาร มิได้หมายถึงทหารที่ได้รับตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่หมายรวมถึงคุณลักษณะที่ต้องมีในตัวตนและสำนึกของการเป็นทหาร ที่จะต้องมีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มีจิตใจเข้มแข็ง กล้าหาญ สามารถพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล และต้องมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เพื่อปรับปรุงยุทธวิธีและพัฒนากองทัพให้เจริญก้าวหน้าต่อไป (ศิริ ทิวะพันธ์, 2540) โดยคุณลักษณะดังกล่าวจะถูกปลูกฝังผ่านโรงเรียนเตรียมทหาร โดยแต่ละเหล่าทัพจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างกันตามลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ สำหรับคุณลักษณะผู้นำทางทหารของกองทัพบก พบว่าได้ดัดแปลงและยึดตามแบบของกองทัพสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยนำเอกสาร FM 6-22 มาแปลและเรียบเรียงใหม่เพื่อให้กำลังพลเฉพาะในกองทัพบกได้ศึกษาและเข้าใจคุณลักษณะผู้นำทางทหารแบบอเมริกัน จากนั้นจึงปรับและพัฒนาให้เหมาะสมกับกองทัพบกไทย ซึ่งทางกองทัพบกสหรัฐอเมริกาได้ดัดแปลงมาจากหน่วยนาวิกโยธินของกองทัพเรือสหรัฐอเมริกา (Marine Corps) อีกต่อหนึ่ง (ภัคภณ สนิทสม และณัฐพล จารัตน์, 2558) โดยมีคุณลักษณะผู้นำทางทหาร 14 ประการดังนี้

1. ลักษณะท่าทาง (Bearing) คือสิ่งที่ทำให้เกิดความประทับใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง อันเกิดจากท่าทาง การวางตัว ความประพฤติทั้งทางด้านกาย วาจาและใจ การแต่งตัวและเครื่องใช้อื่น ๆ ซึ่งอยู่ในมาตรฐานที่เหมาะสม

2. ความกล้าหาญ (Courage) คือลักษณะจิตที่สามารถควบคุมความกลัวต่าง ๆ ทางด้านจิตใจ ให้แปรเป็นความมั่นคง สามารถรับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่ในสถานการณ์อันตรายได้ โดยผู้นำต้องมีความกล้าหาญทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ โดยความกล้าหาญทางด้านจิตใจ หมายถึง รู้และยืนยันในสิ่งที่ถูกต้อง แม้จะต้องเผชิญกับความไม่พึงพอใจของบุคคลอื่น ยอมรับเมื่อตนกระทำผิด และกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง

3. ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือความสามารถในการตัดสินใจ ด้วยความถูกต้องรวดเร็วและหนักแน่น โดยสถานการณ์ต่าง ๆ ย่อมมีวิธีแก้ได้หลายอย่าง ผู้นำที่ฉลาดจึงควรนำความจริงทั้งมวลมาเปรียบเทียบกัน แล้วตัดสินใจอย่างถูกต้องด้วยความรวดเร็วและสุขุม การมีประสบการณ์และการฝึกอย่างกว้างขวางจะช่วยในการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี

4. ความเป็นผู้เชื่อถือได้ (Dependability) คือการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง แน่นอน จนเป็นที่เชื่อถือได้และไว้วางใจทั้งต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ไม่ว่าจะมีการควบคุมหรือไม่ก็ตาม

5. ความอดทน (Endurance) คือความสามารถทั้งทางร่างกายและจิตใจ ที่อดทนต่อความหิวกระหาย ความเจ็บปวด ความเหนื่อยล้า ความทุกข์ระทมและความยากลำบาก

6. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การแสดงความสนใจและเอาใจใส่อย่างแท้จริงต่อหน้าที่หรือกิจการที่ตนปฏิบัติด้วยความร่าเริงแจ่มใส และมองโลกในแง่ดี สิ่งสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้น คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระฉับกระเฉง มีจิตมุ่งมั่นและความปรารถนาทำงานให้สำเร็จ ไม่ซังกะตาย ทำอย่างจำเจ ความกระตือรือร้นสามารถแสดงให้เห็นได้อย่างดีเมื่อไปทำหน้าที่สอนหรือฝึก เพราะจะเป็นผลสะท้อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจดจำเป็นตัวอย่างในความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่อการทำงาน

7. ความริเริ่ม (Initiate) ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งเริ่มต้นโดยความคิดของตนเอง หรือการรับที่จะแก้ไขปรับปรุงให้เจริญยิ่งขึ้น ได้แก่ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้รับการพิจารณาโดยรอบคอบแล้ว ความริเริ่มจะมีผลให้เกิดความผูกพันต่องานและกำลังใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

8. ความซื่อสัตย์ (Integrity) คือ ลักษณะของความซื่อตรง มั่นคงในหลักศีลธรรม ไม่ทุจริตคดโกง ไม่พูดปด

9. วิจารณญาณ (Judgment) คือ คุณสมบัติในการไตร่ตรองเพื่อแก้ปัญหาและหาความจริงเพื่อเป็นมูลฐานในการตัดสินใจได้สมเหตุผล

10. ความยุติธรรม (Justice) คือ ความเที่ยงตรงไม่ลำเอียง ปราศจากอคติทั้งสี่ คือ ฉันทา (ความรักใคร่) โทสา (โกรธ) โมหา (หลง) และ ภยา (ความเกลียดกลัว) ในการปกครองบุคคลจำนวนมากนั้น ความยุติธรรมจะก่อให้เกิดการยกย่องสรรเสริญ ความเคารพนับถือ และความเชื่อมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางตรงกันข้าม ความไม่ยุติธรรมหรือการเลือกที่รักมักที่ชังจะทำลายขวัญทหารได้อย่างรวดเร็ว

11. ความรอบรู้ (Knowledge) คือ ความรู้ในวิชาชีพของตน และมีความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่รู้งานเป็นอย่างดีย่อมมีความเชื่อมั่นในตนเอง ส่วนผู้ที่ขาดความรู้นั้นจะไม่สามารถปิดบังผู้อื่นได้นาน เพราะสักวันหนึ่งอาจไม่สามารถให้คำตอบที่ถูกต้องแก่ผู้สงสัยได้ โดยความรู้ไม่จำกัดเพียงความรู้เรื่องการทหารเท่านั้น แต่รวมถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

12. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ คุณสมบัติประจำตัวของบุคคลที่มีความจงรักภักดีต่อประเทศชาติต่อหน่วย ต่อผู้อาวุโส และต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ผู้มีคุณสมบัติข้อนี้จะทำให้ทั้งผู้อาวุโสและผู้น้อยที่เกี่ยวข้องให้ความเคารพนับถือและเชื่อมั่นเป็นอย่างมาก อิริยาบถทุกแบบของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นถึงความภักดี ฉะนั้น จึงควรระมัดระวังไม่นำความลับของหน่วยไปเผยแพร่ต่อสาธารณชน

13. กาลเทศะ (Tact) คือ ความสามารถที่จะร่วมงานหรือประสานงานกับผู้อื่นได้ดีโดยปราศจากการกระทบกระทั่ง รู้จักใช้คำพูดหรือการกระทำที่ดี และเหมาะกับบริบทสถานที่และกาลเวลา มีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์และรู้จักสังเกตความรู้สึกของบุคคลอื่น ๆ

14. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ ความพยายามหลีกเลี่ยงการหาประโยชน์สุขหรือความก้าวหน้าส่วนตัวบนความเดือดร้อนของผู้อื่น ผู้นำจะต้องอำนวยความผาสุก ความชื่นชมยินดี และความบันเทิงให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนตนเอง ในกรณีที่หน่วยได้รับความชมเชยในผลงาน ควรส่งผ่านคำชมเชยนั้นไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานนั้น มิฉะนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะหมดความเคารพนับถือในผู้บังคับบัญชาที่ยินดีรับเอาความชอบ แต่โยนความผิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา จากคำอธิบายคุณลักษณะผู้นำทางทหารจะพบว่า คำอธิบายดังกล่าวมีเพียงความหมายแต่ยังขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ความรู้ ทักษะ รวมถึงคำอธิบายพฤติกรรมที่ต้องการตามหลักของการวัดคุณลักษณะดังนั้นจึงเป็นที่มาของการศึกษานี้ เพื่อระบุความหมาย พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ต้องการ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำสมรรถนะดังกล่าวไปใช้และวัดผล เพื่อจำแนกผู้นำที่มีสมรรถนะผู้นำสูงและกลุ่มที่มีสมรรถนะธรรมดาได้

ภาวะผู้นำและผลลัพธ์ต่อองค์กร

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ช่วงเวลาหรือสถานการณ์ที่บุคคลได้รับการยอมรับและมีความสามารถชักจูงและจูงใจคนให้ทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ผลงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ผู้นำยังต้องมี ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการนำบุคลากร

ไม่ว่าจะเป็น องค์กร ประเทศ วงดนตรี กองพล งานเพื่อการกุศล แม้แต่สังคมขนาดเล็กอย่างเช่น ครอบครัว ก็ล้วนแล้วแต่ต้องการ ผู้นำที่ดีที่จะพาทุกคนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ การมีผู้นำมีสมรรถนะที่ดีไม่ว่าจะเป็นระดับสูงหรือแม้แต่ระดับหน่วยย่อยหรือหน่วยงานเล็ก ๆ ก็ย่อมพาองค์กรและเป้าประสงค์ต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนมากขึ้น นับจากอดีตมาจนถึงปัจจุบันบนโลกใบนี้มีผู้นำเกิดขึ้นมากมาย ไม่ว่าจะเป็นผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพ ผู้นำอีกหลายคนหลายคนสรรเสริญและชื่นชมในภาวะผู้นำ และแน่นอนมีผู้นำอีกหลายคนถูกวิพากวิจารณ์ในความไร้ประสิทธิภาพและสมรรถนะที่ดี หลายคนกลายเป็นตัวอย่างของผู้นำที่ดี ขณะที่หลายคนกลายเป็นผู้นำที่โลกไม่จดจำการดำเนินงานงานขององค์กรนั้นจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลผลมากหรือ

น้อยขนาดไหนนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำในองค์กรเช่นกัน ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจาก บุคคลที่มีภาวะผู้นำที่ดีสามารถพาบุคลากรและองค์กรไปสู่ความสำเร็จและจุดมุ่งหมายตามที่ตั้งไว้ได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และแน่นอนผู้นำที่ไม่มีภาวะของผู้นำที่ดีก็สามารถพาองค์กรให้ล้มเหลวได้เช่นกัน

ภาวะผู้นำส่งผลกระทบในหลายๆด้านไม่ว่าจะเป็นต่อตัวผู้นำเอง ตัวบุคลากรในองค์กร ผู้ร่วมทีม หรือแม้แต่กำไรของบริษัท เพราะเมื่อผู้นำมีภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมต่องานนั้น ๆ นั่นก็หมายความว่าผู้นำผู้นั้นสามารถพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ได้ ภาวะผู้นำสามารถแบ่งออกเป็นหลายประเภท เพราะภาวะผู้นำไม่จำกัดอยู่เป็นหมวดหมู่เดียว แต่สามารถแตกย่อยออกมาได้หลายสภาวะ และแต่ละภาวะของผู้นำก็เหมาะสมต่อการบริหารจัดการที่แตกต่างกันออกไป เพราะเหตุการณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ ก็ต้องการสภาวะของผู้นำที่แตกต่างกันออกไป งานบางรูปแบบก็อาจจะเหมาะสมกับผู้นำที่มีสภาวะแบบหนึ่ง แต่งานอีกแบบก็อาจจะเหมาะสมกับผู้นำที่มีสภาวะผู้นำอีกแบบหนึ่ง มากไปกว่านั้นภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรยังเป็นสิ่งที่เกิดมาเพื่อเสริมสร้างกันและกัน และแยกออกจากกันได้ยาก เพราะทั้งสองต่างมีความเกี่ยวข้องเละสัมพันธ์กัน ซึ่งสิ่งนี้ส่งผลกระทบในองค์กร ภาวะผู้นำสามารถชักจูงบุคลากรให้วัฒนธรรมการทำงานไปในทิศทางเดียวกันกับผู้นำได้เช่นกัน

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 บัญญัติให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมาย ทางรัฐบาลจึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ขึ้นในปี 2560 โดยถือว่าเป็นแผนยุทธศาสตร์ฉบับแรกของประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการผลักดัน พัฒนาประเทศ ให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรมฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน”

แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มุ่งมั่นที่จะยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยแบ่งแผนออกเป็น 6 ด้าน คือ

1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง
2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
4. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
5. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
6. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

สำหรับแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการผู้นำถือเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนองค์กร เนื่องจากผู้นำมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างขวัญ กำลังใจ และจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน (Hamid, Uli, Johari, Osman, & Wen, 2018) รวมทั้งมีผลต่อความสำเร็จในการผลักดันให้เกิดเปลี่ยนแปลง (Joseph B. Lyons, 2009) อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกด้วย ดังนั้นหากต้องการจะขับเคลื่อนประเทศให้บรรลุยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ จึงควรเริ่มพัฒนาผู้นำเป็นกลุ่มแรก เพื่อให้นำถ่ายทอดคุณลักษณะที่ต้องการไปสู่ประชากรในประเทศ และกลายเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนประเทศต่อไป โดยแต่ละยุทธศาสตร์มีรายละเอียดดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่

“ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจอัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดรับกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่

“ปรับปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต

“สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่

1. การเกษตรสร้างมูลค่า ให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลิตภาพการผลิตทั้งเชิงปริมาณและมูลค่า และความหลากหลายของสินค้าเกษตร ประกอบด้วย

1.1 เกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น

1.2 เกษตรปลอดภัย

1.3 เกษตรชีวภาพ

1.4 แปรรูป

1.5 เกษตรอัจฉริยะ

2. อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยสร้างอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคตที่ขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแห่งอนาคต

2.1 อุตสาหกรรมชีวภาพ

2.2 อุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ครบวงจร

2.3 อุตสาหกรรมและบริการดิจิทัล ข้อมูล และปัญญาประดิษฐ์

2.4 อุตสาหกรรมและบริการขนส่งและโลจิสติกส์

2.5 อุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ

3. สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว โดยการรักษาการเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญของการท่องเที่ยวระดับโลกที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวทุกระดับและเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง ประกอบด้วย

3.1 ท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม

3.2 ท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ

3.3 ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงามและแพทย์แผนไทย

3.4 ท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ

3.5 ท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค

4. โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก ครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพในด้านโครงข่ายคมนาคม พื้นที่และเมือง รวมถึงเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ โดย

4.1 เชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมไร้รอยต่อ

4.2 สร้างและพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ

4.3 เพิ่มพื้นที่และเมืองเศรษฐกิจ

4.4 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสมัยใหม่

4.5 รักษาและเสริมสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจมหภาค

5. พัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่ สร้างและพัฒนาผู้ประกอบการยุคใหม่ ที่มีทักษะและจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการ ที่มีความสามารถในการแข่งขันและมีอัตลักษณ์ชัดเจน โดย

5.1 สร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะ

5.2 สร้างโอกาสเข้าถึงบริการทางการเงิน

5.3 สร้างโอกาสเข้าถึงตลาด

5.4 สร้างโอกาสเข้าถึงข้อมูล

5.5 ปรับบทบาทและโอกาสการเข้าถึงบริการภาครัฐ

2. ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

แผนยุทธศาสตร์นี้มีเป้าหมายคือพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ดีรอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย

รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกร นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่นๆ ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 7 ประเด็น เพื่อประกอบสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้าง ได้แก่

1. การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม มุ่งเน้นให้สถาบันทางสังคมร่วมปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ โดย

1.1 การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมผ่านการเลี้ยงดูในครอบครัว

1.2 การบูรณาการเรื่องความซื่อสัตย์ วินัย คุณธรรมจริยธรรม ในการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

1.3 การสร้างความเข้มแข็งในสถาบันทางศาสนา

1.4 การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน

1.5 การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์จากภาคธุรกิจ

1.6 การใช้สื่อและสื่อสารมวลชนในการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมของคนในสังคม

1.7 การส่งเสริมให้คนไทยมีจิตสาธารณะและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

2. การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต มุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัย ประกอบด้วย

2.1 ช่วงการตั้งครรภ์/ปฐมวัย เน้นการเตรียมความพร้อมให้แก่พ่อแม่ก่อนการตั้งครรภ์

2.2 ช่วงวัยเรียน/วัยรุ่น ปลูกฝังความเป็นคนดี มีวินัยพัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่สอดรับกับศตวรรษที่ 21

2.3 ช่วงวัยแรงงาน ยกระดับศักยภาพ ทักษะและสมรรถนะแรงงานสอดคล้องกับความต้องการของตลาด

2.4 ช่วงวัยผู้สูงอายุ ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุเป็นพลังในการขับเคลื่อนประเทศ

3. ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา โดย

3.1 การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21

3.2 การเปลี่ยนโฉมบทบาท “ครู” ให้เป็นครูยุคใหม่

3.3 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกระดับ ทุกประเภท

3.4 การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3.5 การสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาท ความรับผิดชอบ และการวางตำแหน่งของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก

3.6 การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม

3.7 การสร้างระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ

4. การตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย โดย

4.1 การพัฒนาและส่งเสริมพหุปัญญาผ่านครอบครัว ระบบสถานศึกษา สภาพแวดล้อม รวมทั้งสื่อตั้งแต่ระดับปฐมวัย

4.2 การสร้างเส้นทางอาชีพ สภาพแวดล้อมการทำงาน และระบบสนับสนุนที่เหมาะสมสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษผ่านกลไกต่าง ๆ

4.3 การดึงดูดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญต่างชาติและคนไทยที่มีความสามารถในต่างประเทศให้มาสร้างและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้กับประเทศ

5. การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี ครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจสติปัญญา และสังคม โดย

5.1 การสร้างความรอบรู้ด้านสุขภาวะ

5.2 การป้องกันและควบคุมปัจจัยเสี่ยงที่คุกคามสุขภาวะ

5.3 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี

5.4 การพัฒนาระบบบริการสุขภาพที่ทันสมัยสนับสนุนการสร้างสุขภาวะที่ดี

5.5 การส่งเสริมให้ชุมชนเป็นฐานในการสร้างสุขภาวะที่ดีในทุกพื้นที่

6. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดย

6.1 การสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย

6.2 การส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบครัวและชุมชนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

6.3 การปลูกฝังและพัฒนาทักษะนอกห้องเรียน

6.4 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

7. การเสริมสร้างศักยภาพการกีฬาในการสร้างคุณค่าทางสังคมและพัฒนาประเทศโดย

7.1 การส่งเสริมการออกกำลังกาย และกีฬาขั้นพื้นฐานให้กลายเป็นวิถีชีวิต

7.2 การส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมออกกำลังกาย กีฬาและนันทนาการ

7.3 การส่งเสริมการกีฬาเพื่อพัฒนาสู่ระดับอาชีพ

7.4 การพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬาและนันทนาการเพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

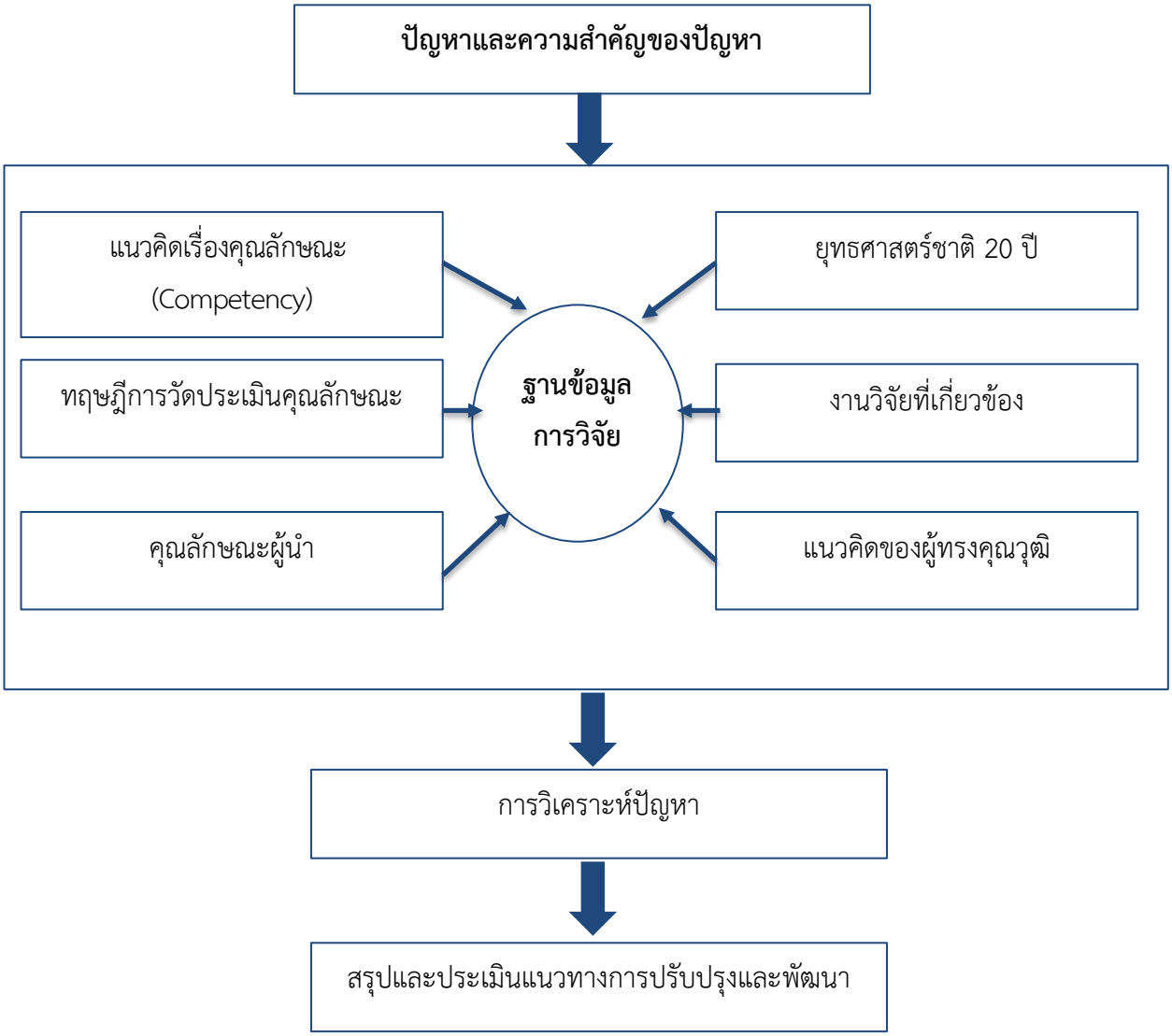
จากงานวิจัยของ ภัคภณ สนิทสม และ ณัฐพล จารัตน์ เรื่อง คุณลักษณะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของกองทัพไทย พบว่าคุณลักษณะผู้นำทางทหารยังขาดวิธีการประเมินผล และวิเคราะห์ผลอย่างชัดเจน ทำให้ยังไม่ทราบผลลัพธ์ที่คุณลักษณะผู้นำทางทหารมีผลต่อการสร้างประสิทธิผล (Productivity) และเพิ่มศักยภาพ (Competency) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ การุญ รัตนสุวรรณ เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักผู้บังคับหน่วย : ศึกษากรณีหน่วยในพื้นที่กองทัพภาคที่ 3 ที่เสนอว่าควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนารายการประเมินของแต่ละตัวชี้วัดให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

มัทธีรัตน์ บำรุงจิตต์ (2558) เรื่อง การพัฒนาสุดยอดภาวะผู้นำเพื่อสร้างผู้ตามให้เป็นผู้นำแบบนำตนเอง ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของสุดยอดภาวะผู้นำ พบว่าองค์ประกอบของสุดยอดภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2) การที่ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง 3) การกระตุ้นให้บุคลากร ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวกให้แก่บุคลากร 5) การอำนวยความสะดวก ให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัล 6) การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน 7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง 8) การชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน และ 9) การสนับสนุนและให้กำลังใจ ซึ่งหากมองในภาพรวมจะพบว่าหากผู้นำมีความไว้วางใจได้ จะสร้างความเชื่อมั่นและสนับสนุนให้ผู้ตามทำตาม

ววรางค์ศิริ ทรงศิล (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การกำหนดขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของบุคลากร กรณีศึกษา บริษัท เอ็น เอส เค แบริ่งส์ แมนูแฟคเจอริ่ง (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าหนึ่งในสมรรถนะผู้นำที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งระดับบังคับบัญชาคือ การเป็นผู้นำและสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งอาจจะเกิดจากความไว้วางใจได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและทบทวนเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะคุณลักษณะผู้นำ 14 ประการ รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พบว่าการที่จะขับเคลื่อนประเทศให้บรรลุยุทธศาสตร์ได้ นอกจากประเทศจะต้องมีแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานให้ต่อเนื่อง สอดคล้องกันแล้ว ผู้นำยังเป็นอีกนหนึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากงานวิจัยของเซงเกอร์ โฟล์คแมน (Zenger & Folkman, 2009) พบว่า 10 % ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสามารถสร้างผลลัพธ์ที่มากกว่าผู้นำทั่วไปถึง 2 เท่า นอกจากนี้ยังพบว่า 10% ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงยังสามารถผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีและพร้อมทุ่มเททำงานเกินความคาดหมายมากกว่าผู้นำทั่วไปถึง 1 เท่า ดังนั้นหากสามารถระบุคำจำกัดความ พฤติกรรมที่คาดหวังที่ชัดเจนได้จะช่วยให้ผู้นำสามารถแสดงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ได้ชัดเจนและการระบุวิธีวัดผล จะช่วยให้สามารถจำแนกกลุ่มผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ชัดเจนและสามารถช่วยให้พัฒนาผู้นำที่ยังขาดคุณลักษณะที่ต้องการได้ จึงเป็นที่มาของกรอบแนวคิดในการศึกษาเพื่อเสนอคำจำกัดความและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้นำด้านความไว้วางใจได้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้นำให้มีคุณลักษณะเหมาะสม พร้อมที่จะขับเคลื่อนประเทศให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งกรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงดังแผนภาพต่อไปนี้


ปัญหาและความสำคัญของปัญหา
แนวคิดเรื่องคุณลักษณะ (Competency)
ทฤษฎีการวัดประเมินคุณลักษณะ
คุณลักษณะผู้นำ
ฐานข้อมูลการวิจัย
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ
การวิเคราะห์ปัญหา
สรุปและประเมินแนวทางการปรับปรุงและพัฒนา

สรุป

คุณลักษณะเป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยผู้ที่คุณลักษณะที่สูงกว่าผู้อื่น จะสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้เหนือกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของการทำงาน โดยการกำหนดคุณลักษณะนั้น นอกจากจะระบุชื่อคุณลักษณะแล้วยังจำเป็นต้องระบุความหมายหรือคำจำกัดความให้ชัดเจน เพื่อทุกคนเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน รวมถึงระบุระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง เพื่อให้บุคคลที่ต้องการนำไปใช้ต่อสามารถประเมินผลการแสดงออกของคุณลักษณะนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง เป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งระดับพฤติกรรมสามารถแบ่งได้หลายวิธี แต่วิธีที่เหมาะสมและเป็นที่นิยม คือการแบ่งระดับคุณลักษณะออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

สำหรับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำนั้น นอกจากจะเป็นกรอบแนวทางสำหรับผู้นำเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินและวางแผนพัฒนาตนเองแล้ว ยังพบว่ามีส่วนสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนประเทศตามแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี โดยสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันและด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากผู้นำที่มีศักยภาพสูงจะสามารถช่วยพัฒนาองค์กร รวมถึงพนักงานให้มีขีดความสามารถที่มากขึ้น สอดคล้องกับความต้องการที่จะ “ต่อยอดอดีต ปรับปัจจุบัน เตรียมความพร้อมสู่อนาคต” ของภาครัฐ ซึ่งจะช่วยให้ภาคเอกชนมีความพร้อมในการแข่งขันระดับภูมิภาคและระดับโลก

ดังนั้นคุณลักษณะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการในการพัฒนาประเทศ โดยเมื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางทหาร ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ได้รับการยอมรับในวงกว้างแล้วพบว่าคุณลักษณะด้านความไว้วางใจได้ เป็นหนึ่งในคุณลักษณะที่มีความสำคัญในสถานการณ์ปัจจุบันที่แต่มีแต่ความไม่แน่นอน หากองค์กรในที่มีผู้นำที่สามารถไว้ใจได้ ย่อมส่งผลให้พนักงาน คู่ค้าและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เกิดความเชื่อใจ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

บทที่ 3
คุณลักษณะผู้นำกับการพัฒนายุทธศาสตร์ชาติ

ผู้นำเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนขององค์กร เนื่องจากผู้นำเป็นผู้คิด ผู้วางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่วางไว้ อีกทั้งยังต้องผลักดันแผนงานต่าง ๆ ให้ขับเคลื่อนไปตามเส้นทางที่วางไว้ พร้อมทั้งต้องคอยปรับแผนต่าง ๆ ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์สูงสุดคือการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และสร้างความผาสุกในกับสมาชิกในองค์กร สำหรับการขับเคลื่อนประเทศก็เช่นกัน ผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนล้วนมีหน้าที่ทำงานสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อขับเคลื่อนประเทศทั้งภาคเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ตามยุทธศาสตร์ชาติ คือ การเป็นประเทศที่มั่งคง มั่งคั่งและยั่งยืน เพื่อขับเคลื่อนประเทศให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ในบทนี้จึงจะมาทำความเข้าใจถึงความหมายของภาวะผู้นำ บทบาทของผู้นำกับยุทธศาสตร์ชาติ รวมถึงปัญหาของการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน

ภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน

1. ความหมาย

ปัจจุบันคำว่า “ภาวะผู้นำ (Leadership)” เป็นคำที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย โดยมีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลาย เช่น

Hemphill & Coons (2500) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมส่วนบุคคลในการนำกลุ่มให้ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

Fielder (2510) ให้นิยามว่าเป็นกระบวนการของการกำกับหรือประสานงานเพื่อทำกิจกรรมกลุ่ม

Rost (2536) มองว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ติดตามที่ต้องการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งซึ่งสะท้อนวัตถุประสงค์ร่วมกันของพวกเขา

Bennis & Townsend (2538) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจและการแปลวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงขององค์กร

Katz & Kahn (2521) และ Hersey & Blanchard (2531) กล่าวว่าภาวะผู้นำคือการโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติในสิ่งที่ตนเองต้องการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Kouzes & Posner (2538) มองว่าภาวะผู้นำคือศิลปะในการรวบรวมและระดมคนเพื่อต่อสู้จนกระทั่งบรรลุจุดมุ่งหมายรวมกัน

นอกจากนี้แล้วยังมีงานวิจัยสมัยใหม่มากขึ้น เช่นงานวิจัยของ House (2547) Nelson & Quick (2549) Abu Daud Silong (2552) และ Schermerhorn และคณะ (2554) ซึ่งพบว่า ส่วนใหญ่จะให้นิยามคำว่าภาวะผู้คือการโน้มน้าว สร้างแรงจูงใจแก่ผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ขณะที่นักวิชาการไทย ได้ให้ความหมายในทิศทางที่สอดคล้องกัน คือ เป็นความสามารถส่วนบุคคล (Ability) ที่แสดงออกมา เพื่อกระตุ้น ชักจูงให้กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามที่ต้องการ (ทัศนา แสวงศักดิ์, 2544 สิทธิโชค วรานุสันติกูล, 2546 ณัฏฐพันธ์ เขจรจันทร์, 2551)

จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของของบุคคลที่แสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อกระตุ้น โน้มน้าว ชักจูงให้ผู้ร่วมงานทำตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทฤษฎีในอดีตเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้จะต้องมีคุณลักษณะที่โดดเด่นกว่าผู้อื่นมาตั้งแต่ต้น แต่ในปัจจุบันได้มีนักวิชาการจำนวนมากศึกษาเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวและพบว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถสร้างขึ้นมาได้โดยผ่านการเรียนสังเกตและนำไปฝึกปฏิบัติอย่างเหมาะสม โดยงานศึกษาล่าสุดของ Silva (2559) ได้สรุปว่า

1. ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการไม่ใช่แค่คุณลักษณะส่วนบุคคล
2. กระบวนการความเป็นผู้นำนั้นแสดงออกได้ด้วยการโน้มน้าว
3. กระบวนการความเป็นผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามบริบท
4. กระบวนการความเป็นผู้นำต้องการ การยอมรับจากผู้ติดตามในฐานะผู้นำของพวกเขา
5. วัตถุประสงค์ของกระบวนการความเป็นผู้นำคือการบรรลุเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ดังนั้นภาวะผู้นำในปัจจุบันจึงหมายถึง ความสามารถส่วนบุคคล ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ ฝึกฝนและพัฒนาในการสร้างทีม โน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาจจะอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหน้าที่ความเชี่ยวชาญหรืออิทธิพลต่าง ๆ เพื่อผลสำเร็จขององค์กร

2. ความแตกต่างระหว่าง ผู้นำและภาวะผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ (Leader)” และ “ภาวะผู้นำ (Leadership)” มักจะถูกใช้คู่กันบ่อย ๆ ครั้ง แต่ความจริงแล้วทั้งสองคำมีความแตกต่าง โดยคำว่าผู้นำนั้น นักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามไว้ว่า

ฮิวส์ (Huse, 2521) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ

คล์ (Yukl, 2532) ให้นิยามว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม

กิบสันและดอนเนลี่ (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2540) ให้ความหมายเป็นผู้ทำให้กลุ่มเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยใช้อิทธิพลควบคุมบุคคลภายในกลุ่มให้ทำตามหรือใช้การจูงใจคนเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

เดจนอสก้า (Dejnoza, 2526 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยาอุดม, 2553) กล่าวว่าเป็นบุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่มและทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย

จากนิยามดังกล่าวจะพบว่าผู้นำมุ่งเน้นที่ตัวบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง มอบหมายหรือยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ในการบริหาร สั่งการ ชี้แนะและช่วยเหลือกลุ่ม ให้สามารถปฏิบัติงานได้

สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่คำว่าภาวะผู้นำนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหรือหน้าที่ของบุคคลดังกล่าว แต่ขึ้นอยู่กับการแสดงออกของบุคคลนั้น ๆ ดังนั้นผู้ที่มีภาวะผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งหน้าที่ หรือความรับผิดชอบในฐานะผู้นำกลุ่มก็ได้ แต่โดยทั่วไปแล้ว แต่บุคคลนั้น ๆ ย่อมคาดหวังให้ผู้ที่มีตำแหน่งของผู้นำแสดงออกถึงภาวะผู้นำเพื่อนำพากลุ่มไปสู่เป้าหมายได้

3. ประเภทของผู้นำ

ในอดีตได้มีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากและได้มีการจัดกลุ่มประเภทภาวะผู้นำตามแนวทางที่ศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ

3.1 การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Approach) มุ่งศึกษาบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยนักวิชาการในกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป ทั้งทางด้านกายภาพ ความสามารถและบุคลิกภาพ

3.2 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) มุ่งศึกษาพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ

3.3 การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) มุ่งศึกษาลักษณะของการนำที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่าง ๆ

อย่างไรก็ตามทั้ง 3 กลุ่มทฤษฎีนี้ มีข้อถกเถียงถึงจุดอ่อนของแต่ละแนวคิดทฤษฎีอยู่มาก โดยเฉพาะแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน ซึ่งสภาพแวดล้อมหรือบริบทของสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงเกิดแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำรูปแบบใหม่คือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”(Transformational Leadership)

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

มุ่งศึกษาการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและแสดงออกของผู้นำที่ช่วยกระตุ้นให้ความตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับความคิด ความสามารถ เพื่อให้เปลี่ยนแปลงรูปแบบความคิดและการแสดงออก ซึ่งช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างประสิทธิภาพ สามารถทำงานโดยแนวคิดนี้มีต้นกำเนิดจาก เบิร์น (Burns) ในปี 2522 โดยมีแนวคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่จำกัดอยู่เฉพาะในกลุ่มผู้นำเท่านั้น แต่สามารถแสดงออกในทุกระดับ โดยเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยแบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น 2 ประเภทคือ

4.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Exchange Theory โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งผู้นำและผู้ปฏิบัติงานต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างอำนวยประโยชน์ซึ่งกันและกัน ต่างฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์ตอบแทน

4.2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดของทฤษฎีแนวใหม่ ที่ชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะของผู้นำไม่รวมผู้ปฏิบัติงานและสถานการณ์ ซึ่งมีความเชื่อว่าผู้นำจะเป็นกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความสนใจตนเองที่จะปฏิบัติงานในองค์การ

ต่อมาในปี 2549 บาส (Bass) ได้มีการศึกษาเพิ่มเติม และได้ให้ข้อสรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary)

มีการกระจายอำนาจหรือเสริมพลัง (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วอย่างในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของทิชชี่ และเดแวนนา (Tichy and Devanna อ้างถึงใน Northouse, 2544) ที่กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยผู้นำตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Recognizing the Needs for Change) จึงกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ (Creating a New Vision) และทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างถาวร (Institutionalizing Change)

จากทฤษฎีดังกล่าว จะเห็นได้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยน มีความสอดคล้องและเข้ากับบริบทของสังคมในยุคปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดเดาได้ยาก ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ชาติ เนื่องจากแผนดังกล่าวจะเป็นการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาแนวคิด พฤติกรรมและวิถีชีวิตของคนในสังคมเป็นอย่างมาก

5. คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการที่มีผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4I (Four I's)” ประกอบด้วย

5.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึงการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีการยอมรับเชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ ไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ และพร้อมที่จะทำตาม

5.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Stimulation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำสามารถจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามได้ เพื่อให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน มองเห็นคุณค่าของงานที่ทำและสอดคล้องกับภาพที่องค์กรต้องการ

5.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำสามารถกระตุ้นผู้ร่วมงานหรือผู้ตามตระหนักถึงปัญหาและมองเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

5.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง การที่ผู้นำมีความใส่ใจและสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยช่วยส่งเสริมการเติบโตทั้งทางด้านงานและจิตใจ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

6. บทบาทของภาวะผู้นำ

มีทฤษฎีต่าง ๆ กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำอย่างหลาหลาย แต่สามารถแบ่งอย่างกว้าง ๆ ออกเป็น 4 ประการ (พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์, 2547: 68) ได้แก่

6.1 การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงาน

จะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

6.2 การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

6.3 การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

6.4 การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของดุลยภาพระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

7. ความสำคัญของภาวะผู้นำต่อการพัฒนาประเทศ

จากบทบาทของผู้นำทั้ง 4 ด้านที่กล่าวไปในข้างต้น พบว่าผู้นำถือเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาองค์กรและประเทศให้ก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยบทบาทของผู้นำไม่ใช่เพียงผู้บริหารงานเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการเป็นผู้นำวิสัยทัศน์ นำการเปลี่ยนแปลง ถ่ายทอดเป้าหมายไปสู่ผู้ตามและสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม โดยภาวัฒน์ พันธุ์แพ (2547) ที่ได้กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลยหากผู้นำไม่เป็นผู้ริเริ่ม ซึ่งสอดคล้องกับคำว่า “Tone from the Top” ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร เกิดจากความเชื่อและพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นในโลกยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และสิ่งต่าง ๆ มากมาย จนเกิดคำว่า “VUCA World” ซึ่งเป็นคำย่อของความผันผวน (volatility), ความไม่แน่นอน (uncertainty), ความสลับซับซ้อน (complexity) และความคลุมเครือ (ambiguity) จึงเป็นความท้าทายของผู้นำที่จะต้องทำความเข้าใจ ปรับตัวและนำพาองค์กรให้ก้าวพ้นความไม่ชัดเจนไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

จากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กร โดย ภาวะผู้นำสามารถดึงความสามารถของที่ซ้อนเร้นของผู้นำ ช่วยประสานความขัดแย้งภายในหน่วยงาน โน้มน้าวให้บุคลากรทุ่มเททำงานอย่างสุดความสามารถและเป็นหลักยึดให้กับบุคลากรเมื่อองค์กรเกิดวิกฤต (สุเทพ พงศ์ศรีสวัสดิ์, 2548) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุพานี สฤษฎ์วานิช (2549) ที่พบว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม เนื่องจากมีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกของผู้ตาม ทำให้สามารถกระตุ้นปัญหา

ของผู้ตามให้เกิดการพัฒนาเติบโต เกิดแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงและนำพาองค์กรก้าวข้ามความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

นอกจากนี้แล้วยังมีงานวิจัยอีกมากมายที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความพึงพอใจ ความผูกพันของพนักงาน รวมไปถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน โดย Bass and Bass (2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงาน พบว่าทัศนคติที่ดีของพนักงานที่มีต่อหัวหน้าหรือผู้นำ ทำให้เกิดความพึงพอใจของพนักงาน รวมทั้งทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับผลผลิตต่องานที่มีประสิทธิภาพ โดยภาวะผู้นำจะช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับตัวพนักงาน (รัตติกรณ์, 2547) เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (ศิริพร, 2542; เกียรติคุณ, 2545; สุธรรม, 2549 และเอื้อมพร, 2551) มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการทำงาน (ดวงใจ, 2543) และมีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อ ความผูกพันในองค์กรของพนักงาน (นิธิพรรณ, 2553 และ รัตติกรณ์, 2553) ทั้งนี้ภาวะผู้นำจึงมีความสัมพันธ์ หรือส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (George, 2543) และมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหัวหน้างาน (อิสระ และรัตติกรณ์, 2547)

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กรหลายแง่มุม ทั้งทางด้านการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจและผลลัพธ์ของงาน สำหรับการบริหารและพัฒนาประเทศก็เช่นกัน โดยผู้นำถือเป็นส่วนสำคัญ ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย แผนงาน ควบคุมดูแล ประเมินผล ให้ข้อมูลป้อนกลับและเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับผู้ตาม

คุณลักษณะของผู้นำที่จะสนับสนุนยุทธ์ศาสตร์ชาติ

เนื่องด้วยสภาวะของสังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว คุณลักษณะผู้นำที่ต้องการในปัจจุบันจึงมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยการการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ นอกจากจะต้องมีคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังควรทีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติด้วย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่จะสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ โดยเทียบกับคุณลักษณะผู้นำ 14 ประการ

1. คุณลักษณะผู้นำสำหรับขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

การขับเคลื่อนประเทศให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ ผู้นำไม่เพียงต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลแล้ว ยังต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีคุณลักษณะบางประการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ตาม โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำ เพื่อนำพาประเทศไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ หรือที่คุ้นเคยกันดีในคำว่า “ไทยแลนด์ 4.0” ดังนี้

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560) กล่าวว่าผู้นำควรมีคุณลักษณะ 3 ด้านคือ

1. คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ ประกอบด้วยคุณสมบัติดังนี้ การตัดสินใจ การมีส่วนร่วม การวางแผน การทำงานเป็นทีม และการสื่อสาร

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำ ประกอบด้วยคุณสมบัติดังนี้ การสร้างวิสัยทัศน์การสร้างบารมีการคำนึงถึงเอกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ

3. ทักษะของผู้บริหาร ประกอบด้วยคุณสมบัติดังนี้ ความคิดรวบยอด มนุษย์สัมพันธ์ เทคนิค และความรู้ความเข้าใจ

นอกจากนี้ สรวงอัยย์ อนันทวิจักษณ์ (2561) เสนอว่าคุณลักษณะผู้นำองค์กรธุรกิจในยุคไทยแลนด์ 4.0 ประกอบด้วยคุณลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่มสามารถแสดงบทบาทการมีอิทธิพลทางทัศคติต่อบุคคลอื่น เพื่อช่วยเหลือผู้อื่นให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มจนบรรลุผลสำเร็จ และสร้างการเปลี่ยนแปลงความเจริญก้าวหน้าด้วยเทคโนโลยี และสร้างนวัตกรรมตลอดจนสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และชี้นำพฤติกรรมทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมคล้อยตามอย่างมีน้ำหนักและเป็นเอกภาพ สามารถโน้มน้าวให้คนอื่นในระดับต่าง ๆ ปฏิบัติตาม มีวิสัยทัศน์และมีความรับผิดชอบสูง มีความคิดในการพัฒนาไม่หยุดนิ่งขณะที่งานศึกษาด้านภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรยุค 4.0 Leadership in Enterprise Management ระบุว่าผู้นำควรมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. ความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เขาเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ บุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ได้

2. วุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง (Social Maturity & Achievement Drive) คือจะต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบตัวอย่างกว้างขวาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ต้องยอมรับสภาพต่าง ๆ ไม่ว่าแพ้หรือชนะ ไม่ว่าผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่าง ๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคม หรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผล เป็นคน เชื่อมั่นในตนเอง และนับถือตนเอง

3. มีแรงจูงใจภายใน (Inner Motivation) ผู้นำจะต้องมีแรงขับที่จะทำอะไรให้เด่นให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการที่จะทำสิ่งอื่นต่อไป ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแรงจูงใจท้าทายให้ทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จอย่างต่อเนื่อง

4. เจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องยอมรับอยู่เสมอว่า งานที่สำเร็จนั้นเกิดจากความร่วมมือของหลายฝ่าย ดังนั้นผู้นำต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือ ผู้อื่นและระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น นอกจากนี้แล้วต้องระลึกถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทุกครั้งที่มีการติดต่อกับผู้อื่น

นอกจากนี้จากการศึกษาของ Ron A. Carucci พบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักจะแสดงพฤติกรรม 4 ประการ ดังนี้

1. การเข้าใจภาพกว้าง (breadth) มีมุ่งมั่นตั้งใจในการทำความเข้าใจ และมองให้เห็นภาพใหญ่และภาพรวมขององค์กรในมุมกว้าง ผู้นำเหล่านี้เข้าใจงานต่าง ๆ ที่แต่ละแผนกทำ เห็นถึงความสอดคล้องเชื่อมโยงของงานย่อยต่าง ๆ ที่มีผลต่องานใหญ่ขององค์กรด้วย โดยไม่ติดกับดักของหลุมพรางแห่งความละเอียด และไม่ทำงานแบบหยุมหยิมยิบย่อย อย่างที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า Micro Management

2. ขวนขวายเรียนรู้ (context) ทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงที่มาที่ไปและสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มองเห็นแนวโน้มของตลาดที่เปลี่ยนไปได้อย่างชัดเจนตั้งแต่เนิ่น ๆ

และสามารถคาดเดาความต้องการของผู้บริโภค หรือลูกค้าอย่างแม่นยำ รวมถึงใส่ใจกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้น และความเป็นไปภายในด้วย

3. การตัดสินใจ (choice) มีความสามารถในการใช้วิจารณญาณ ข้อมูล และความเห็นจากภายนอกมาประกอบการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพ ไม่กลัวที่จะปฏิเสธหรือขัดใจคนที่ทำงานด้วย เพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศ (culture of excellence)ให้เกิดขึ้นในองค์กร

4. การสร้างความสัมพันธ์ (connection) มีความสามารถในการดึงดูดผู้คนให้อยากทำงานด้วย ซึ่งแสดงออกมาทั้งทางด้านบุคลิกภาพและการกระทำ โดยมักจะขอความเห็น (feedback) จากผู้คนรอบข้างเป็นประจำ ฟังด้วยความตั้งใจ และลงมือแก้ไข หรือนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง รู้ว่าเรื่องแต่ละเรื่องต้องพึ่งพาอาศัยใคร ให้เวลากับการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายใน และภายนอกองค์กร พวกเขากำหนดให้ความสำเร็จของผู้อื่นเป็นวาระหลัก (key agenda) ในการทำงาน

ส่วน Hay Group (2011) ได้ทำการศึกษาทักษะและคุณลักษณะที่ผู้นำแห่งอนาคตเพื่อความสำเร็จ ในการศึกษาเรื่อง Hay Group’s Leadership 2030 โดยได้ทำการสำรวจบริษัทในประเทศเยอรมัน เพื่อพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Megatrends) ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การและผู้นำขององค์กรในทศวรรษหน้าคืออะไร และวิเคราะห์การนำไปประยุกต์ใช้ในแต่ละระดับขององค์กร พบว่าสิ่งที่ผู้นำต้องตระหนัก 2 ประการ ได้แก่

1. ความสามารถในการดึงเอาความรู้ ความสามารถของทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาใช้ให้ได้เพื่อประโยชน์ขององค์กร

2. ความสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นกลายเป็นผู้นำได้ และมีความก้าวหน้าในชีวิตขณะที่ Meister (2553) กล่าวถึงตัวแบบคุณลักษณะผู้นำองค์กรในอนาคตสำหรับปี 2020 ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. ผู้นำแบบแสดงการทำงานแบบร่วมมือ (Collaborative)
2. ผู้นำแบบนักพัฒนาคน (Developer of people)
3. ผู้นำดิจิตอล (Digital Leader)
4. การเป็นพลเมืองโลก (Global Citizen)
5. การเป็นผู้สามารถคาดการณ์เพื่อสร้างอนาคต (Anticipates and Builds for the future) จากข้อมูลเบื้องต้น พบว่านักวิชาการส่วนใหญ่ ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าผู้นำในยุค 4.0 ควรจะมีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ เชี่ยวชาญในงาน เชี่ยวชาญเชิงคิดวิเคราะห์และเชี่ยวชาญในคน กล่าวคือ

1. เชี่ยวชาญในงาน หมายถึง มีความรู้ ความชำนาญและทักษะในงานที่ทำอยู่ มีการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานตลอดเวลาเพื่อให้ทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

2. เชี่ยวชาญเชิงคิดวิเคราะห์ หมายถึง มีความสามารถมองภาพรวมและคิดวิเคราะห์ วางแผน เพื่อหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดกับในแต่ละสถานการณ์ และยังสามารถปรับเปลี่ยนแผนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง สามารถมองเห็นโอกาสใหม่ๆอยู่เสมอ

3. เชี่ยวชาญในคน หมายถึง มีความสามารถในการบริหารจัดการคน รู้ว่าต้องบริหารความแตกต่างของคนแต่ละคนอย่างไร เพื่อดึงทักษะ ความสามารถของสมาชิกในทีมออกมา

ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสานความร่วมมืออย่างยั่งยืน ได้รับการยอมรับ นับถือและเชื่อใจจากผู้คนรอบข้าง

คุณลักษณะผู้นำที่จะสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ

จากคุณลักษณะผู้นำที่จะขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณาประกอบกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561 - 2580) ซึ่งตั้งเป้าหมายในการพัฒนาประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง เมื่อพิจารณาจากเป้าหมายแต่ละด้าน สามารถวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำที่ควรมี เพื่อสนับสนุนยุทธ์ศาสตร์ชาติ และผลักดันประเทศไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยแบ่งออกเป็น 3 คุณลักษณะ ตาม 3 เป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ

1. ความสามารถในการสร้างความเชื่อใจให้กับผู้ตาม เนื่องจากเป้าหมายแรกของแผนยุทธศาสตร์คือ ความมั่นคง โดยมีจุดมุ่งหมายคือต้องการให้ประเทศไทยการมีความมั่นคงปลอดภัยจากภัยและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศในทุกระดับ ทั้งระดับประเทศ สังคม ชุมชน ครัวเรือน และปัจเจกบุคคล และมีความมั่นคงในทุกมิติ ทั้งมิติทางการทหาร เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมือง เช่น ประเทศมีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย มีการปกครองระบบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์มีความเข้มแข็งเป็นศูนย์กลางและเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของประชาชน มีระบบการเมืองที่มั่นคงเป็นกลไกที่นำไปสู่การบริหารประเทศที่ต่อเนื่องและโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล สังคมมีความปรองดองและความสามัคคี สามารถผนึกกำลังเพื่อพัฒนาประเทศ ชุมชนมีความเข้มแข็ง ครอบครัวมีความอบอุ่น ประชาชน มีความมั่นคงในชีวิต มีงานและรายได้ที่มั่นคงพอเพียงกับการดำรงชีวิต มีการออมสำหรับวัยเกษียณ ความมั่นคงของอาหาร พลังงาน และน้ำ มีที่อยู่อาศัย และความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน

ซึ่งการจะสร้างความมั่นคงให้กับประเทศได้ ผู้นำจะต้องสามารถสร้างความเชื่อใจให้กับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจและยินดีปฏิบัติตามแนวทางที่วางไว้ โดยการจะสร้างความไว้วางใจนั้น ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1.1. การรับฟังและแสดงออกถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Empathy) เพื่อให้ทราบถึงที่มาของปัญหาและหาทางแก้ไขให้ตรงประเด็นและอย่างยั่งยืน

1.2. การปฏิบัติตามคำพูดที่ให้ไว้ (Walk the talk) เมื่อเข้าใจที่มาของปัญหาและหาแนวทางการไขปัญหาแล้ว ผู้นำต้องปฏิบัติตามสิ่งที่กล่าวไว้ ซึ่งวิธีดังกล่าวจะเป็นรากฐานในการสร้างความเชื่อใจ การไม่ทำตามคำพูดที่ให้ไว้ จะทำให้ความน่าเชื่อถือของผู้นำลดลง

1.3. การแสดงออกถึงความซื่อสัตย์และมีหลักธรรมาภิบาล (integrity) อีกหนึ่งสิ่งที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของความเชื่อใจ คือการปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์ เปิดเผยและตรงไปตรงมา

2. ความสามารถพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม เนื่องจากเป้าหมายที่สองของแผนยุทธศาสตร์คือ ความมั่งคั่ง ซึ่งต้องการให้ประเทศไทยมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องและมีความยั่งยืนจนเข้าสู่กลุ่มประเทศรายได้สูง ความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาลดลง ประชากรมีความอยู่ดีมีสุขได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น และมีการพัฒนาอย่างทั่วถึงทุกภาคส่วน มีคุณภาพชีวิตตามมาตรฐานขององค์การสหประชาชาติ ไม่มีประชาชนที่อยู่ในภาวะความยากจน เศรษฐกิจในประเทศมีความเข้มแข็ง ขณะเดียวกันต้องมีความสามารถในการแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ ทั้งในตลาดโลกและตลาดภายในประเทศเพื่อให้สามารถสร้างรายได้ทั้งจากภายในและภายนอก

ประเทศ ตลอดจนมีการสร้างฐานเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคตเพื่อให้สอดรับกับบริบทการพัฒนาที่เปลี่ยนแปลงไป และประเทศไทยมีบทบาทที่สำคัญในเวทีโลก และมีความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจและการค้าอย่างแน่นแฟ้นกับประเทศในภูมิภาคเอเชีย เป็นจุดสำคัญของการเชื่อมโยงในภูมิภาค ทั้งการคมนาคมขนส่ง การผลิต การค้า การลงทุน และการทำธุรกิจ เพื่อให้เป็นพลังในการพัฒนา นอกจากนี้ยังมีความสมบูรณ์ในทุนที่จะสามารถสร้างการพัฒนาต่อเนื่องไปได้ ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา ทุนทางการเงิน ทุนที่เป็นเครื่องมือเครื่องจักร ทุนทางสังคม และทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ดังนั้นหากจะทำให้ประเทศมั่นคงได้ ประชาชนทุกภาคส่วนต้องมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำงานตามหน้าที่มีความรับชอบของตนเองเพื่อสร้างมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสม จากนั้นจึงขยายศักยภาพเพื่อไปแข่งขันบนเวทีสากล ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้นำในการช่วยสร้างและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามทุกภาคส่วน

3. ความมีวิสัยทัศน์ เนื่องจากเป้าหมายสุดท้ายของแผนยุทธศาสตร์คือ ความยั่งยืน ซึ่งหมายถึงการที่ประเทศไทยสามารถพัฒนาเพื่อสร้างความเจริญ รายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชนให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจที่อยู่บนหลักการใช้ การรักษาและการฟื้นฟูฐานทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน ไม่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติจนเกินพอดี ไม่สร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมจนเกินความสามารถในการรองรับและเยียวยาของระบบนิเวศ การผลิตและการบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ทรัพยากรธรรมชาติมีความอุดมสมบูรณ์มากขึ้นและสิ่งแวดล้อมมีคุณภาพดีขึ้น คนมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความเอื้ออาทร เสียสละเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม รัฐบาลมีนโยบายที่มุ่งประโยชน์ส่วนรวมอย่างยั่งยืน และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน และทุกภาคส่วนในสังคมยึดถือและปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาอย่างสมดุล มีเสถียรภาพ และยั่งยืนการที่ประเทศไทยจะสามารถพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างและยาวนาน เนื่องจากการตัดสินใจทุก ๆ อย่าง ย่อมส่งผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ ตามมา ดังนั้นผู้นำจึงควรเห็นเป้าหมายที่ชัดเจนตั้งแต่ต้น คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อภาคส่วนต่าง ๆ แล้วจึงตัดสินใจเลือกในสิ่งที่ดีที่สุด

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปได้ว่าคุณลักษณะผู้นำที่จะช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติประกอบไปด้วย ความเชื่อถือได้ ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพผู้ตามและความมีวิสัยทัศน์ แต่อย่างไรก็ตามการจะระบุคุณลักษณะของผู้นำ ไม่อาจประเมินจากเป้าหมายของแผนฯ เพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงรายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์แต่ละข้อด้วย โดยแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยเมื่อมาพิจารณารายละเอียดของแผนแล้วพบว่า

1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มุ่งพัฒนาประเทศไทยบนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการคือ

1.1. ต่อยอดอดีต ซึ่งผู้นำต้องมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต เพื่อให้เข้าใจที่มาของสังคม ศึกษาจุดเด่นและข้อปรับปรุงของประเทศ

เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ความได้เปรียบ เสียเปรียบของประเทศไทย เมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ ดึงจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดรับกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ ดังนั้นหากเปรียบประเทศเป็นคน ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะการตระหนักรู้ (Self-awareness) เพื่อให้เข้าใจตนเองให้ถ่องแท้ และสามารถคิดวิเคราะห์เพื่อวางแผนดำเนินการต่อไป

1.2. ปรับปัจจุบัน เพื่อปูทางสู่อนาคต ผู้นำจำเป็นต้องวางแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการต่อยอดอดีตมาปรับใช้

1.3. สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต เพื่อก้าวเข้าสู่การแข่งขันในเวทีระดับสากล การตระหนักรู้และพัฒนาสิ่งต่าง ๆ บนพื้นฐานเดิมที่มีอยู่อาจจะไม่เพียงพออีกต่อไป ผู้นำจำเป็นต้องสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน หนึ่งในนั้นนั้นคือการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับโมเดลธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ จะทำให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

โดยรายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์ด้านนี้ มีเป้าหมาย 2 อย่างคือ การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีเศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน และ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศไทยมี ดังนั้นเมื่อพิจารณาจากแผนยุทธศาสตร์ด้านนี้แล้ว ผู้นำควรมีคุณลักษณะคือ มีความตระหนักรู้ สามารถคิด วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนาและต่อยอดในอนาคตได้

2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยการมุ่งพัฒนาและยกระดับคนในประเทศทุกมิติและทุกช่วงวัยให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เก่ง และมีคุณภาพ พร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปข้างหน้าได้อย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้นผู้นำต้องมีความรู้และความสามารถในการพัฒนาผู้ตามให้มีศักยภาพสูงขึ้น โดยรายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์ด้านนี้ มีเป้าหมาย 2 อย่างคือ การพัฒนาคนไทยให้เป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 และการพัฒนาสังคมไทยให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต ดังนั้นเมื่อพิจารณาจากแผนยุทธศาสตร์ด้านนี้แล้ว ผู้นำควรมีคุณลักษณะคือ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ สามารถถ่ายทอด พัฒนาและสร้างผู้นำรุ่นต่อไปได้อย่างเหมาะสม

นอกจากแผนยุทธศาสตร์ทั้งสองด้านแล้ว พบว่ามีประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องการพัฒนาภาวะผู้นำ 5 ประเด็น โดยแต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะ เป็นประเด็นย่อยตามยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการที่มีความสามารถ ในการสร้างและใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมตลอดกระบวนการการผลิตและบริการ การจัดการ และการตลาด สามารถบริหารจัดการธุรกิจและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส โดยการสร้าง

และ พัฒนาทักษะ องค์ความรู้รอบด้านที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจในยุคใหม่ที่มีการแข่งขันสูง รวมทั้ง ทักษะในการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อการวางแผนธุรกิจและสามารถบริหารจัดการ ความเสี่ยงทางธุรกิจได้ ไปพร้อมกับการวางรากฐานการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบให้กับเยาวชน รุ่นใหม่ให้มีทักษะและจิตวิญญาณในการประกอบการ พร้อมทั้งการส่งเสริมผู้ประกอบการในการสร้าง นวัตกรรม เพื่อสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ และนำไปสู่การพัฒนาต่อยอดด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่สนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอนาคต ตลอดจนการผลิตที่เป็น มิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงการสร้างทักษะพื้นฐานที่จำเป็นและความถนัดที่แตกต่างและหลากหลายของ แรงงาน โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและธุรกิจรูปแบบใหม่ในอนาคต และการสนับสนุน ผู้ประกอบการในการสร้างและพัฒนาสินค้าและบริการให้มีคุณภาพมาตรฐานสอดคล้องกับ ความต้องการของผู้บริโภคและสามารถเชื่อมโยงการผลิตกับผู้ประกอบการรายใหญ่ โดยสร้างระบบและ กลไกที่ทำให้เกิดความเชื่อมโยงของห่วงโซ่มูลค่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการการผลิต การขนส่ง และโลจิสติกส์เพื่อลดต้นทุนและให้ผลผลิตออกสู่ตลาดอย่างสม่ำเสมอ และการส่งเสริม การรวมกลุ่มให้เกิดคลัสเตอร์ที่เข้มแข็ง ผู้ประกอบการสามารถเกื้อหนุนและเชื่อมโยงกันทั้งในแนวตั้ง และแนวนอน เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองในตลาดที่สูงขึ้น และลดต้นทุนการผลิตลง โดยการพัฒนา ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในกลุ่มของตน

2. การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต เป็นประเด็นย่อยในยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัย ตั้งแต่ช่วงการตั้งครรภ์ ปฐมวัย วัยเด็ก วัยรุ่น วัยเรียน วัยผู้ใหญ่ วัยแรงงาน และวัยผู้สูงอายุ เพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ มีทักษะความรู้ เป็นคนดี มีวินัย เรียนรู้ได้ด้วยตนเองในทุกช่วงวัย มีความ รอบรู้ทางการเงิน มีความสามารถในการวางแผนชีวิตและการวางแผนทางการเงินที่เหมาะสมในแต่ละ ช่วงวัย และความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า รวมถึงการพัฒนาและปรับทัศนคติให้คน ทุกช่วงวัยที่เคยกระทำผิดได้กลับมาใช้ชีวิตในสังคมได้อย่างสงบสุขและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ

3. ส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศและบทบาทของสตรีในการสร้างสรรค์สังคม เป็นประเด็นย่อยในยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มุ่งเน้นปรับเปลี่ยนทัศนคติและบทบาทเพศ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและการยอมรับของสังคม ต่อเรื่องเพศสภาพและความเสมอภาคทางเพศ ส่งเสริมให้ทุกเพศมีส่วนร่วมรับผิดชอบครอบครัวและ ร่วมกันพัฒนาสังคม ส่งเสริมความเข้มแข็งของสถาบันครอบครัว พัฒนาระบบสวัสดิการทางสังคม ในสถานประกอบการเพื่อให้ทั้งชายและหญิงสามารถดูแลครอบครัวได้อย่างสมดุลกับการทำงาน ส่งเสริม การสร้างประชากรรุ่นใหม่บนรากฐานของครอบครัวที่มีคุณภาพ เพิ่มโอกาสของสตรีในการทำงานเชิงเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเพิ่มศักยภาพความรู้ความสามารถและภาวะผู้นำของสตรี เพื่อให้สามารถมีบทบาทในทางการเมืองและการบริหารทั้งในระดับสากล ระดับชาติและในระดับท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสมและกว้างขวาง

4. บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและคนเก่ง เป็นประเด็นย่อยในยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มุ่งพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ ในการปฏิบัติหน้าที่และขับเคลื่อน

ภารกิจยุทธศาสตร์ชาติ โดยภาครัฐมีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร ให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่ง ทำงานในภาครัฐ มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีคุณลักษณะใหม่ ๆ สามารถ รองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทการพัฒนา มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม การปรับเปลี่ยน แนวคิดให้การปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ มีจิตบริการ ทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม

5. บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรม และมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นประเด็นย่อยในยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มุ่งพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐและวาง มาตรการที่เหมาะสมกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีคุณลักษณะใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับให้มีขีดคุณลักษณะสูง มีความรับผิดชอบ และมีความเป็นมืออาชีพ เป็นทั้งผู้นำทางความรู้และความคิด ผลักดันภารกิจ นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนา นโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน และต่อสังคม โดยมีการสร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่องและ เป็นระบบเพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว

จากประเด็นต่าง ๆ ในแผนยุทธศาสตร์ที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ภาครัฐให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่สำคัญและสามารถเพิ่มมูลค่าได้อย่างทวีคูณโดยไม่รู้จบ ดังนั้นในฐานะผู้นำจึงต้องเป็นผู้กำหนดแนวทาง เพราะประสิทธิผลขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะสามารถใช้เทคนิคการดำเนินงาน และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ สร้างสรรค์จากภายนอก เรียนรู้จากสถานการณ์และประสบการณ์เพื่อการพัฒนาองค์กร (สรวงอัยย์ อนันทวิจักษณ์, 2561) โดยผู้นำทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะภาครัฐ ภาคเอกชน เพศชายหรือเพศหญิงล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนประเทศ ดังนั้นจึงหากพัฒนาภาวะผู้นำ ให้แก่ผู้ประกอบการและผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ผู้นำเหล่านั้นก็จะเป็นกำลังสำคัญในการช่วยสร้างคน สร้างองค์กร เพื่อขับเคลื่อนประเทศไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการได้

จากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจึงสามารถสรุปได้ว่าคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่จะช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติได้ประกอบไปด้วย

1. ความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ เนื่องจากความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของการทำงานร่วมกัน การพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง จำเป็นต้องมีความเชื่อใจกันและกัน เพื่อสร้างความมั่งคงให้กับประเทศ

2. ความมีวิสัยทัศน์ เพื่อให้การดำเนินงานก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่จะนำพาผู้ตามไปในทิศทางที่ถูกต้อง พร้อมจะปรับเปลี่ยนและรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

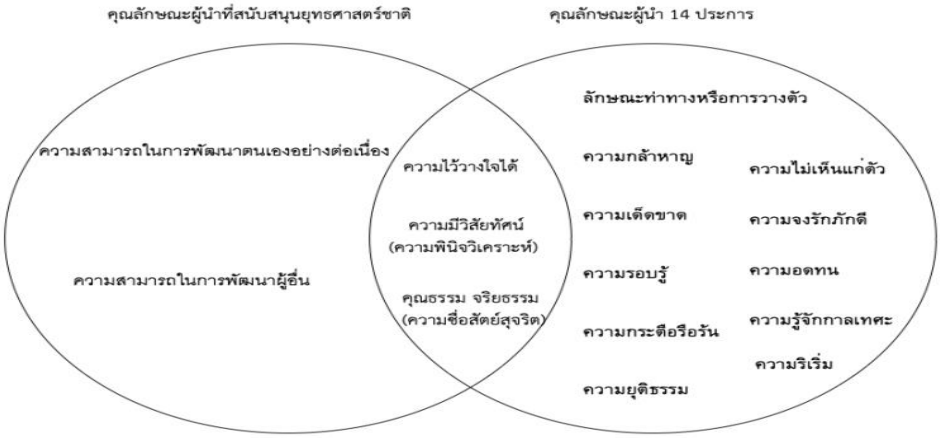
3. ความสามารถในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เนื่องปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เท่าทันสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นแนวทางแก่ผู้อื่น

4. ความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีศักยภาพเตรียมพร้อมรับมือกับการแข่งขันในเวทีสากล

5. คุณธรรม จริยธรรม เนื่องจากผู้นำต้องเป็นต้นแบบที่ดีแก่ผู้ตาม การที่ผู้นำมีคุณธรรมจริยธรรมจะช่วยให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นและพร้อมที่จะดำเนินตามแนวทางที่ผู้นำคาดหวัง

ซึ่งเมื่อเทียบกับคุณลักษณะผู้นำ 14 ประการแล้วพบว่า มีคุณลักษณะผู้นำที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติบางด้านที่สอดคล้องกัน ดังนี้

แผนภาพที่ 3 -1 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติกับคุณลักษณะผู้นำ 14 ประการ



ที่มา : สรวงอัยย์ อนันทวิจักษณ์, 2561

ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ

เมื่อได้คุณลักษณะของผู้นำที่ต้องการแล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการทำความเข้าใจถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาผู้นำ เพื่อวางแผนพัฒนาผู้นำต่อไปได้อย่างเหมาะสม

ปัญหาของภาวะผู้นำ

แม้จะเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบัน แต่ยังทว่าเมื่อสำรวจความคิดเห็นจากหลายฝ่ายทั้งในแวดวงวิชาการหรือภาคธุรกิจพบว่าผู้นำของไทยยังขาดทักษะบางประการ (วิทยากร เชียงกูล, สมพล เกียรติไพบูลย์) โดยนักวิชาการหลายท่านได้ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับปัญหาของภาวะผู้นำ ดังนี้

Zenger & Folkman (2545) ระบุสาเหตุที่ทำให้ผู้นำล้มเหลวมี 5 ประการได้แก่

1. ไม่สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดที่ตนกระทำอยู่ จากการศึกษาพบว่าผู้นำที่ล้มเหลวและผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ทำผิดพลาดในปริมาณที่ใกล้เคียงกันในช่วงแรก แต่ผู้นำที่ล้มเหลวไม่สามารถนำประการณ์ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาเป็นบทเรียนให้กับตนเอง เพื่อพัฒนาแผนต่อไปในอนาคต อีกทั้งผู้นำที่ล้มเหลวยังไม่สามารถเผชิญหน้ากับความจริงว่าตนเองทำผิดพลาดได้อีกด้วย

2. ขาดทักษะและความสามารถส่วนตัว พบว่ามักจะเกิดจาก 2 ปัจจัยคือมีลักษณะบุคลิกภาพส่วนตัวไม่เหมาะสม เช่นมีความเย่อหยิ่ง ขาดความเฉลียวฉลาด และมีความเพิกเฉยต่อสิ่งต่าง ๆ ไม่รับรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง หรือไม่สามารถรับรู้และตีความข้อมูลจากอวัจนภาษา

3. ไม่รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจำนวนมากไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น หรืออาจจะแสร้งเปิดโอกาส แต่เพิกเฉยต่อความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้รับ ส่งผลให้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าข้อเสนอแนะของตนนั้นไม่มีความหมาย และล้มเลิกการนำเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

4. ขาดความรับผิดชอบ เมื่อผู้นำขาดความรับผิดชอบ ก็จะสร้างบรรยากาศที่เป็นลบต่อทีมงาน เกิดการแย่งชิงผลงานและปัดข้อผิดพลาดจากตน ส่งผลให้ทีมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องขาดความเชื่อใจ หลีกเลี่ยงที่จะทำงาน จนสุดท้ายผลงานก็จะไม่เกิด

5. ขาดความคิดริเริ่ม ผู้นำที่ขาดความริเริ่ม ไม่อาจพัฒนาองค์กรให้ไปไกลกว่าปัจจุบันได้ เนื่องจากผู้นำเหล่านั้นจะยึดติดกับความสำเร็จเดิม ๆ ที่เกิดขึ้น ไม่มีการเตรียมตัวรับความท้าทายในอนาคต ทำให้องค์กรขาดแนวทางใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจ

ในอดีตประเทศไทยมีปัญหาภาวะผู้นำของประเทศ โดยแบ่งปัญหาออกเป็น 4 กลุ่มตามประเภทองค์กร ดังนี้

ด้านกลุ่มการเมือง ขาดการกำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวในการนำพาประเทศ ขาดจริยธรรม ความรู้ ความสามารถ และวิสัยทัศน์ที่จะทำอะไรเพื่อประเทศชาติ ต้องการอำนาจเพื่อบริหารผลประโยชน์เข้ากลุ่มตนเอง ผูกขาดในกลุ่มเครือญาติ และเพื่อนสนิท ระบบอุปถัมภ์ ชี้นำชักจูงสร้างฐานอำนาจ ไม่มั่นคงในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

ด้านกลุ่มข้าราชการพลเรือน ยังคงยึดระบบอุปถัมภ์ พรรคพวกเพื่อนพ้อง ผูกยึดด้วยระบบสถาบันการศึกษาก่อนเข้ารับราชการ สร้างเครือข่ายเอื้อประโยชน์ คอร์รัปชั่น ต้องการเป็นผู้บริหารมากกว่าเป็นผู้นำ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ยึดติดในกฎระเบียบเดิม ๆ สร้างอาณาจักรอาชีพ ไม่ต้องการให้มีการตรวจสอบ

ด้านกลุ่มข้าราชการทหาร ตำรวจ คล้ายกลุ่มข้าราชการพลเรือน แต่มีเพิ่มเติมคือ ผู้นำทางทหารจะสร้างผู้นำตามลำดับขั้น ยึดมั่นเกี่ยวกับการรักชาติ จงรักภักดีและผูกยึดกับสถาบันพระมหากษัตริย์ และสถาบันการศึกษาที่จบมาก่อนรับราชการ แต่ขาดความรู้ด้านการเมือง เศรษฐกิจ จึงต้องสร้างเครือข่ายกับนักการเมือง และภาคเอกชน ทำให้เกิดการเอื้อผลประโยชน์และคอร์รัปชั่น ขาดความสามารถในการสื่อสารให้ประชาชนเข้าใจ

ด้านกลุ่มภาคเอกชน สร้างผู้นำตามลำดับขั้น เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กร มีการบริหารด้วยระบบเครือญาติ มุ่งเน้นความอยู่รอดและผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าความอยู่รอดและผลประโยชน์ของชาติ (พ.อ.วิชัย ชูเชิด, 2553)

จากที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่า ปัญหาด้านผู้นำในประเทศไทย คือ ยังมีรูปแบบผู้นำที่ไม่เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยผู้นำไทยยังมีลักษณะผู้นำแบบอุปถัมภ์มากกว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสม ส่งผลให้ผู้นำที่มีอยู่ในปัจจุบัน ขาดคุณลักษณะที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนองค์กรและประเทศไปสู่เป้าหมาย โดยลักษณะผู้นำปัจจุบัน มักจะมีความถนัดเฉพาะด้าน กล่าวคือ

มุ่งเน้นเฉพาะงานที่ตนรับผิดชอบ ขาดการมองภาพในองค์รวม รวมถึงยังมีพฤติกรรมที่ไม่น่าเชื่อถือส่งผลต่อการสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ตามอีกด้วย

อุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำเกิดจากสาเหตุ 2 ประการได้แก่

1. ปัจจัยภายใน หมายถึงเป็นปัจจัยที่เกิดจากตัวผู้นำเอง โดยเกิดจากการขาดความมั่นใจในตัวเองความคิดแบบยึดติด มั่นใจในตนเองมากเกินไป ความไม่กล้าเสี่ยง เลี่ยงความรับผิดชอบ ซึ่งส่งผลให้ไม่กล้าออกจากแนวทางปฏิบัติเดิมที่เคยทำ เนื่องจากมีความเชื่อว่าแนวทางที่เคยปฏิบัติเป็นสิ่งที่ดีอยู่แล้วและการปรับเปลี่ยนสิ่งใด ๆ ย่อมมีความเสี่ยง ดังนั้นหากจะพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้นั้นต้องเป็นคนที่พัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลา สามารถดูแลปกครองระดับล่างได้ และต้องพัฒนาตัวเองให้สามารถปกครอง ในระดับสูงได้ เช่นกัน

2. ปัจจัยภายนอก โดยจากการศึกษาของบริษัท Deloitte พบว่าการพัฒนาผู้นำที่มีความสามารถใหม่นั้นต้องการมากกว่าการพัฒนาในความสามารถของผู้นำ แต่ยังรวมถึงวัฒนธรรม โครงสร้างและกระบวนการการจัดการขององค์กร โดยพบว่าช่องว่างในการพัฒนาผู้นำมีอยู่ 3 ประการได้แก่

2.1. ความโปร่งใสขององค์กร โดยเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ แต่ทว่าจากการสำรวจพบว่ามีเพียง 18 % เท่านั้นที่มองว่าองค์กรที่ทำงานอยู่มีความโปร่งใสและเปิดกว้าง ส่วนร้อยละ 37 เป็นกังวลเกี่ยวกับความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ

2.2. การทำงานร่วมกันภายใน เนื่องจากรูปแบบการทำงานเปลี่ยนจากการทำงานตามสายงานมาเป็นการทำงานแบบพึ่งพาซึ่งกันและกัน ผู้นำกลุ่มต้องขยายกระบวนการคิดและการทำงานให้กว้างและบูรณาการมากขึ้น โดยพบว่า 83% ของผู้บริหารระดับ C-suite ไม่ค่อยร่วมมือกันหรือทำแบบเฉพาะกิจเท่านั้น

2.3. การจัดการประสิทธิภาพ แม้ว่ารูปแบบการทำงานจะเปลี่ยนไป แต่การวัดความสำเร็จของการทำงานยังคงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการกำหนดพฤติกรรม โดยเกณฑ์ที่นิยมใช้ในการวัดความสำเร็จในการเป็นผู้นำคือกลยุทธ์การขับเคลื่อน (63 %) ส่งผลทางการเงิน (58 %) และจัดการการดำเนินงานได้ดี (44 %)

ดังนั้นหากหากองค์กรต้องการความเป็นผู้นำที่พร้อมสำหรับศตวรรษที่ 21 ควรพิจารณาคุณลักษณะของตนเองก่อน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จของผู้นำ ความโปร่งใสความร่วมมือภายในและการจัดการประสิทธิภาพเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการเริ่มต้นกระบวนการ

นอกจากนี้แล้วยังร่วมถึงการเลือกแนวทางในการพัฒนาที่ไม่เหมาะสม เนื่องจากประเทศไทย เน้นการพัฒนาแบบเรียนรู้จากทฤษฎีผ่านการอบรม (Training) ซึ่งผลจากการศึกษาของ national training laboratory พบว่าการอบรมมีอัตราความสำเร็จในการจดจำเพียง 5 % ดังนั้นหากผู้นำไม่สามารถที่จะจำคุณลักษณะได้ก็ย่อมไม่สามารถเข้าใจและแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมได้ ดังนั้นหากต้องการให้ผู้นำสามารถแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมได้ จำเป็นที่จะต้องวางแผนการพัฒนาอย่างเหมาะสม ทั้งการระบุขอบข่ายพฤติกรรมและเลือกวิธีการที่เหมาะสม

สำหรับการระบุขอบข่ายของคุณลักษณะหรือคุณลักษณะมาใช้ในการพัฒนาผู้นำ พบว่ามักจะเกิดอุปสรรคได้ในหลายขั้นตอน เช่น

1. ความชัดเจนของการกำหนดคุณลักษณะ โดยปกติแล้ว การกำหนดคุณลักษณะต้องพิจารณาจากองค์ประกอบที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจหรือแกนหลักขององค์กร โดยมีการลงรายละเอียดของคุณลักษณะดังกล่าวให้ชัดเจนว่า ต้องการวัดอะไร วัดใคร และวัดในระดับไหน รวมถึงต้องประกาศเพื่อให้ทุกฝ่ายรับทราบ ซึ่งข้อผิดพลาดในขั้นตอนนี้ มักจะเกิดจากการไม่ได้พิจารณาแกนหลักขององค์กร สิ่งผลให้ขาดคุณลักษณะที่จำเป็นต่อหน่วยงาน หรือ ไม่ระบุข้อมูลของคุณลักษณะให้ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถนำคุณลักษณะไปใช้ได้

2. การเลือกใช้วิธีการพัฒนาที่เหมาะสม โดยหลังจากมีการกำหนดคุณลักษณะแล้วจำเป็นต้องมีการประเมินเพื่อหาช่องว่างของแต่ละบุคคลเพื่อวางแผนพัฒนา จัดทำเส้นทางการพัฒนาที่เหมาะสม (Training Road Map) เพื่อกำหนดกรอบ ระยะเวลาดำเนินการ เนื่องจากมีหลายคุณลักษณะ ซึ่งข้อผิดพลาดในขั้นตอนนี้คือ ไม่ได้ประเมินช่องว่างของแต่ละบุคคล เน้นการพัฒนาตามตำแหน่งงาน ส่งผลให้พนักงานบางคนต้องเข้าอบรมซ้ำซ้อนหรือขาดการอบรมในบางด้าน

3. การขับเคลื่อนคุณลักษณะไปสู่การปฏิบัติ ต้องอาศัยความร่วมมือ จากผู้จัดการและหัวหน้างานในสายงานจะต้องมีส่วนร่วม การทำให้เขาเข้าใจและยอมรับเป็นสิ่งที่สำคัญ ปัญหาที่พบกันทั่วไป คือบางครั้งเป็นเพียงความพยายามของฝ่ายทรัพยากรบุคคลฝ่ายเดียว ที่ต้องการให้องค์กรของตนมีทิศทางในการพัฒนาคนในองค์การมีความรู้ความสามรถ สูงขึ้น แต่ผู้จัดการหรือหัวหน้างานในสายงานก็ไม่ตระหนักหรือเห็นความสำคัญว่า การกำหนดคุณลักษณะเป็นการสนับสนุนในการเพิ่มผลงานให้เขาอย่างไร

สรุป

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนประเทศทั้งทางด้านการวางแผนนโยบาย การสร้างแรงกระตุ้น การขับเคลื่อนหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงการเป็นตัวแบบที่ดีให้กับผู้ตาม แต่ทว่าการพัฒนาภาวะผู้นำกลับเป็นสิ่งที่ยังไม่สามารถทำได้ดีเท่าที่ควรโดยการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำในปัจจุบันยังพบปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดคุณลักษณะ การพัฒนาและการนำคุณลักษณะดังกล่าวไปปรับใช้ ดังนั้นหากต้องการที่จะพัฒนาคุณลักษณะผู้อย่างมีประสิทธิผล ควรจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดคุณลักษณะให้มีความชัดเจน ระบุพฤติกรรมของผู้นำให้รอบด้านพร้อมทั้งเกณฑ์การประเมินผล เพื่อเป็นแนวทางที่จะช่วยให้ผู้นำแสดงภาวะผู้ได้เหมาะสม ครบถ้วนตามความคาดหวังโดยคุณลักษณะของผู้นำที่จะช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1. ความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ
2. ความมีวิสัยทัศน์
3. ความสามารถในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
4. ความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น
5. คุณธรรม จริยธรรม

ซึ่ง 3 ใน 5 เป็นคุณลักษณะบางส่วนของคุณลักษณะผู้นำ 14 ประการ

ขณะที่ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาผู้นำมี 3 ด้าน คือ

1. ความชัดเจนของการกำหนดคุณลักษณะ
2. การเลือกใช้วิธีการพัฒนาที่เหมาะสม
3. การขับเคลื่อนคุณลักษณะไปสู่การปฏิบัติ

ดังนั้นเพื่อให้สามารถพัฒนาผู้นำขึ้นมาเป็นแกนหลักในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ จึงจำเป็นต้องศึกษาแนวทางในการพัฒนาที่เหมาะสมกับผู้นำต่อไป

บทที่ 4
แนวทางการพัฒนาผู้นำในคุณลักษณะความไว้วางใจได้

จากการศึกษาพบว่าคุณลักษณะผู้นำที่ช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติมี 5 ด้าน โดยในงานวิจัยนี้เลือกมาศึกษาเพียง 1 ด้านคือ ความไว้วางใจได้ เนื่องจากเป็นคุณลักษณะที่เป็นรากฐานของพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ ดังนั้นเพื่อวางแผนการพัฒนาอย่างเหมาะสม จึงได้ทบทวน เอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้นำจำนวน 20 ท่านจากหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและเอกชน เกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ และแนวทางในการพัฒนาที่เหมาะสมกับคุณลักษณะดังกล่าว ดังนี้

ความหมายของความไว้วางใจได้

จากการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบคำสำคัญ (Key Words) ที่ระบุถึงความหมายของผู้นำที่ไว้วางใจได้" (Dependability) จำนวน 5 คำหลักได้แก่

1. ความไว้วางใจและความเชื่อถือได้ ความเชื่อมั่น
2. ความรับผิดชอบ สามารถทำงานให้สำเร็จตามที่มอบหมาย
3. ความรู้ความสามารถ
4. ความซื่อสัตย์ ปฏิบัติตามกฎ กฎิกาได้อย่างถูกต้อง
5. ความสามารถในการมองภาพรวมได้และมีความคิดกว้างไกล วิสัยทัศน์

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำที่ไว้วางใจได้ (Dependability) หมายถึง ผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ จนเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป อีกทั้งมีวิสัยทัศน์ก้าวไกล สามารถนำพาหน่วยงานข้ามพ้นอุปสรรคไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้ โดยปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ได้อย่างถูกต้อง

ความสำคัญของความไว้วางใจได้

ความเชื่อถือเป็นรากฐานของทุกความสัมพันธ์ ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว เพื่อน องค์กร หรือ สังคม หากความเชื่อถือนั้นถูกทำลายลง ความสัมพันธ์ก็จะพังทลาย ในทางตรงกันข้าม หากความเชื่อถือนั้นถูกสร้าง พัฒนาและใช้ให้ถูกทาง ก็จะสามารถนำพาความสำเร็จมาสู่ความสัมพันธ์ได้

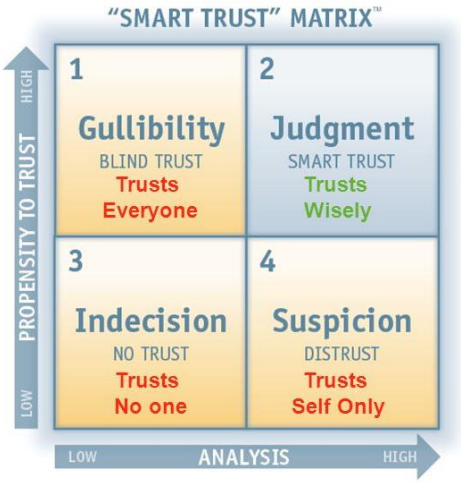
จากการศึกษาของ Stephen M. R. Covey พบว่าความเชื่อใจนั้นจะส่งผลกระทบต่อ 2 สิ่ง คือ ความรวดเร็ว (Speed) และค่าใช้จ่าย (Cost) เมื่อใดที่ความเชื่อใจลดลง ความรวดเร็วของการทำงานจะลดลงและค่าใช้จ่ายจะสูงขึ้น ดังเช่นการตรวจความปลอดภัยในสนามบินช่วงหลัง 9/11 ที่บริษัทใช้เวลามากขึ้นในการตรวจกระเป๋าสัมภาระและค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นในการซื้ออุปกรณ์และว่าจ้างพนักงานให้มาทำงานเหล่านั้น แต่เมื่อใดที่ความเชื่อใจสูงขึ้น ความรวดเร็วจะเพิ่มมากขึ้นและค่าใช้จ่ายจะลดลง ดังเช่น การที่ Warren Buffet ซื้อกิจการ McLane Distribution ต่อจาก Walmart ที่ใช้

เวลาการประชุมเพียง 2 ชั่วโมงและใช้เวลาเพียง 1 เดือนในการครองครองธุรกิจทั้งหมด ทั้งหมดเป็นเพราะทั้งสองฝ่ายมีความเชื่อใจกันต่อกัน

ในยุคปัจจุบันที่การทำงานเปลี่ยนจากการใช้แรงงานมาเป็นงานที่อาศัยความรู้ที่รอบด้าน ส่งผลให้คนต้องติดต่อสื่อสารกับผู้คนมากมายและพึ่งพาอาศัยความสัมพันธ์กับคนหลายฝ่าย ความเชื่อใจจึงกลายเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการทำงาน โดยความเชื่อใจเกิดจากองค์ประกอบ 2 ตัว คือ คุณลักษณะ (Character) และความสามารถ (Competence) ผู้นำจึงต้องแสดงออกทั้งด้านคุณลักษณะและความสามารถเพื่อสร้างความเชื่อในให้กับผู้ตาม นอกจากนี้ในฐานะของผู้นำยังต้องจุดประกายให้ผู้ตามสร้างและให้ความเชื่อใจซึ่งกันและกัน โดยปกติแล้วความเชื่อใจสามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ตามระดับความเชื่อใจและระดับการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. กลุ่มคนที่เชื่อคนไปหมด วิเคราะห์สาเหตุน้อยและเชื่อใจคนอื่นสูง นับว่าเป็นคนที่ถูกหลอกง่าย
2. กลุ่มคนที่ตัดสินใจอย่างฉลาดด้วยการคิดวิเคราะห์และการไว้เนื้อเชื่อใจคน
3. กลุ่มคนที่ไม่เชื่อใจแม้แต่กระทั่งตัวเอง ส่งผลให้ตัดสินใจไม่ได้เพราะไม่คิดวิเคราะห์และไม่เชื่อใจใคร
4. กลุ่มคนที่ไม่เชื่อใครเลยนอกจากตนเอง เพราะคิดวิเคราะห์มากเกินไป

แผนภาพที่ 4 - 1 SMART TRUST MATRIX



ที่มา : https://slideplayer.com/slide/10176932/

ผู้นำกลุ่ม 1,3 และ 4 จะทำให้บริษัทมีความเสี่ยงสูงและส่งผลให้การทำงานช้าลง มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ในทางกลับกันผู้นำกลุ่ม 2 (Smart Trust) ที่วิเคราะห์ข้อมูลอย่างถี่ถ้วนและไว้ใจผู้อื่นจะทำให้เกิดการทำงานที่มีนวัตกรรมสูงและร่วมกันทำงานเป็นทีมได้ดี ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี The Five Dysfunctionals of a Team ที่พบว่ารากฐานอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมคือการขาดความเชื่อใจ (Lack of Trust) กันซึ่งถือเป็นพฤติกรรมแรก และเป็นต้นเหตุที่ทำให้ทีมไม่มีประสิทธิภาพ โดยส่วนใหญ่มีต้นกำเนิดมาจากการปกปิดความอ่อนแอหรือจุดด้อยไม่ให้คนอื่นรู้ เนื่องจากไม่เชื่อใจว่าเพื่อนร่วมทีมของเราทุกคนต่างมีเจตนาที่ดีต่อทุกคนในทีม และพร้อมที่จะแสดงออกถึงจุดด้อย

แสดงออกถึงความไม่รู้ และพร้อมรับความช่วยเหลือหรือความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานคนอื่น ส่งผลทำให้สมาชิกในทีมกลัวความขัดแย้ง (Fear of Conflict) ไม่กล้าพูดถึงที่มาของปัญหาและเมื่อต้องแก้ปัญหาก็จะไม่ผูกมัดตนเอง (Lack of Commitment) ส่งผลให้ขาดสำนึกรับผิดชอบ (Lack of Accountability) และไม่ใส่ใจผลลัพธ์ (Inattention to Org Results) ขององค์กรในที่สุด

แผนภาพที่ 4 - 2 The Five Dysfunctionals of a Team

ที่มา : https://medium.com/@maa1/book-review-overcoming-the-five-dysfunctions-of-a-team-fb425a92815c

ประโยชน์ของการสร้างความเชื่อใจ

เมื่อมีความเชื่อใจในองค์กรและผู้นำแล้ว ผลการดำเนินงานขององค์กรจะดีขึ้น ทุกคนจะรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงาน จากผลงานวิจัยของ Watson Wyatt พบว่า องค์กรที่เป็นที่เชื่อใจจะมีอัตราการลาออกต่ำ และมีผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นที่สูง องค์กรที่มีความเชื่อใจสูง จะมีผลงานที่ดีกว่าองค์กรที่เป็นมีความเชื่อใจต่ำถึง 300% ผู้นำที่ได้รับความเชื่อใจจะได้รับรางวัลจากพนักงานด้วยการทำงานอย่างเต็มที่เหนือกว่าที่กำหนดไว้ เมื่อบรรยากาศความเชื่อใจสูงขึ้น การทำงานร่วมกันจะดีขึ้น ทำให้องค์กรเติบโตไปข้างหน้าได้ดีขึ้น ความเชื่อใจอาจไม่สามารถรับประกันความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว เพราะมีหลายปัจจัยที่นำไปสู่ความยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การขาดความเชื่อใจจะนำไปสู่การบั่นทอน ผลิตภาพลดลง อัตราการลาออกของผู้นำสูง และองค์กรล้มเหลว ในภาวะการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่องค์กรต้องสามารถแข่งขันได้ เทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญ กระบวนการต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องมีเงินสดในธนาคาร คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อลูกค้า และจำเป็นต้องมีนวัตกรรม ซึ่งแหล่งที่มาของความคิดที่นำไปสู่ความความสำเร็จเหล่านี้ จะไม่เกิดขึ้นกับผู้นำระดับสูงที่แยกตัวออกห่าง แต่จะได้กับผู้นำระดับสูงที่เป็นที่เชื่อใจของพนักงาน

พฤติกรรมการแสดงออกที่คาดหวัง (Expected Demonstrated Behaviors)

เมื่อศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ พบว่ามี 5 พฤติกรรมร่วมที่ผู้ให้การสัมภาษณ์กล่าวถึงมากที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะของผู้นำในด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ คือ

1. ความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มที่ ในการรับผิดชอบต่อคำพูดและการกระทำของตนเอง รวมถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำดังกล่าว ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ โดยไม่กล่าวโทษผู้อื่นทั้งต่อหน้าและลับหลัง

2. การสื่อสารที่ชัดเจน (Clear Communication) หมายถึงการสื่อสารตรงประเด็นชัดเจน ทั้งในฐานะผู้ส่งสารและผู้รับสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและสามารถสื่อสารเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นได้

3. ความว่องไว (Agility) หมายถึง ความกล้าคิด กล้าพูด กล้าตัดสินใจอย่างรวดเร็วและเหมาะสมบนพื้นฐานข้อมูลที่มีอยู่ รวมถึงเปิดใจ ยอมรับและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทุกรูปที่เกิดขึ้น

4. ความซื่อสัตย์ (Integrity) การปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ซื่อสัตย์ สุจริต แสดงพฤติกรรมที่ชัดเจน ทั้งทางด้านพฤติกรรมและคำพูดโปร่งใส ไม่คลุมเครือ

5. ความมีวิสัยทัศน์ (Visionary) หมายถึงการคาดการณ์ วิเคราะห์แนวโน้มและสถานการณ์อย่างรอบด้าน ระบุผลกระทบ รวมถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อองค์กร เพื่อวางแผนที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและถ่ายทอดแนวทางและวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้มาเป็นในการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

โดยการพัฒนาผู้นำให้สามารถแสดงพฤติกรรมทั้ง 5 ด้านได้นั้น จำเป็นต้องผ่านการเรียนรู้และฝึกฝนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้นำเกิดความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด

แนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านความไว้วางใจได้

การวางแผนพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านความไว้วางใจได้ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วนได้แก่

1. ขอบเขตเนื้อหาที่ต้องพัฒนา
2. แนวทางในการพัฒนา

โดยแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

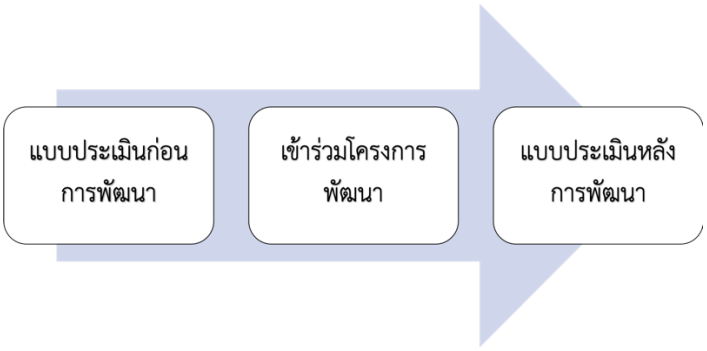
1. ขอบเขตเนื้อหาที่ต้องพัฒนา

กรอบแนวคิดในการพัฒนา

เพื่อให้การพัฒนาเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ควรมีการวัดผลคุณลักษณะด้านความไว้วางใจได้ แบบ 360 องศา ทั้งก่อนและหลังการอบรม เพื่อนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบ โดยการวัดผลก่อนการอบรมจะช่วยให้ทราบถึงระดับของพฤติกรรมที่มีอยู่และช่องว่างสำหรับการพัฒนา (Room

for Improvement) ส่วนการวัดผลหลังการอบรมจะช่วยให้เห็นพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งหากต้องการให้ได้ผลที่สามารถเปรียบเทียบกันได้อย่างชัดเจน ควรจะใช้กลุ่มผู้ประเมินกลุ่มเดียวกันทุกครั้ง

แผนภาพที่ 4 - 3 กรอบแนวคิดในการพัฒนา



ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

2. แนวทางการพัฒนา

สำหรับการกำหนดขอบเขตเนื้อหาของหลักสูตร เริ่มจากการนำพฤติกรรมที่คาดหวังทั้ง 5 ด้าน มาพิจารณา ซึ่งพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแต่ละด้านมีดังนี้

2.1 ความรับผิดชอบ (Accountability) เกี่ยวข้องกับกรอบความคิด (Mindset) เนื่องจากความเชื่อจะเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของบุคคล การพัฒนากรอบแนวคิดให้เปิดกว้าง เห็นความสำคัญของสิ่งที่ได้รับมอบหมาย รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการผลักดันงาน จะช่วยให้ผู้นำปรับแนวความคิด แสดงพฤติกรรมและแสวงหาแนวทางต่าง ๆ เพื่อให้งานที่ตนเองรับผิดชอบนั้นออกมาดีที่สุด

2.2 การสื่อสารที่ชัดเจน (Clear Communication) เกี่ยวข้องกับทักษะ (Skills) ซึ่งสามารถฝึกฝนได้ โดยหากสามารถพัฒนาทักษะการฟัง การพูดและการจับใจความได้อย่างเหมาะสม จะช่วยให้ผู้นำสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าถึงทุกฝ่ายและผลักดันให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานได้

2.3 ความว่องไว (Agility) เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของบุคคล (Attribute) ซึ่งเป็นสิ่งที่ติดตัวมานานและเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างยาก

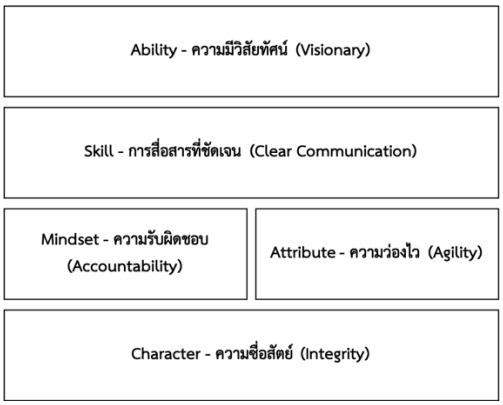
2.4 ความซื่อสัตย์ (Integrity) เกี่ยวข้องกับบุคลิกลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Character) โดยคุณลักษณะเป็นจิตลักษณะซึ่งเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายในด้านจิตใจ และเป็นตัวกำหนดลักษณะนิสัยเฉพาะด้านของบุคคล

2.5 ความมีวิสัยทัศน์ (Visionary) เกี่ยวข้องกับความสามารถ (Ability) ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ พัฒนาและฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาคุณลักษณะดังกล่าว สามารถวางแผนพัฒนาตามลำดับขั้น โดยเริ่มจากคุณลักษณะภายในบุคคลแล้วจึงขยายวงการพัฒนามายังคุณสมบัติภายนอก กล่าวคือ การพัฒนาจะเริ่มจากการพัฒนาคุณลักษณะส่วนบุคคล (Character) หรือความซื่อสัตย์ ต่อจากนั้นจึงขยายไป

พัฒนากรอบความคิด (Mindset) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) นั้นคือความรับผิดชอบและความว่องไว ซึ่งทั้ง 3 ด้านถือเป็นคุณลักษณะภายในของแต่ละบุคคลซึ่งพัฒนาได้ยากและเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของพฤติกรรมอื่น ๆ ต่อจากนั้นจึงพัฒนาทักษะและความสามารถซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝนได้ง่ายกว่า นั้นคือทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและความมีวิสัยทัศน์ตามลำดับ

แผนภาพที่ 4 - 4 โมเดลการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ ด้านความไว้วางใจได้



ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

เนื้อหาของการพัฒนา

สำหรับเนื้อหาที่จะใช้ในการอบรมพัฒนาคุณลักษณะผู้นำฯ ในแต่ละพฤติกรรม มีดังนี้

1. ความซื่อสัตย์ (Integrity)

การพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำในด้านของความซื่อสัตย์อาศัยหลายปัจจัยรวมเข้าด้วยกัน โดยสิ่งที่ผู้นำควรเรียนรู้ โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. การสร้างความไว้วางใจ (Trust)

1.1 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานในองค์กร ความสามารถที่จะเปิดรับต่อความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ละเลยต่อปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถส่งต่อข้อมูลที่ถูกต้องและแม่นยำ เพื่อสร้างความไว้วางใจ

1.2 การรักษาสัญญาเป็นสิ่งจำเป็นต่อภาวะของผู้นำ เพราะฉะนั้นผู้นำควรรักษาคำพูดแม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อยเพื่อรักษาความไว้วางใจของบุคลากรที่มีต่อผู้นำ

1.3 ร่วมรับผิด และ ร่วมรับชอบไปกับบุคลาการในฐานะผู้นำ หลีกเลี่ยงหารโทษผู้อื่น แต่ในทางกลับกันควนช่วยหาทางออกให้กับปัญหาที่เกิด และเมื่อได้รับการชื่อชมก็ควรให้บุคลาการมีส่วนร่วมในคำชื่นชมนั้น ๆ ด้วย

2. ความตรงไปตรงมา (Assertiveness)

2.1 สนับสนุนให้บุคลากรออดความคิดเห็น เพื่อที่จะเปิดรีบความคิดที่แตกต่าง และสามารถหาทางออกอย่างเหมาะสม

2.2 มีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่อย่าเหมาะสม เพื่อที่จะช่วยพัฒนาผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา ในทางที่พวกเขาจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ และต่อยอดได้จริง สร้างวิสัยทัศน์ให้แก่บุคลากร และสนับสนุนพวกเข้าให้ไปถึงเป้าหมาย

3. ความสามารถในการจัดการกับความคลุมเครือและไม่แน่นอน (Deals Well with Ambiguity)

3.1 สามารถคาดการณ์ หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ โดยการสังเกตการณ์ที่ดีและใช้เวลาเพื่อไตร่ตรองหาทางออกที่ดีที่สุด เป็นไปได้มากที่สุด

3.2 สื่อสารให้มากเมื่อมีความคลุมเครือในการทำงาน ผู้นำควรมีข้อมูลที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ และชัดเจนเมื่อเกิดความไม่ชัดเจนขึ้น

2. ความรับผิดชอบ (Accountability)

การพัฒนาความรับผิดชอบมุ่งเน้น ในเรื่องการกระทำของผู้นำและผลลัพธ์ที่เกิดการกระทำของตน โดยมุ่งเน้น 3 เรื่องในภาวะของผู้นำคือ

1. ความเข้าใจในตนเอง (Self-awareness) ผู้นำควรจะเข้าใจทักษะ ความสามารถจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง รวมถึงแสวงหาข้อมูลป้อนกลับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อวางแผนพัฒนาตนเองให้สามารถทำงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน โดยตั้งเป้าหมายแบบ Smart Goal ที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจง วัดผลได้และมีกำหนดเวลาที่ชัดเจน มุ่งเน้นความรับผิดชอบที่ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และ ผลที่จะตามมาของการกระทำในสิ่งที่ผู้นำนั้นรับผิดชอบ

3. การบริหารจัดการเวลาและงาน (Time Management and Priority Management) เนื่องจากผู้นำมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากมาย การบริหารจัดการงานและเวลาที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้นำสามารถตระหนักถึงภาระและปริมาณงานที่มี เพื่อวางแผนจัดการหรือมอบหมายไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องได้

3. ความว่องไว (Agility)

เพราะโลกและสิ่งต่าง ๆ ในโลกไม่เคยหยุดนิ่ง เพราะฉะนั้นผู้นำควรมีความกล้าความคล่องตัวและสามารถปรับเปลี่ยนตัวเองไปตามสถานการณ์ได้อย่างว่องไว โดยพัฒนาดังนี้

1. การบริหารจัดการอารมณ์ ผู้นำต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการกับอารมณ์ของตนเอง เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และสามารถมองเห็นแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

2. การบริหารความเปลี่ยนแปลง ผู้นำควรเรียนรู้วิธีการบริหารจัดการตนเองและทีมงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อเป็นแกนนำในการขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลง รวมถึงวางแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

3. การผลักดันในเกิดผลลัพธ์ ผู้นำต้องสร้างสามารถผลลัพธ์ได้ตามเป้าหมาย ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดก็ตาม ดังนั้นจึงผู้นำจึงควรมีทักษะ ความสามาถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆได้อย่างรวดเร็ว และกระตุ้นตนเองและทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ต้องการ

4. การสื่อสารที่ชัดเจน (Clear Communication)

ปัจจุบันการติดต่อสื่อสารของผู้นำในองค์กรมีความสำคัญอย่างมากเพราะเป็นกระบวนการสำคัญในการทำงาน เป็นกิจกรรมที่ต้องถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังคนอื่น ๆ ในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่ายหรือทุกฝ่าย ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานในองค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ผู้นำต้องมีเรียนรู้ทักษะการสื่อสาร ดังนี้

1. การฟังอย่างเข้าใจ (Attentive Listening) การสื่อสารมี 2 ทาง คือการรับสารและการส่งสาร การรับสารที่ดีจะช่วยให้ผู้นำเข้าใตความต้องการที่ชัดเจน และสามารถตอบสนองต่อความต้องการนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการรับฟังที่ดีนั้นไม่ใช่เพียงการฟังเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสังเกตอากัปกิริยาของผู้ส่งสารอีกด้วย

2. โครงสร้างสื่อสาร ผู้นำต้องระบุวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมายของการสื่อสารให้ชัดเจน เพื่อเลือกรูปแบบ คำและวิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

3. ทักษะการสื่อสาร ผู้นำต้องสามารถเลือกวิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น หากต้องการโน้มน้าวให้ผู้ฟังทำตามสิ่งที่ต้องการ ก็ควรเลือกใช้วิธีการสื่อสารแบบการเล่าเรื่อง (Storytelling) เป็นต้น

5. ความมีวิสัยทัศน์ (Visionary)

ผู้นำยุคก่อนและยุคปัจจุบันมีทั้งต่างกันและเหมือนกันในหลาย ๆ แง่มุม ผู้นำในยุคก่อนอาจมีความแตกต่างจากยุคใหม่ในเรื่องวิธีการทำงาน เมื่อก่อนอาจสามารถขับเคลื่อนคนให้ทำงานได้ด้วยคำสั่ง และ คนอยู่ในระเบียบได้ด้วยกฎ และข้อบังคับ แต่การทำงานของผู้นำในยุคนี้คือการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างพลังที่จะพาให้คนขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้พร้อมกัน ในทิศทางที่ผู้นำได้เลือกไว้ โดยไม่ต้องบังคับใคร แต่สิ่งที่ผู้นำทั้งเก่าและใหม่ควรมีเหมือนกันคือ วิสัยทัศน์ และมุมมองที่จะพาผู้นำให้ประสบความสำเร็จไม่ว่าจะในยุคไหน สมัยใด ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองเห็นอนาคต และพร้อมจะสร้างมัน เพราะผู้ตาม มิได้ตามผู้นำเพียงเพราะเพราะตำแหน่ง แต่ตามเพราะความคิดของตัวผู้นำ โดยที่ผู้นำควรต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานและคน ดังนี้

1. การพัฒนามุมมองในภาพรวม ซึ่งผู้นำต้องเข้าใจในภาพในองค์รวมของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภาพนอก ที่มีผลกระทบต้ององค์กร รอบรู้ในข้อจำกัดขององค์กรและสามารถพยากรณ์วิกฤตที่อาจเกิดขึ้น

2. การเชื่อมโยง ซึ่งผู้นำต้องมีความสามารถเชื่อมโยงกระบวนการต่าง ๆ กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงหรือคาดว่าจะเกิดขึ้น และสามารถจัดการบริหาร หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กระบวนการหรือวิธีการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

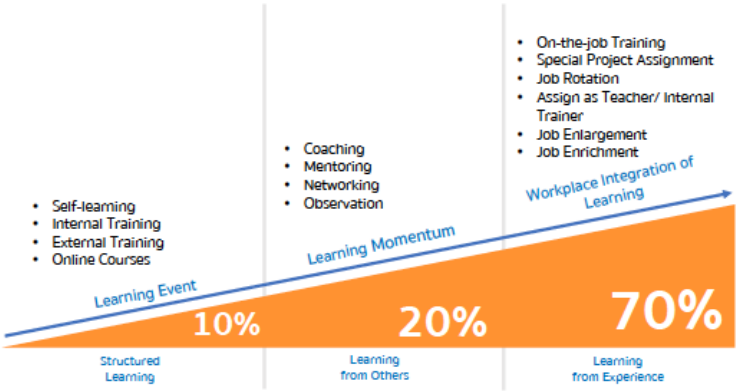
3. การคิดวิเคราะห์ ซึ่งผู้นำต้องสามารถวิเคราะห์ความแตกต่าง หรือ ช่องว่างของสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงได้ นอกจากนั้นยังต้องสามารถแยกแยะองค์ประกอบสำคัญเพื่อวิเคราะห์การตัดสินใจอย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพ

4. การแก้ไขจัดการปัญหา ซึ่งผู้นำต้องสามารถจัดการกับปัญหาและความไม่แน่นอน จากสถานการณ์ที่ไม่เป็นไปตามปกติ ซึ่งผู้นำที่มีการพยากรณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากองค์ประกอบต่าง ๆ ก่อน ที่วิกฤตหรือความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้นก่อนเท่านั้น จึงจะทำให้การจัดการปัญหาความไม่แน่นอน หรือ ความไม่สมบูรณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ

ตามทฤษฎีของ Morgan McCall, Michael Lombardo และ Robert Eichinger ร่วมกับ Centre for Creative Leadership ที่ระบุวิธีการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าควรแบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 3 กลุ่มโดยเทียบกระบวนการเรียนรู้ทั้งหมดเป็น 100% จากนั้นจึงแบ่งการเรียนรู้ 70% เป็นการลงมือทำงาน เพื่อให้เกิดประสบการณ์ทำงานจริง เห็นผลลัพธ์ของการพัฒนาอย่างชัดเจน และช่วยย้ำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน เช่น On the job training (OJT) หรือ การมอบหมายโครงการให้ปฏิบัติ เป็นต้น ในขณะที่ 20% คือกระบวนการพี่เลี้ยงหรือโค้ช เพื่อการแนะนำแนวทางในการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปปฏิบัติจริง และช่วยติดตามดูแลความคืบหน้าของโครงการที่มอบหมาย หรือผลการ OJT ส่วน 10% คือการเรียนรู้ในห้องเรียนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ และทัศนคติหรือพฤติกรรมที่ควรมีในการทำงาน ตัวอย่างกระบวนการ 70:20:10 ดังแผนภาพ

แผนภาพที่ 4 - 5 แนวทางการพัฒนา



ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

โดยแต่ละวิธีข้อดี ข้อเสียแตกต่างกันดังนี้

ตารางที่ 4-1 Structured Learning (10%)

วิธี	รายละเอียด	ข้อดี	ข้อจำกัด
การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Study)	เป็นการเรียนรู้โดยการอ่าน หาข้อมูลในอินเตอร์เน็ต การถามหรือสังเกตด้วยตนเอง	- จัดสรรเวลาในการพัฒนาได้ด้วยตนเองตามความสะดวก - สามารถหาช่องทางหรือวิธีการที่เหมาะกับตนเอง - ไม่รู้สึกว่าถูกบังคับ	- หากขาดวินัยกับตนเอง จะทำให้การเรียนรู้ไม่ต่อเนื่อง - ความกระตือรือร้นของแต่ละคนไม่เท่ากัน
การอบรมภายนอก)Outside Training(	เลือกหลักสูตรที่มีอยู่ทั่วไปในท้องตลาด แล้วส่งพนักงานไปเข้าอบรม	- ประหยัดงบ กรณีที่มีผู้ต้องพัฒนาจำนวนไม่มาก - มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เรียนต่างบริษัท -	- เนื้อหาอาจกว้างเกินไป เนื่องจากพื้นฐานผู้เรียนที่หลากหลายทำให้ไม่สามารถโฟกัสได้ - ติดตามผลได้ยาก เนื่องจากไม่ทราบเนื้อหาที่สอน
การอบรมภายใน (Internal Training)	นำวิทยากรที่มีประสบการณ์จากภายนอกหรือบุคลากรภายในที่มีประสบการณ์มาให้ความรู้กับพนักงานในห้องอบรม	- อบรมพนักงานหลาย ๆ คนได้ภายในเวลาเดียว - ค่าใช้จ่ายต่อหัวถูกกว่าการส่งไปอบรมภายนอก - สามารถออกแบบเนื้อหาให้เหมาะสมกับความต้องการได้	- หากจัดอบรมในสถานที่ทำงานอาจทำให้การเรียนการสอนไม่ได้ผลเท่าที่ควร เนื่องจากอาจถูกตามตัวหรือติดงานกะทันหัน - หากการอบรมเป็นการบรรยาย อาจทำให้ได้ผลน้อย - ขาดมุมมองที่หลายหลาย เนื่องจากพนักงานมาจากบริษัทเดียวกัน
การเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Online Courses)	เรียนรู้จากสื่อการสอนผ่านระบบออนไลน์	- จัดสรรเวลาในการพัฒนาได้ด้วยตนเองตามความสะดวก - สามารถปรับความเร็ว – ช้าในการเรียนได้ - ไม่จำกัดสถานที่และเวลาในการเรียนรู้	- หากขาดวินัยกับตนเอง จะทำให้การเรียนรู้ไม่ต่อเนื่อง - สำหรับผู้ที่ไม่เก่งภาษาอาจจะมีอุปสรรค เนื่องจากบางระบบเป็นภาษาอังกฤษ

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

ตารางที่ 4 -2 Learning from others (20%)

วิธี	รายละเอียด	ข้อดี	ข้อจำกัด
การโค้ชภายใน (Internal Coaching)	เป็นการสอนแบบหนึ่งต่อหนึ่ง โดยผู้สอนอาจจะเป็นหัวหน้างานหรือบุคลากรท่านอื่นที่อยู่ในบริษัทเดียวกัน	- รู้ปัญหาที่ต้องพัฒนาได้ดีกว่า - สามารถสอนทักษะและความรู้ในงานได้ตรงจุด	- ขาดความน่าเชื่อถือ เนื่องจากเป็นบุคลากรภายในด้วยกันเอง - โค้ชอาจมีงานประจำที่ต้องรับผิดชอบ จึงทำให้การโค้ชเป็นงานที่มีลำดับความสำคัญน้อยกว่า
การโค้ชจากภายนอก (External Coaching)	เป็นการพัฒนาแบบหนึ่งต่อหนึ่ง โดยโค้ชเป็นผู้ที่มีประสบการณ์จากภายนอกบริษัท	- ได้รับความรู้และมุมมองที่ต่างจากที่มีอยู่ในบริษัท - เป็นผู้เชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์โดยตรง - อาจได้รับความไว้วางใจมากกว่า เนื่องจากเป็นบุคคลภายนอกไม่มีส่วนได้-เสีย	- มีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง
ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)	เป็นการสอนแบบหนึ่งต่อหนึ่ง หรือ หนึ่งพี่เลี้ยง ต่อพนักงานกลุ่มเล็ก ๆ (ไม่เกิน 3 คน) หัวข้อที่สอนมักเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะเป็นใครในบริษัทก็ได้ แต่ต้องมีประสบการณ์ตรงในเรื่องนั้น ๆ	- ค่าใช้จ่ายไม่มาก - สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและพี่เลี้ยง - เป็นวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมสำหรับการเสริมสร้างความรู้หรือแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิต ความเป็นอยู่ วิธีการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร	- หาอาสาสมัครเป็นพี่เลี้ยงได้ยาก - ผู้เป็นพี่เลี้ยงมีงานประจำอาจจะไม่ได้ให้ความสำคัญกับการเป็นพี่เลี้ยง - ขาดความน่าเชื่อถือ เนื่องจากเป็นบุคลากรภายในด้วยกันเอง
การสร้างกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล (Networking)	การรวมตัวเป็นกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือความรู้	- เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน - ได้เห็นมุมมองที่หลากหลาย - ฝึกการทำงานเป็นทีม	- จำเป็นต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ดี - ควบคุมประเด็นและเวลาค่อนข้างยาก - หากไม่มีผู้นำกลุ่มที่ดี อาจไม่ประสบความสำเร็จ
การสังเกตการณ์หรือดูงาน (Observation)	เรียนรู้โดยการสังเกตสิ่งที่ผู้อื่นทำ อาจเป็นการให้ประกบคู่กับผู้ที่มีประสบการณ์เพื่อให้สังเกตและเรียนรู้	- เรียนรู้และเห็นสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้น -	- ใช้เวลานาน ค่าใช้จ่ายสูง - สิ่งที่ได้เรียนรู้ อาจไม่ตรงกับงานโดยตรง ต้องนำมาปรับหรือประยุกต์ใช้ ซึ่งความสามารถในการประยุกต์ของแต่ละคนไม่เท่ากัน

ตารางที่ 4 -3 Learning from experience (70%)

วิธี	รายละเอียด	ข้อดี	ข้อจำกัด
การฝึกปฏิบัติงานในหน้าที่ (On-the-Job Training)	ใช้งานที่ทำ เป็นสื่อในการสอนทักษะและประสบการณ์	- ได้ฝึกทักษะที่ต้องใช้ในการทำงานอย่างตรงจุด	- เป็นการลองผิดลองถูก ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประโยชน์ส่วนร่วม - ใช้เวลานาน อาจไม่ทันต่อความต้องการของบริษัท
การมอบหมายงาน/โครงการพิเศษให้ทำ (Special Project Assignment)	มอบหมายโครงการหรืองานพิเศษให้ลงมือปฏิบัติจริง เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานหรือทักษะการบริหารจัดการ	- ได้เรียนรู้และทดลองใช้ทักษะอย่างเต็มที่ - เสริมสร้างความสัมพันธ์เป็นหมู่คณะ - ได้ทดลองทำจริงในโครงการเล็ก ๆ ที่มีความเสี่ยงต่ำก่อนจะขยายไปยังงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น	- อาจกระทบเวลาทำงานหลัก - อาจรู้สึกว่าเป็นงานที่ต้องทำเพิ่มเติม โดยไม่ได้รับผลตอบแทนเพิ่ม
การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	การสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานเพื่อเรียนรู้และเสริมสร้างประสบการณ์	- ได้เรียนรู้งานหลายด้าน - มีโอกาสเรียนรู้และทำความเข้าใจการทำงานและข้อจำกัดของฝ่ายงานที่หมุนเวียนไปทำ - เป็นแนวทางในการฝึกพนักงานให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว	หากหมุนเวียนเร็วหรือมากเกินไป อาจทำให้ไม่มีความเชี่ยวชาญด้านใดเป็นพิเศษ - ประสิทธิภาพของงานเดิมที่มีพนักงานทำเป็นประจำอาจลดลง เนื่องจากต้องหาผู้อื่นมาทำงานแทน
การสอนผู้อื่น (Assign as Teacher/ Internal Trainer)	มอบหมายให้สอนผู้อื่น ซึ่งทำให้เกิดการเตรียมตัวและทบทวนความรู้ก่อนไปถ่ายทอด	- เป็นการฝึกฝนทักษะในการสอนและการนำเสนอ - เป็นการสร้างการยอมรับและสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้สอน	- ความสามารถในการถ่ายทอดของแต่ละคนไม่เท่ากัน ผู้เรียนอาจไม่เชื่อถือหรือต่อต้าน - ผู้สอนไม่เตรียมการสอน
การเพิ่มงานที่ต้องรับผิดชอบ (Job Enlargement)	การมอบหมายงานให้รับผิดชอบมากขึ้น เพื่อให้เรียนรู้งานที่หลากหลายในแนวกว้าง	- เกิดความชำนาญในงานมากขึ้น - สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น	- พนักงานอาจเกิดความรู้สึกคับข้องใจที่ปริมาณงานเยอะขึ้น
การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)	การมอบหมายงานในเชิงลึกให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดความชำนาญและความเชี่ยวชาญ	- ได้ทำงานที่หลากหลายและท้าทาย - มีความรู้เชิงลึกในเนื้องานมากขึ้น	- ต้องใช้เวลาในการศึกษาและทำความเข้าใจ

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

สำหรับการพัฒนาความไว้วางใจได้ ผู้ให้สัมภาษณ์หลายท่านมองว่าเป็นคุณลักษณะดังกล่าว ต้องอาศัยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความรับรู้ โดยสามารถเลือกวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับความเป็นผู้นำในแต่ละระดับได้ เช่นหากเป็นผู้นำระดับต้น อาจจะเน้นเรื่องการรับผิดชอบต่องานของตนเอง ก็จะเน้นเรียนรู้ทฤษฎีและนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

ส่วนผู้นำระดับกลางที่บริหารทีมในหน่วยงานควรเริ่มจากการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมที่ต้องแสดงออก หลังจากนั้นจึงนำไปใช้ในการทำงานและรับการโค้ชจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้สามารถแสดงออกพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสม

แต่หากเป็นผู้นำระดับสูงที่ต้องนำพาองค์กรไปยังเป้าหมายนอกจากจะเรียนรู้เรื่องทฤษฎี ความหมายเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่ตรงกันแล้ว ยังควรนำไปปฏิบัติผ่านกระบวนการทำงาน เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ประเทศ รวมถึงการเป็นพี่เลี้ยงหรือโค้ชให้กับคนในองค์กร เพื่อปลูกฝังและสร้างผู้นำรุ่นต่อไปที่มีคุณลักษณะดังกล่าวต่อไป

วิธีการวัดผลการพัฒนา

เพื่อให้การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ ด้านความไว้วางใจได้ มีประสิทธิภาพสูงสุด จำเป็นที่จะต้องมีการระบุระดับการแสดงออกที่คาดหวังสำหรับผู้นำในแต่ละระดับ รวมถึงมีแบบประเมินที่เป็นมาตรฐานสำหรับใช้วัดคุณลักษณะดังกล่าวแก่ผู้นำในทุกหน่วยงาน โดยจากการศึกษาและสัมภาษณ์ผู้นำได้ข้อสรุปดังนี้

1. ระดับการแสดงออกที่คาดหวัง (Proficiency Level)

จากทฤษฎีผู้นำสามระดับ (The Three level of leadership) ของ James Scoulller ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ระดับ (2011) คือ

1.1 ผู้นำตนเอง (Personal leadership) มุ่งเน้นในการตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness) ถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองและสามารถพัฒนาความสามารถของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ผู้นำส่วนตัว หรือผู้นำผู้อื่น (Private leadership) มุ่งเน้นการการพัฒนาและขับเคลื่อนทีมขนาดเล็กที่มีจุดมุ่งหมายคล้ายๆกัน เพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

1.3 ผู้นำสาธารณะ หรือผู้นำองค์กร (Public leadership) มุ่งเน้นการพัฒนาและขับเคลื่อนทีมขนาดใหญ่หรือองค์กรที่มีความหลากหลาย ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ดังนั้นระดับการแสดงออกที่คาดหวังจึงแบ่งออกเป็น 3 ระดับให้สอดคล้องกับระดับผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ระดับพื้นฐาน ใช้สำหรับวัดพฤติกรรมผู้นำในระดับต้น ซึ่งยังไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องดูแล

2. ระดับปานกลาง ใช้สำหรับวัดพฤติกรรมผู้นำในระดับกลาง ซึ่งต้องดูแลทีมภายในหน่วยงานเดียวกัน

3. ระดับสูง ใช้สำหรับวัดพฤติกรรมผู้นำระดับสูง ซึ่งต้องดูแลหน่วยงานหรือทีมที่มากกว่า 1 ทีมขึ้นไป

ตารางที่ 4 -4 พฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละระดับ

พฤติกรรมที่คาดหวัง	ระดับพื้นฐาน	ระดับปานกลาง	ระดับสูง
ความรับผิดชอบ (Accountability)	บริหารจัดการงานของตนเองได้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์	บริหารจัดการงานของตนเองและทีมได้อย่างมีประสิทธิภา รวมถึงประสานงานกับทีมอื่นที่เกี่ยวข้อง	บริหารจัดการงานของตนเอง ทีมและทีมที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ที่อยู่ในองค์กรในทุกด้าน
การสื่อสารที่ชัดเจน (Clear Communication)	สื่อสารอย่างมีเหตุผล ชัดเจน ไม่คลุมเครือ	สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงประเด็น ชัดเจน ผู้ฟังเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน	สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถโน้มน้าวและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ฟังได้
ความว่องไว (Agility)	สามารถตัดสินตกลงใจในงานที่ไม่มีความซับซ้อนมากนัก บนพื้นฐานข้อมูลที่ครบถ้วน สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	สามารถตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนไม่มากนัก บนพื้นฐานข้อมูลที่มีอยู่ สนับสนุนและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	สามารถตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและมีข้อมูลไม่พียงพอได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม คาดการณ์และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
ความซื่อสัตย์ (Integrity)	ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่วางไว้	ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่วางไว้	ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่วางไว้ เสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ส่วนร่วม
ความมีวิสัยทัศน์ (Visionary)	สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่ไม่ซับซ้อนได้	สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่ซับซ้อนขึ้นได้ โดยสามารถถ่ายทอดนโยบายออกมาให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อส่งต่อให้ทีมได้อย่างชัดเจน	สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่ซับซ้อนและพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดอย่างรอบด้าน เพื่อวางแผนขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถถ่ายทอดนโยบายดังกล่าวไปสู่หน่วยงานต่าง ๆ ได้

ตารางที่ 4 -4 พฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละระดับ (ต่อ)

พฤติกรรมที่คาดหวัง	ระดับพื้นฐาน	ระดับปานกลาง	ระดับสูง
			อย่างเหมาะสม เพื่อให้หน่วยงานเกิดความเข้าใจที่ตรงกันและปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างถูกต้อง

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

2. วิธีการวัดและตัวชี้วัด (Measurement)

เนื่องด้วยความไว้ใจได้ (Dependability) เป็นคุณลักษณะที่ไม่สามารถประเมินจากมุมมองของตนเองได้เพียงอย่างเดียว ดังนั้นการวัดคุณลักษณะดังกล่าวจึงควรใช้การประเมินผลแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback) โดยมีเกณฑ์ในการประเมินและตัวชี้วัดดังนี้

เกณฑ์การประเมิน (Rating Scale)

ตารางที่ 4-5 เกณฑ์การประเมิน (Rating Scale)

คะแนน	ระดับการแสดงพฤติกรรม
4	สังเกตเห็นการแสดงพฤติกรรมเหล่านี้สม่ำเสมอ เป็นต้นแบบและได้รับการยอมรับทำตาม
3	สังเกตเห็นการแสดงพฤติกรรมเหล่านี้บ่อยครั้ง
2	สังเกตเห็นการแสดงพฤติกรรมเหล่านี้ได้นาน ๆ ครั้ง
1	ไม่เห็นการแสดงพฤติกรรมเหล่านี้

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

ตารางที่ 4-6 แบบประเมินสำหรับผู้นำระดับต้น

คุณลักษณะความไว้วางใจได้ (Dependability)					
ความหมาย มีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ จนเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป อีกทั้งมีวิสัยทัศน์ก้าวไกล สามารถนำพาหน่วยงานข้ามพ้นอุปสรรคไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้ โดยปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ได้อย่างถูกต้อง					
พฤติกรรมที่คาดหวัง	ระดับการประเมิน				เหตุผลประกอบการพิจารณา
	1	2	3	4	
ความรับผิดชอบ (Accountability) บริหารจัดการงานของตนเองได้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์					
การสื่อสารที่ชัดเจน (Clear Communication) สื่อสารอย่างมีเหตุผล ชัดเจน ไม่คลุมเครือ					
ความว่องไว (Agility) ● สามารถตัดสินตกลงใจในงานที่ไม่มีความซับซ้อนมากนัก บนพื้นฐานข้อมูลที่ครบถ้วน ● สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร					
ความซื่อสัตย์ (Integrity) ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่วางไว้					
ความมีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่ไม่ซับซ้อนได้					

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

ตารางที่ 4-7 แบบประเมินสำหรับผู้นำระดับกลาง

คุณลักษณะ ความไว้วางใจได้ (Dependability)					
ความหมาย มีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ จนเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป อีกทั้งมีวิสัยทัศน์ก้าวไกล สามารถนำพาหน่วยงานข้ามพ้นอุปสรรคไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้ โดยปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ได้อย่างถูกต้อง					
พฤติกรรมที่คาดหวัง	ระดับการประเมิน				เหตุผลประกอบการพิจารณา
	1	2	3	4	
ความรับผิดชอบ (Accountability) บริหารจัดการงานของตนเองและทีมได้อย่างมีประสิทธิภา รวมถึงประสานงานกับทีมอื่นที่เกี่ยวข้อง					
การสื่อสารที่ชัดเจน (Clear Communication) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงประเด็น ชัดเจน ผู้ฟังเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน					
ความว่องไว (Agility) ● สามารถตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนไม่มากนัก บนพื้นฐานข้อมูลที่มีอยู่ ● สนับสนุนและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร					
ความซื่อสัตย์ (Integrity) ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่วางไว้					
ความมีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่ซับซ้อนขึ้นได้ โดยสามารถถ่ายทอดนโยบายออกมาให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อส่งต่อให้ทีมได้อย่างชัดเจน					

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

ตารางที่ 4-8 แบบประเมินสำหรับผู้นำระดับสูง

คุณลักษณะ ความไว้วางใจได้ (Dependability)					
ความหมาย มีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ จนเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป อีกทั้งมีวิสัยทัศน์ก้าวไกล สามารถนำพาหน่วยงานข้ามพ้นอุปสรรคไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้ โดยปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ได้อย่างถูกต้อง					
พฤติกรรมที่คาดหวัง	ระดับการประเมิน				เหตุผลประกอบการพิจารณา
	1	2	3	4	
ความรับผิดชอบ (Accountability) บริหารจัดการงานของตนเอง ทีมและทีมที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ที่อยู่ในองค์กรในทุกด้าน					
การสื่อสารที่ชัดเจน (Clear Communication) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถโน้มน้าวและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ฟังได้					
ความว่องไว (Agility) ● สามารถตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและมีข้อมูลไม่พียงพอได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม ● คาดการณ์และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร					
ความซื่อสัตย์ (Integrity) ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่วางไว้ เสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ส่วนร่วม					
ความมีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่ซับซ้อนและพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดอย่างรอบด้านเพื่อวางแผนขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถถ่ายทอดนโยบายดังกล่าวไปสู่หน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้หน่วยงานเกิดความเข้าใจที่ตรงกันและปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างถูกต้อง					

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

สรุป

จากการศึกษาพบว่าคุณลักษณะผู้นำด้านการไว้วางใจได้ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการช่วยผลักดันยุทธศาสตร์ชาติ เนื่องจากเป็นคุณลักษณะที่เป็นรากฐานของทุก ๆ ความสัมพันธ์ ซึ่งจะนำมาซึ่งความสำเร็จ โดยผู้นำที่จะถือว่ามีคุณลักษณะดังกล่าว ต้องแสดงพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. ความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มที่ในการรับผิดชอบต่อคำพูดและการกระทำของตนเอง รวมถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำดังกล่าว ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ โดยไม่กล่าวโทษผู้อื่นทั้งต่อหน้าและลับหลัง

2. การสื่อสารที่ชัดเจน (Clear Communication) หมายถึงการสื่อสารตรงประเด็น ชัดเจน ทั้งในฐานะผู้ส่งสารและผู้รับสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและสามารถสื่อสารเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นได้

3. ความว่องไว (Agility) หมายถึง ความกล้าคิด กล้าพูด กล้าตัดสินใจอย่างรวดเร็วและเหมาะสมบนพื้นฐานข้อมูลที่มีอยู่ รวมถึงเปิดใจ ยอมรับและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทุกรูปที่เกิดขึ้น

4. ความซื่อสัตย์ (Integrity) การปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ซื่อสัตย์ สุจริต แสดงพฤติกรรมที่ชัดเจน ทั้งทางด้านพฤติกรรมและคำพูดโปร่งใส ไม่คลุมเครือ

5. ความมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึงการคาดการณ์ วิเคราะห์แนวโน้มและสถานการณ์อย่างรอบด้าน ระบุผลกระทบ รวมถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อองค์กร เพื่อวางแผนที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและถ่ายทอดแนวทางและวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้มาเป็นในการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

โดยการวางแผนพัฒนาคุณลักษณะผู้นำเพื่อให้สามารถแสดงพฤติกรรมทั้ง 5 ด้านได้อย่างเหมาะสมนั้น สามารถพัฒนาได้ดังนี้

1. ความรับผิดชอบ มุ่งเน้นพัฒนาเรื่องความเข้าใจในตนเอง การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและการบริหารจัดการเวลาและงาน

2. การสื่อสารที่ชัดเจน มุ่งเน้นพัฒนาเรื่องการฟังอย่างเข้าใจ การจัดโครงสร้างและทักษะการสื่อสาร

3. ความว่องไว มุ่งเน้นพัฒนาเรื่องการบริหารจัดการอารมณ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการผลักดันให้เกิดผลลัพธ์

4. ความซื่อสัตย์ มุ่งเน้นพัฒนาเรื่องการสร้างความไว้วางใจ ความตรงไปตรงมาและความสามารถในการจัดการกับความคลุมเครือ ไม่แน่นอน

5. ความมีวิสัยทัศน์ มุ่งเน้นพัฒนาเรื่องมุมมองในภาพรวม การเชื่อมโยง คิดวิเคราะห์และจัดการปัญหา

โดยใช้วิธีการพัฒนาตามหลักการ 70:20:10 คือ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง 70% เรียนรู้จากผู้อื่น 20% และเรียนรู้ในห้องเรียน 10% ของเวลาการพัฒนาทั้งหมด ซึ่งเรียงลำดับการพัฒนาเริ่มจากการสร้างความเข้าใจแก่ผู้นำเพื่อให้รู้นิยามและตัวอย่างพฤติกรรม เรียนรู้การแสดงออกที่เหมาะสมจากแบบอย่าง และนำสิ่งที่ได้เรียนไปฝึกปฏิบัติในการทำงานจริง เพื่อให้สามารถเป็นตัวอย่างและสร้างผู้นำรุ่นต่อ ๆ ไปให้มีคุณลักษณะดังกล่าวและกลายเป็นแรงผลักดันในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติต่อไป

บทที่ 5
สรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้นำที่ส่งเสริมยุทธศาสตร์ชาติ กรณีศึกษา คุณลักษณะด้านความไว้วางใจได้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มุ่งเน้นศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำที่จะสนับสนุน และส่งเสริมยุทธศาสตร์ชาติในปัจจุบัน รวมถึงแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำด้านความไววางใจได้ เพื่อวางแผนพัฒนาผู้นำต่อไปในอนาคต

สรุป

การพัฒนาคุณลักษณะ (Competency Development) ถือเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่สำคัญเพื่อช่วยพัฒนาผู้นำ และบุคลากรของประเทศ ทั้งยังใช้ต่อยอดในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล ดังนั้น การพัฒนาคุณลักษณะจึงไม่ใช่เพียงเรื่องของหน่วยใดหน่วยงานหนึ่งแต่เป็นเรื่องที่ผู้นำในทุก ๆ หน่วยงานควรให้ความสำคัญ และใส่ใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาผู้นำให้มีคุณลักษณะเหมาะสม พร้อมที่จะสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ ผลักดันประเทศสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยจากการศึกษายุทธศาสตร์ชาติ พบว่า การจะขับเคลื่อนประเทศได้นั้น ต้องเริ่มเตรียมความพร้อมจากหน่วยที่ เล็กที่สุดในสังคม คือ ประชากรในประเทศ ซึ่งการจะพัฒนาประชากรในประเทศให้มีความพร้อมได้นั้น นอกจากจะต้องมีความรู้ เครื่องมือและเทคโนโลยีที่เหมาะสมแล้ว ผู้นำยังเป็นส่วนสำคัญในการช่วยเตรียมความพร้อมของบุคลากรในหน่วยงานที่ดูแล ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยในฐานะผู้นำจึงต้องเป็นผู้กำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนประเทศ และกำลังสำคัญในการช่วยสร้างคน สร้างองค์กร เพื่อขับเคลื่อนประเทศไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ซึ่งคุณลักษณะผู้นำที่จะช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบไปด้วย 5 ด้านได้แก่

1. ความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ เนื่องจากความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของการทำงานร่วมกัน การพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง จำเป็นต้องมีความเชื่อใจกันและกัน เพื่อสร้างความมั่งคงให้กับประเทศ
2. ความมีวิสัยทัศน์ เพื่อให้การดำเนินงานก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่จะนำพาผู้ตามไปในทิศทางที่ถูกต้อง พร้อมจะปรับเปลี่ยนและรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้
3. ความสามารถในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เนื่องปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เท่าทันสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นแนวทางแก่ผู้อื่น
4. ความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีศักยภาพเตรียมพร้อมรับมือกับการแข่งขันในเวทีสากล
5. คุณธรรม จริยธรรม เนื่องจากผู้นำต้องเป็นต้นแบบที่ดีแก่ผู้ตาม การที่ผู้นำมีคุณธรรมจริยธรรมจะช่วยให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นและพร้อมที่จะดำเนินตามแนวทางที่ผู้นำคาดหวัง

แต่จากการศึกษาสภาพความพร้อมและการพัฒนาผู้นำไทยในปัจจุบัน พบว่าผู้นำในประเทศไทยยังมีรูปแบบผู้นำที่ไม่เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยในปัจจุบันสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงต้องการผู้นำที่มีความยืดหยุ่น พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง มีคุณลักษณะสำหรับยุค 4.0 แต่ทว่าผู้นำไทยส่วนใหญ่ยังมีลักษณะผู้นำแบบอุปถัมภ์มากกว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสม มีความถนัดเฉพาะด้าน ขาดการมองภาพในองค์รวม รวมถึงยังมีพฤติกรรมที่ไม่น่าเชื่อถือส่งผลต่อการสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ตามอีกด้วย ส่งผลให้ผู้นำที่มีอยู่ในปัจจุบัน ขาดคุณลักษณะที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนองค์กรและประเทศไปสู่เป้าหมาย ส่งผลให้ไม่สามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นหากจะแก้ไขปัญหาในประเด็นดังกล่าว เพื่อวางแผนพัฒนาผู้นำต่อไปในอนาคต ผู้ที่เกี่ยวข้องควรจะมุ่งเน้นการแก้ปัญหาใน 3 ด้านดังนี้

1. ความชัดเจนของการกำหนดคุณลักษณะ เนื่องจากการพัฒนาส่วนมากไม่ได้พิจารณาแกนหลักของที่ต้องการหรือสิ่งที่เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนประเทศ ส่งผลไม่สามารถระบุข้อมูลของคุณลักษณะได้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกันและไม่สามารถนำคุณลักษณะไปใช้ได้

2. การเลือกใช้วิธีการพัฒนาที่เหมาะสม เนื่องจากวิธีการพัฒนาในปัจจุบันมีหลายวิธี ทั้งการอบรม ดูงาน เข้ารับการโค้ช รวมถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานจริง แต่วิธีการที่เป็นที่นิยมในประเทศมักจะเป็นการอบรมหรือดูงาน ซึ่งให้ประสิทธิภาพการเรียนรู้ที่ค่อนข้างต่ำ และไม่เหมาะสมกับบางคุณลักษณะ

3. การขับเคลื่อนคุณลักษณะไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การพัฒนาเกิดความยั่งยืนต้องอาศัยความร่วมมือ จากผู้จัดการและหัวหน้างานในสายงานจะต้องมีส่วนร่วม สร้างความเข้าใจและการยอมรับ แต่ในปัจจุบัน พบว่าการขับเคลื่อนคุณลักษณะนั้น มักเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพียงฝ่ายเดียว ทำให้ขาดการตระหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณลักษณะดังกล่าวให้สามารถนำไปใช้งานจริง

ดังนั้นเพื่อวางแผนพัฒนาผู้นำให้มีคุณลักษณะเหมาะสมกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ จึงได้ศึกษาข้อมูลเชิงลึกจากทั้งเอกสารและสัมภาษณ์ผู้นำทั้ง 21 ท่าน ในหัวข้อการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านความไว้วางใจได้ โดยได้ข้อสรุปดังนี้

ความหมายของคุณลักษณะผู้นำ ด้านความไว้วางใจได้ คือเป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบ จนเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป อีกทั้งมีวิสัยทัศน์ก้าวไกล สามารถนำพาหน่วยงานข้ามพ้นอุปสรรคไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้ โดยปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ได้อย่างถูกต้อง โดยมีพฤติกรรมที่คาดหวัง 5 ประการดังนี้ ความซื่อสัตย์ (Integrity), ความรับผิดชอบ (Accountability), ความว่องไว (Agility), การสื่อสารที่ชัดเจน (Clear Communication) และ ความมีวิสัยทัศน์ (Visionary)

โดยการวางแผน ออกแบบแนวทางการพัฒนา ทำได้โดย

1. กำหนดความหมายและพฤติกรรมของคุณลักษณะที่ต้องการ
2. การทำแบบประเมินก่อนพัฒนา เพื่อให้ทราบระดับความพร้อมของผู้นำ
3. ออกแบบแผนพัฒนาและพัฒนาตามแผนการที่กำหนดไว้
4. ทำแบบประเมินหลังการพัฒนา เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างและผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนา

อภิปรายผล

ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลเชิงลึกเรื่องการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ ด้านความไว้วางใจได้ พบว่าแต่ละพฤติกรรมที่คาดหวัง สามารถเรียนรู้ตามเนื้อหาได้ดังนี้

1. ความซื่อสัตย์ (Integrity) พัฒนาเรื่องการสร้างความไว้วางใจ (Trust) ความตรงไปตรงมา (Assertiveness) และความสามารถในการจัดการกับความคลุมเครือและไม่แน่นอน (Deals Well with Ambiguity)

2. ความรับผิดชอบ (Accountability) พัฒนาเรื่อง ความเข้าใจในตนเอง (Self-awareness) การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และการบริหารจัดการเวลาและงาน

3. ความว่องไว (Agility) พัฒนาเรื่องการบริหารจัดการอารมณ์ การบริหารความเปลี่ยนแปลง และการผลักดันในเกิดผลลัพธ์

4. การสื่อสารที่ชัดเจน (Clear Communication) พัฒนาเรื่อง การฟังอย่างเข้าใจ (Attentive Listening) การจัดโครงสร้างสื่อสาร และทักษะการสื่อสาร

5. ความมีวิสัยทัศน์ (Visionary) พัฒนาเรื่องมุมมองในภาพรวม การเชื่อมโยง การคิดวิเคราะห์ และการแก้ไขจัดการปัญหา ไม่ใช่แค่ภาพในวงแคบ แต่สามารถมองภาพในวงกว้างได้

โดยการพัฒนาสามารถใช้ตามแนวทาง 70-20-10 กล่าวคือ แบ่งเวลา 70% ไปในการเรียนรู้จากการทำงาน 20% เรียนรู้จากผู้อื่น และ 10% เรียนรู้เนื้อหาจาการเรียนหรือการอบรม เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำมีคุณสมบัติ จะมีองค์ประกอบบางประการที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำที่ไว้วางใจได้ตามที่กล่าวข้างต้น ได้แก่ เป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ (Leader with integrity) ผู้นำที่มีความรับผิดชอบ (Accountability Leader) ผู้นำที่มีความคล่องแคล่วว่องไว (Agility Leader) ผู้นำที่มีความสาสารถในการสื่อสาร (Clear Communication) และผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leader)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

งานวิจัยนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน ตามลักษณะงาน ดังนั้นหากจะนำผลไปใช้ ควรพิจารณาถึงรูปแบบของหน่วยงาน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปใช้ได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นเพียงกรณีศึกษาของคุณลักษณะความไว้วางใจได้เท่านั้น ดังนั้นเพื่อประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาผู้นำให้สามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างยั่งยืน ควรทำการศึกษาคุณลักษณะอีก 4 ด้านที่เหลืออยู่คือ ความมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น และคุณธรรม จริยธรรม โดยศึกษาถึงความหมาย พฤติกรรมที่คาดหวัง รวมถึงแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำในอนาคต

2.2 สามารถขยายกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่เลือกมาเป็นกลุ่มที่ค่อนข้างเฉพาะเจาะจง ไม่ได้ขยายวงกว้างมากนัก ซึ่งยังไม่สามารถคลอบคลุมกรอบแนวคิดได้ทั้งหมด

3. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

3.1 หลักการแนวคิดในการพัฒนาผู้นำเพื่อขับเคลื่อนบุคลากร องค์กร หรือเรื่องอื่น ๆ นั้น ไม่ควรให้ความสำคัญเฉพาะรายบุคคล แต่ควรมองและพัฒนาในภาพรวมทั้ง องค์การ รวมทั้งผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ซึ่งจะทำให้เกิดผลในวงกว้างได้มากกว่า และควรให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ระยะยาวในการดึงศักยภาพของสภาวะผู้นำมาใช้

3.2 การวัดภาวะของผู้นำควรใช้มาตรวัดแบบ 360 องศาในองค์กรเพื่อที่ผลลัพธ์ของผู้นำนั้น ๆ จะมีผลของการประเมินแสดงตามความจริงมากที่สุด เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุง หรือส่งเสริมจุดแข็งให้ดีมากขึ้น

3.3 การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ ภาครัฐ เอกชนและ รัฐวิสาหกิจควรจะมีการประสานความร่วมมือในการพิจารณาพัฒนาหลักสูตรที่จะช่วยเติมเต็มความต้องการ หรือเนื้อหาของหลักสูตรที่ผู้นำระดับในทุกระดับควรจะมี โดยอาจจะนำกรณีศึกษาจากประเทศที่มีหลักสูตรผู้นำแต่ละระดับที่ได้รับการยอมรับนำมาเป็นตัวอย่างในการพัฒนาต่อไป

4. ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติการ

องค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดหาหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำระดับในทุกระดับที่มีความจำเป็น และสำคัญต่อองค์กร เพื่อขับเคลื่อนบุคลากรและองค์กรไปข้างหน้าทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำ ตระหนักรู้ มีความรู้ ความเข้าใจ ที่สามารถนาไปสู่การปฏิบัติในการขับเคลื่อนงานให้เกิดความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพต่อไป

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงานสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562.

ศิริ ทิวะพันธ์. ภาพพจน์ตัวอย่างของผู้บังคับหน่วย. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ., 2540.

สุวิมล ติรกานันท์. การประเมินโครงการ : แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549

วารสาร

ภัคภณ สนิทสม และ ณัฐพล จารัตน์. คุณลักษณะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของกองทัพไทย, วารสารนักบริหาร. 35(1), ม.ค.-มิ.ย. 2558, หน้า 75-86.

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

ธรรมลิขิต มนัชยา. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/57950039.pdf, 2563.

“ทฤษฎีภาวะผู้นำ - Leadership”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : sites.google.com/site/leadershipnene/home/thvsdi-phawa-phuna, 2563.

สุขสว่าง ศศิมา .“VUCA World ความท้าทายสำหรับผู้นำยุคใหม่ โดย ศศิมา สุขสว่าง.” (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : www.sasimasuk.com/16768188/vuca-world, 2563.

อำภัยฤทธ์ พิณญาดา. “ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับสิทธิผลขององค์การ.” ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : libdcms. nida.ac.th/thesis6/2554/b175666.pdf, 2563.

ภาษาอังกฤษ

COVEY, STEPHEN M R. LINK, GREG, Stephen. SMART TRUST. MEHTA PUBLISHING HOUSE, 2020.

Hamid, N. H. A., Uli, J., Johari, M. D., Osman, Z., & Wen, K. F. (2018). Influence of Military Commander's Leadership Style towards Subordinate's Morale. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(6), 1154–1159. Lyons, Joseph B., et al. "The Impact of Leadership on Change Readiness in the US Military." Journal of Change Management, vol. 9, no. 4, 2009, pp. 459–475., doi:10.1080/14697010903360665.

Kotter, John P. Leading Change. Harvard Business Review Press, 2012.

Law Group, 2562.MAA1, MAA1. "Book Review: 'Overcoming The Five Dysfunctions of a Team.'" Medium, Medium, 11 July 2018, medium.com/@maa1/book-review-overcoming-the-five-dysfunctions-of-a-team-fb425a92815c.

Mcclelland, David C. "Testing for Competence Rather than for 'Intelligence". Americ an Psychologist, vol. 28, no. 1, 1973, pp. 1–14., doi:10.1037/h0034092, 2563.

Wyatt, Watson. The ECS Exhibit Book of Employee Handbooks. Watson Wyatt Data Services, Watson Wyatt Worldwide, 1997.

Zenger, John H., and Joe Folkman. The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders. McGraw-Hill, 2009.

สรุปย่อ

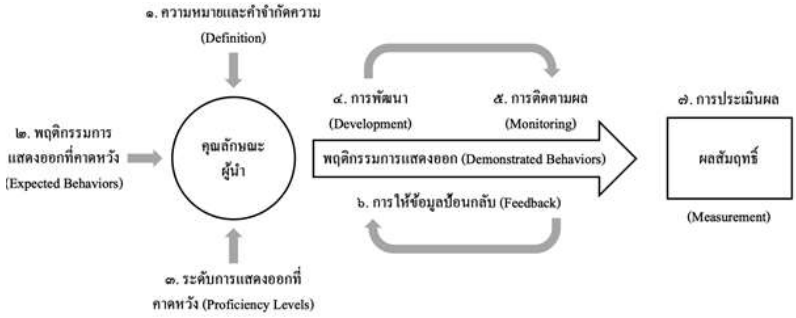
ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา
เรื่อง การกำหนดรูปแบบการประเมินคุณลักษณะผู้นำด้านความไว้วางใจได้ (Dependability)
ผู้วิจัย นายอภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** 62
ตำแหน่ง กรรมการ บริษัท สลิงชอท กรุ๊ป จำกัด

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว กระแสโลกาภิวัตน์และความปั่นป่วนทางเทคโนโลยี (Disruptive Technology) ได้ก่อให้เกิดลักษณะสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ซึ่งเรียกรวมๆ กันว่า VUCA สภาพการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อประเทศไทย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงรัฐบาลจึงได้กำหนดให้มียุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561 - 2580) ขึ้น โดยครอบคลุมการพัฒนาด้านความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำพาประเทศไทยไปสู่การเติบโตอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยมีเป้าหมายที่จะยกระดับให้ไทย เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว (Developed Country)

อย่างไรก็ตาม การจะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้นั้น นอกจากต้องอาศัยความร่วมไม้ร่วมมือจากทุกภาคส่วนแล้ว ยังมีอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมากและขาดไม่ได้คือ การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่เป็นผู้นำในระดับต่าง ๆ ของหน่วยงานและองค์กร เนื่องจากผู้นำจะเป็นผู้กำหนดทิศทางและแผนดำเนินการ นอกจากนี้แล้ว ผู้นำยังมีส่วนสำคัญต่อการสร้างขวัญ กำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงมีผลต่อความสำเร็จในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย

แต่เมื่อพิจารณาในแผนยุทธศาสตร์ชาติ พบว่าไม่ได้ระบุถึงคุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้นำ ซึ่งจะทำหน้าที่ผลักดันแผนไปสู่ความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาคุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้นำที่จะช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ พบว่า “คุณลักษณะผู้นำ 14 ประการ” ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายในแวดวงทหาร เป็นหนึ่งในคุณลักษณะที่เหมาะสม แต่ทว่าคุณลักษณะดังกล่าว มีเพียงคำจำกัดความเท่านั้น ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำได้จริง ดังนั้น เพื่อให้สามารถวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำการศึกษาองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำ ตั้งแต่ความหมาย พฤติกรรมการแสดงออกที่คาดหวัง ระดับการแสดงออกที่คาดหวัง และวิธีวัดพฤติกรรมการแสดงออก เพื่อให้สามารถวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำต่อไปในอนาคต



ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย มี 3 ด้านได้แก่

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้ทำการศึกษาเฉพาะคุณลักษณะผู้นำทางด้านความไว้วางใจได้ (Dependability) เท่านั้น โดยมุ่งเน้นที่จะกำหนดรายละเอียดของปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ความหมาย พฤติกรรมการแสดงออกที่คาดหวัง ระดับการแสดงออกที่คาดหวัง และวิธีการวัดพฤติกรรมการแสดงออก

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้นำในองค์กรภาคราชการ (ทหาร ตำรวจ พลเรือน) ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการทำวิจัย ตั้งแต่ เดือน ธ.ค. 62 – พ.ค.63

วิธีดำเนินการวิจัย

ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับใช้การวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยรวบรวมข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ ได้แก่การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้นำจากหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชน จำนวน 21 ท่านและแหล่งทุติยภูมิ ได้แก่เอกสารและตำรา

ผลการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่าคุณลักษณะผู้นำที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติมี 5 ด้าน โดย 3 ใน 5 ด้านเป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำ 14 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ ความมีวิสัยทัศน์ และคุณธรรม จริยธรรม ส่วนอีก 2 ด้านที่เหลือคือ ความสามารถในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น

แม้ว่าข้อมูลจะยืนยันว่าคุณลักษณะผู้นำส่งผลต่อความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ แต่ทว่าการพัฒนาภาวะผู้นำในประเทศไทยกลับยังไม่สามารถทำได้ดีเท่าที่ควร โดยปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาผู้นำมี 3 ด้าน คือ ความชัดเจนของการกำหนดสมรรถนะ การเลือกใช้วิธีการพัฒนาที่เหมาะสม การขับเคลื่อนสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นเพื่อให้สามารถ

พัฒนาคุณลักษณะผู้นำได้อย่างเหมาะสม จึงได้ทำการศึกษานิยามและข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำ ด้านการไว้วางใจได้ ซึ่งเป็นหนึ่งในคุณลักษณะผู้นำที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและเป็นคุณลักษณะรากฐานของการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยได้ข้อสรุปดังนี้

คำนิยาม ผู้นำที่ไว้วางใจได้ (Dependability) หมายถึง ผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ จนเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป อีกทั้งมีวิสัยทัศน์ก้าวไกล สามารถนำพาหน่วยงานข้ามพ้นอุปสรรคไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้ โดยปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ได้อย่างถูกต้อง

พฤติกรรมที่คาดหวัง ผู้นำที่ไว้วางใจได้ ควรแสดงพฤติกรรม 5 ด้านดังนี้

1. ความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มที่ ในการรับผิดชอบต่อคำพูดและการกระทำของตนเอง รวมถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำดังกล่าว ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ โดยไม่กล่าวโทษผู้อื่นทั้งต่อหน้าและลับหลัง

2. การสื่อสารที่ชัดเจน (Clear Communication) หมายถึง การสื่อสารตรงประเด็น ชัดเจน ทั้งในฐานะผู้ส่งสารและผู้รับสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและสามารถสื่อสารเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นได้

3. ความว่องไว (Agility) หมายถึง ความกล้าคิด กล้าพูด กล้าตัดสินใจอย่างรวดเร็วและเหมาะสมบนพื้นฐานข้อมูลที่มีอยู่ รวมถึงเปิดใจ ยอมรับและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทุกรูปที่เกิดขึ้น

4. ความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง การปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ซื่อสัตย์ สุจริต แสดงพฤติกรรมที่ชัดเจน ทั้งทางด้านพฤติกรรมและคำพูดโปร่งใส ไม่คลุมเครือ

5. ความมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การคาดการณ์ วิเคราะห์แนวโน้มและสถานการณ์อย่างรอบด้าน ระบุผลกระทบทั้งปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อวางแผนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ระดับการแสดงออกที่คาดหวัง สามารถแบ่งการแสดงออก ออกเป็น 3 ระดับคือ

1. ระดับต้น คือ สามารถแสดงพฤติกรรมดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม

2. ระดับกลาง คือ สามารถแสดงพฤติกรรมและเป็นแบบอย่างให้กับสมาชิกในทีม

3. ระดับสูง คือ สามารถแสดงพฤติกรรมและเป็นแบบอย่างให้กับสมาชิกโดยทั่วไปทั้งภายในและภายนอกทีม

แนวทางในการพัฒนาและการวัดผลคุณลักษณะ เพื่อให้การพัฒนาเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ควรมีการวัดผลคุณลักษณะผู้นำ แบบ 360 องศา ทั้งก่อนและหลังการอบรม เพื่อให้ทราบระดับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเมื่อได้ผลคุณลักษณะผู้นำก่อนการพัฒนาแล้วจึงวางแผนพัฒนาดังนี้

1. ความรับผิดชอบ มุ่งเน้นพัฒนาเรื่องความเข้าใจในตนเอง การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและการบริหารจัดการเวลาและงาน

2. การสื่อสารที่ชัดเจน มุ่งเน้นพัฒนาเรื่องการฟังอย่างเข้าใจ การจัดโครงสร้างสื่อสารและทักษะการสื่อสาร

3. ความว่องไว มุ่งเน้นพัฒนาเรื่องการบริหารจัดการอารมณ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการผลักดันให้เกิดผลลัพธ์

4. ความซื่อสัตย์ มุ่งเน้นพัฒนาเรื่องการสร้างความไว้วางใจ ความตรงไปตรงมาและความสามารถในการจัดการกับความคลุมเครือ ไม่แน่นอน

5. ความมีวิสัยทัศน์ มุ่งเน้นพัฒนาเรื่องมุมมองในภาพรวม การเชื่อมโยง คิดวิเคราะห์และจัดการปัญหา

โดยใช้วิธีการพัฒนาตามหลักการ 70-20-10 คือ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง 70% เรียนรู้จากผู้อื่น 20% และเรียนรู้ในห้องเรียน 10% ของเวลาการพัฒนาทั้งหมด ซึ่งเรียงลำดับการพัฒนา เริ่มจากการสร้างความเข้าใจแก่ผู้นำเพื่อให้รู้นิยามและตัวอย่างพฤติกรรม เรียนรู้การแสดงออกที่เหมาะสมจากแบบอย่าง และนำสิ่งที่ได้เรียนไปฝึกปฏิบัติในการทำงานจริง เพื่อให้สามารถเป็นตัวอย่างและสร้างผู้นำรุ่นต่อ ๆ ไป ให้มีคุณลักษณะดังกล่าวและกลายเป็นแรงผลักดันในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติต่อไป

ข้อเสนอแนะ

เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นเพียงกรณีศึกษาของคุณลักษณะความไว้วางใจได้เท่านั้น ดังนั้นเพื่อประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาผู้นำให้สามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างยั่งยืน ควรทำการศึกษาคุณลักษณะอีก 4 ด้านที่เหลืออยู่ โดยสามารถขยายกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาหรือแยกศึกษาเฉพาะเจาะจงตามลักษณะขององค์กร

สำหรับองค์กรที่ต้องการนำผลการวิจัยไปใช้ ควรจัดทำแผนพัฒนาสำหรับผู้นำทุกระดับโดยใช้การประเมินแบบแบบ 360 องศา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่รอบด้าน ครบถ้วน โดยการวางแผนพัฒนาควรคำนึงถึงภาพรวมทั้งองค์การ วางแผนการพัฒนาทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว เพื่อให้ผู้นำเกิดความตระหนักรู้ มีความรู้ ความเข้าใจ ที่สามารถแสดงสมรรถนะที่ต้องการได้อย่างชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรและประเทศไปสู่เป้าหมายได้อย่างยั่งยืน