

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นของ รัฐวิสาหกิจ XYZ

GUIDELINES FOR LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR FIRST-LINE MANAGERS OF XYZ STATE ENTERPRISE

Received: 13 June, 2022

Revised: 7 September, 2022

Accepted: 16 September, 2022

เกตศิรินทร์ กาญจนกังวาลกุล*

Katesirin Kanchanakangwankul*

วิเชศ คำบุญรัตน์ **

Wichet Khambunrat**

* นักศึกษาปริญญาโท คณะวิทยาการจัดการ สาขาการบริหารคนและกลยุทธ์องค์การ สถาบันการจัดการ
ปัญญาภิวัฒน์

* Master student, Faculty of Business Administration, Master of People Management and
Organizational Strategy, Panyapiwat Institute of Management

* Email: katespace8888@gmail.com

** อาจารย์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการบริหารคนและกลยุทธ์องค์การ สถาบันการจัดการ
ปัญญาภิวัฒน์

** Professor of Faculty of Business Administration, Master of People Management and
Organizational Strategy, Panyapiwat Institute of Management

** Email: wichetkha@pim.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นของ รัฐวิสาหกิจ XYZ 2) เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นของ รัฐวิสาหกิจ XYZ กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในงานวิจัยประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง และกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง สายงานบริหารและสนับสนุนองค์กรซึ่งเป็นผู้บริหารด้านการกำหนดแนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำ มีจำนวนทั้งหมด 6 คน แบ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 คน และกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 3 คน โดยการจัดแบ่งออกเป็น 2 ระยะดังนี้ ระยะที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นของ รัฐวิสาหกิจ XYZ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) เพื่อให้ทราบ ถึงภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้น และแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับ ต้นของ รัฐวิสาหกิจ XYZ ที่ผู้บริหารต้องการ คือ ผู้บริหารระดับต้นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ที่ประกอบด้วย 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) และ 4. การคำนึง ถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) มาใช้ในการพัฒนา 3 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านการพัฒนาทักษะ (Skill Development) 2. ด้านการพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) 3. ด้านการพัฒนาทัศนคติ (Attitude Development) ระยะที่ 2 การกำหนด แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นของ รัฐวิสาหกิจ XYZ เครื่องมือที่ใช้ใน การวิจัยได้แก่ จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ร่วมกับ ผู้บริหารเพื่อนำมาสรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นของ รัฐวิสาหกิจ XYZ โดยแนวทางการพัฒนาจะใช้รูปแบบ 70 : 20 : 10 คือ 70% = การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมอบหมายงาน การฝึกงาน (Self-learning / Assignment / On the job Training) 20% = โค้ชและการให้คำปรึกษา (Coaching & Mentoring) และ 10% = การฝึกอบรม (Training)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ ผู้บริหาร แนวทางพัฒนา 70 : 20 : 10 รัฐวิสาหกิจ

Abstract

The objectives of this research were: 1) to study the leadership for the first-level executives of state-owned XYZ enterprises; 2) to study the guidelines for the development of leadership for the first-level executives of the XYZ state-owned enterprises. The target groups used in the research consisted of senior management group and middle management group Division of Management and Organization Support, which is an executive in setting guidelines for leadership development. There were a total of 6 informants, divided into 3 high-level executives and 3 middle-level executives. The research was divided into 2 phases as follows Phase 1 Leadership Studies and leadership development guidelines for first-level executives of state-owned enterprises XYZ. Tools used in the research were: In depth interview method for identifying leadership for top executives. and leadership development guidelines for the first-level executives of state-owned enterprises XYZ, which executives need is that the top-level executives must have leadership changes. (Transformational Leadership Theory) that consists of 1. Idealized Influence or Leadership : II or CL 2. Inspiration Motivation : IM 3. Intellectual stimulation (Intellectual Stimulation: IS) and 4. Consideration of individuality. (Individualized Consideration: IC) was used to develop 3 areas as follows: 1. Skill Development 2. Knowledge Development 3. Attitude Development Phase 2 Determination of leadership development guidelines for the first-level executives of state-owned enterprises XYZ. The research tools were: Organize a focus group by using the results to analyze the content. Work with executives to summarize as a guideline for developing leadership for the first-level executives of enterprises XYZ. The development guidelines will use the format 70:20:10 which is 70% = self-learning. Self-learning / Assignment / On the job Training 20% = Coaching & Mentoring and 10% = Training

Keywords: Leadership, Management, 70 : 20 : 10 Learning Model, State Enterprise

บทนำ

ท่ามกลางสภาพเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันและแรงกดดันอย่างมากมาย ทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจ ตลอดจนการขาดความมีเสถียรภาพทางการเมือง ปัญหาสังคม และโรคระบาด COVID-19 นั้น (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2563) สภาพการณ์เช่นนี้ยิ่งทำให้ความคาดหวังของประชาชนต่อระบบราชการ ระบบรัฐวิสาหกิจ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักสำคัญในการพัฒนาประเทศจำเป็นต้องมีการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบรัฐวิสาหกิจที่กำลังเร่งปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการตอบสนองความต้องการของประชาชน ได้มีการพัฒนาองค์การทั้งในด้านแนวคิดในการยกเครื่องระบบราชการ (Reinventing Government) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาองค์การของภาครัฐวิสาหกิจให้มีการก้าวกระโดดอย่างมีทิศทางมากขึ้น ตัวแบบที่ว่านี้นิยมเรียกว่า องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หรือเรียกชื่อย่อว่า HPO (กิริติกร บุญส่ง และหทัยกานต์ กุลวชิรารวรรณ์, 2561) ด้วยเหตุนี้ การทำความเข้าใจและให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและความรู้ขององค์การจะทำให้้องค์การสามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้ และถือได้ว่าเป็นการพัฒนาศักยภาพขององค์การอย่างยั่งยืน (Wongprasert, 2005; Sanchez, 2001) ซึ่งองค์กรภาครัฐวิสาหกิจเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างความยั่งยืน จึงทำให้รัฐวิสาหกิจต้องสร้างระบบและแนวทางที่เป็นรูปธรรมด้านการพัฒนาบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเข้าไปขับเคลื่อนการดำเนินการตามโครงสร้างภารกิจหลักให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์

ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) ข้อ 3. การพัฒนาทุนมนุษย์ ประจำปีบัญชี 2563 มีประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง คือ การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารทุกระดับ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะองค์กรและขับเคลื่อนบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและประเด็นที่รัฐวิสาหกิจแห่งนี้น่าดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ เรื่องแนวทางการพัฒนาบุคลากร ควรปรับรูปแบบการพัฒนาบุคลากรให้หลากหลายวิธี จากเดิมที่เน้นการอบรมแบบ Classroom และการศึกษาดูงานเท่านั้น (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง, 2563, น. 11-12) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถทำได้หลายวิธีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่เพิ่มพูนความรู้ทักษะ และความสามารถของบุคคล เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีการกำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจน ซึ่งจะช่วยพัฒนาบุคลากร ทั้งทางด้านความรู้ทักษะการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้น เป็นการระดมสมอง การอภิปรายกลุ่ม การสะท้อนความคิดเห็นจากการปฏิบัติ และการมีส่วนร่วมกำหนดแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งวิธีการฝึกอบรมไม่มุ่งเน้นหลักการและทฤษฎีเท่านั้น แต่ให้ความสำคัญกับการประยุกต์ และนำความรู้ไปใช้ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทบทวน และ

ศึกษาความรู้เพิ่มเติมจากการปฏิบัติงาน ประเด็นสำคัญ คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ทำให้ผู้บริหารระดับต้นเห็นแนวทางและเกิดการเรียนรู้ได้มากกว่า (วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก บ้านโป่ง, 2557) หากรัฐวิสาหกิจ XYZ ไม่ปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรให้หลากหลาย ด้วยวิธีการพัฒนารูปแบบ 70 : 20 : 10 ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลังกำหนดไว้ อาจทำให้รัฐวิสาหกิจ XYZ ตกเกณฑ์การประเมินผลในด้านนี้

จากประเด็นสำคัญที่รัฐวิสาหกิจ XYZ ต้องปรับปรุง คือ ควรปรับรูปแบบการพัฒนาบุคลากรให้หลากหลายวิธีด้วยวิธีการพัฒนารูปแบบ 70 : 20 : 10 ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลังกำหนดไว้ และผู้บริหารระดับต้นของรัฐวิสาหกิจ XYZ บางส่วนมีผลประเมินสมรรถนะทางการบริหารด้านภาวะผู้นำไม่เป็นไปตามค่าคาดหวัง และยังขาดคุณลักษณะของผู้บริหารระดับต้นที่น่าองค์กรให้ก้าวไปในทิศทางที่เข้มแข็ง มีการบริหารที่ทันต่อยุคสมัยและการเปลี่ยนแปลง

ปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้น ทำให้เห็นได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นของรัฐวิสาหกิจมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์กร และเพื่อเป็นการยกระดับสมรรถนะด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นของรัฐวิสาหกิจ XYZ จึงจำเป็นต้องมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ สถานะการณแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถทำได้หลากหลายวิธีการ ผู้วิจัยจึงต้องหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นที่เหมาะสมกับรัฐวิสาหกิจ XYZ เพื่อให้ผู้บริหารระดับต้นของรัฐวิสาหกิจ XYZ มีศักยภาพพร้อมในการบริหารงาน สามารถบริหารจัดการให้มีคุณภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพสามารถใช้ภาวะผู้นำระดับต้นยกระดับคุณภาพรัฐวิสาหกิจและเติบโตเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีศักยภาพของรัฐวิสาหกิจ XYZ ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นของรัฐวิสาหกิจ XYZ
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นของรัฐวิสาหกิจ

XYZ

แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นของรัฐวิสาหกิจ XYZ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาโดยครอบคลุมเนื้อหาดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่สำคัญและต้องได้รับการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ทรัพยากรมนุษย์คือปัจจัย

สำคัญรวมถึงเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ตลอดจนส่วนที่สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ด้วยตนเองและเป็นพื้นฐานในการบอกถึงบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในที่สามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบเพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ในส่วนของดาวานา ทักษานนท์ (2556, น. 33) และ จุฑาเดือน พิงคยงกุล (2555, น. 12) ได้กล่าวถึง โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ของ McClelland (1973) ว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลสามารถเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็งโดยมีส่วนที่สามารถมองเห็นได้ง่ายสามารถพัฒนาได้ง่าย นั่นคือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ประกอบด้วย องค์ความรู้ และ ทักษะต่าง ๆ ส่วนที่อยู่ใต้น้ำส่วนใหญ่เป็นสิ่งที่มองเห็นยากได้แก่ อุปนิสัย แรงจูงใจ ภาพลักษณ์ หรือ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ซึ่งเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ในส่วนของเลิศชัย สุธรรมานนท์ (2557) กล่าวถึงการกำหนดสมรรถนะ มี 3 ด้าน 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) 2) สมรรถนะความเป็นผู้นำ (Leadership Competency) และ 3) สมรรถนะเฉพาะในงาน (Functional Competency) กล่าวโดยสรุป กล่าวโดยสรุปคือ สมรรถนะ คือ ความสามารถของบุคคลที่สำคัญและต้องได้รับการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ ทรัพยากรมนุษย์ คือปัจจัยสำคัญรวมถึงเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ตลอดจนส่วนที่สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ด้วยตนเอง และเป็นพื้นฐานในการบอกถึงบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในที่สามารถผลักดันให้บุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ 70 : 20 : 10 People Value (2563) กล่าวไว้ว่า ทฤษฎี 70 : 20 : 10 คือ หลักการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นโดย Morgan McCall, Michael Lombardo และ Robert Eichinger ร่วมกับ Centre for Creative Leadership จนเป็นโมเดลในการพัฒนาและเรียนรู้ที่ได้รับการนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็น Google, Standard Chartered, Nike, American Express, Coca-Cola, Microsoft, Bank of America, Home Depot, Dell, Oracle, และบริษัทชั้นนำอื่น ๆ อีกมากมาย ทฤษฎี 70 : 20 : 10 นั้น คือ การมองภาพรวมของการเรียนรู้และพัฒนาเทียบกระบวนการทั้งหมดนับเป็น 100% ใน 70% จะเป็นกระบวนการลงมือทำ เพื่อให้เกิดประสบการณ์ทำงานจริง เห็นผลลัพธ์ของการพัฒนาอย่างชัดเจน และช่วยให้เกิดการพัฒนายั่งยืน เช่น On the job training (OJT) หรือการมอบหมายโครงการให้ปฏิบัติ เป็นต้น ในขณะที่ 20% คือ กระบวนการฟังหรือโค้ช เพื่อการแนะนำแนวทางในการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปปฏิบัติจริง และช่วยติดตามดูแลความคืบหน้าของโครงการที่มอบหมาย ส่วน 10% คือ การเรียนรู้ในห้องเรียนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติหรือพฤติกรรมที่ควรมีในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีผู้ศึกษา เช่น อาภรณ์ ภูววิทยพันธุ์ (2559) กล่าวว่า 70 : 20 : 10 Learning Model มีต้นกำเนิดมาจากการวิจัยเชิงประจักษ์ และการสังเกตการณ์ของนักวิชาการ ตั้งแต่

ปี 1960 โดย Morgan McCall และทีมงานที่ทำงานด้วยกันใน Center of Creative Leadership (CCL) ใน North Carolina เป็นผู้คิดค้นวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยแบ่งสัดส่วนเป็น 70 : 20 : 10 ต่อมาเพื่อนร่วมงานของ McCall ซึ่งได้แก่ Michael M. Lombardo และ Robert W. Eichinger ได้นำข้อมูลจากการศึกษาของ McCall มาตีพิมพ์ในหนังสือ The Career Architect Development Planner ในปี 1996 ซึ่งมีเนื้อหาว่า ความสำเร็จของการเรียนรู้ของบุคลากรที่จะเกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน สามารถแบ่งเป็นสัดส่วนการเรียนรู้ได้ ดังนี้ การพัฒนาในส่วน 70% หรือการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์การทำงาน (Learn and Develop through Experience) คิดเป็น 70% ของสัดส่วนในการเรียนรู้ทั้งหมด ขณะที่การเรียนรู้อีก 20% เป็นผลมาจากการเรียนรู้โดยผู้อื่น (Learn and Develop through Others) ซึ่งประกอบไปด้วย การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง รวมไปถึงการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของเครือข่ายที่อยู่นอกองค์กร และส่วนสุดท้ายของการเรียนรู้อีก 10% มาจากการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ หรือการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อต่างๆ เช่น การอ่านหนังสือ หรือการเรียนรู้ผ่านระบบ E-learning (Learn and develop through Structured courses/programs) จากการศึกษาของนักวิชาการทั้ง 3 ท่าน ส่งผลให้นักวิชาการและสถาบันการพัฒนาอีกหลายแห่งสนใจนำแนวคิด 70 : 20 : 10 Learning Model ไปใช้ ในการจัดแนวทางการพัฒนาพนักงานภายในองค์กรให้มีความผสมผสานของการเรียนรู้ทั้ง 3 รูปแบบ จนเป็นโมเดลในการพัฒนาและเรียนรู้ที่ได้รับ การนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็น Google, Standard Chartered, Nike, American Express, Coca-Cola, Microsoft, Bank of America, Home Depot, Dell, Oracle, และบริษัทชั้นนำอื่น ๆ อีกมากมาย รวมไปถึงองค์กรชั้นนำในประเทศไทย ที่ได้มีการนำโมเดลการพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน นั่นก็คือ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ เอสซีจี

กล่าวโดยสรุป กรอบแนวคิดแบบ 70 : 20 : 10 Learning Model จะต้องถูกนำมาปรับใช้ในองค์กรแบบองค์รวม (Learning Architecture) นั่นก็คือ การเรียนรู้ของพนักงานต้องออกแบบโดยมองให้ครบทั้งองค์ประกอบของการเรียนรู้ ไม่ใช่แค่เพียงการเข้ารับการฝึกอบรมจากห้องเรียน หรือการเรียนรู้ผ่าน 10% เท่านั้น แต่ต้องผสมผสาน การเรียนรู้ในรูปแบบอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานทั้งการเรียนรู้ผ่าน ประสบการณ์การทำงานและการเรียนรู้จากผู้อื่น (Workplace Learning) เพื่อให้พนักงานได้รับการพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายการทำงานตามที่องค์กรตั้งไว้

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การทำงานให้มีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยการมี "ภาวะผู้นำ" (Leadership) ที่ดี เพราะผู้นำเปรียบเสมือนเป็นนายท้ายเรือที่จะนำพาเรือนาวาให้ไปถึงฝั่งหรือสู่จุดหมายปลายทางได้โดยความหมายของภาวะผู้นำ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย เช่น

Nelson and Quick (1997, p. 346) และ ฉวีวรรณ จันทน์เม้ง (2552, น. 20) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่า หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน Gibson ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538, น. 50-51 อ้างถึงใน Burns, 1978) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership.) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

นอกจากนี้ Bass (1985, p. 545) และ สมพิศ สุขแสน (2554, น. 1) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าคือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงผู้นำ หรือกิจกรรมในการสร้างอิทธิพล จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยายามในการทำงานร่วมกันโดยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งและความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

สรุปความหมายภาวะผู้นำได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการหรือกิจกรรมในการสร้างอิทธิพล จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม ในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ เพื่อให้เกิดความพยายามในการทำงานร่วมกันโดยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ในส่วนของ พันธนิภา วินิจกิจเจริญและคณะ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ผลการศึกษา พบว่า การศึกษา ประสิทธิภาพของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในระยะหลังการทดลอง ผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมฯ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่ากลุ่มควบคุมทั้งในระยะหลังทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิด จิตตปัญญาศึกษามีประสิทธิผล และมีข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้โดยจากผลการวิจัย ครั้งนี้ทำให้ได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารมีประสิทธิผลสามารถทำให้ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจมีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงดีขึ้นกว่าก่อนได้รับโปรแกรม ดังนั้นเพื่อให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถคงอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง ควรมีการสนับสนุนให้มีการจัดการอบรมในโปรแกรมนี้สำหรับ ข้าราชการตำรวจทุกระดับ และนำไปใช้กับข้าราชการตำรวจในสายงานอื่น ๆ ด้วย โดยปรับ เนื้อหาและกิจกรรมบางส่วนให้เหมาะสมกับระดับความรู้ ประสบการณ์ และสอดคล้องกับบริบทของงานของข้าราชการตำรวจในกลุ่มนั้น ๆ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี จึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำตามไปทุกหนทุกแห่ง ขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึก ความสามารถให้มีโอกาสพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ลูกน้องเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผู้วิจัยจึงนำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ที่ประกอบด้วย 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) และ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) มาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นของรัฐวิสาหกิจ XYZ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นของรัฐวิสาหกิจ XYZ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นของรัฐวิสาหกิจ XYZ 2) เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นของรัฐวิสาหกิจ XYZ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยทั้งหมด 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นของรัฐวิสาหกิจ XYZ ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant) แบบเจาะจง คือกลุ่มผู้บริหารระดับสูง และกลุ่มผู้บริหารระดับกลางสายงานบริหารและสนับสนุนองค์กรซึ่งเป็นผู้บริหารด้านการกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ มีจำนวนทั้งหมด 6 คน โดยนำข้อมูลแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ 70 : 20 : 10 รวมทั้งข้อมูลวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นำมาออกแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อพิจารณาหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นขององค์กรในภาพรวมที่องค์กรพัฒนาในปัจจุบัน

ระยะที่ 2 การกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นของรัฐวิสาหกิจ XYZ โดยนำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มาใช้ในการพัฒนา 3 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านการพัฒนาทักษะ (Skill Development) 2. ด้านการพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) 3. ด้านการพัฒนาทัศนคติ (Attitude Development) โดยการพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 คือ 70% = การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมอบหมายงาน การฝึกงาน (Self-learning / Assignment / On the job Training) 20% = โค้ชและการให้คำปรึกษา (Coaching & Mentoring) และ 10% = การฝึกอบรม (Training) โดยการนำข้อมูลที่สรุปได้จากระยะที่ 1 มาสรุปและเตรียมใช้ในการประชุม การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากข้อสรุปที่ได้ในการประชุมแบบสนทนากลุ่ม เพื่อนำมาสรุปการกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นของรัฐวิสาหกิจ XYZ

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การศึกษาค้นคว้านี้ ผู้วิจัยศึกษามีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นของรัฐวิสาหกิจ XYZ 2) เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นของรัฐวิสาหกิจ XYZ

การศึกษภาวะผู้นำ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นของรัฐวิสาหกิจ XYZ ผู้วิจัยได้ข้อสรุป คือ หลักสูตรด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นในภาพรวมที่องค์กรพัฒนาในปัจจุบัน ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 6 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีตำแหน่งระดับบริหารระดับกลางและระดับสูง และมีประสบการณ์เป็นผู้เชี่ยวชาญ ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าในปัจจุบัน

หลักสูตรด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นในภาพรวมที่องค์กรพัฒนา โดยผู้บริหารทั้ง 6 ท่าน ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าควรเพิ่มการพัฒนาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มทักษะการเป็นโค้ชที่สามารถดูแลให้คำปรึกษาทีมงานได้ การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ในด้านภาวะผู้นำแก่กลุ่มผู้บริหารระดับต้น ควรมีครบทั้ง 3 ด้าน ทั้งทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) คุณลักษณะ (Attribute) เพื่อผู้บริหารระดับต้นจะได้นำทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญไปใช้ในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งผู้บริหารทั้ง 6 ท่าน ให้ความสำคัญเห็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะในยุค VUCA ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนต้องนำมาใช้ในการบริหารคนและองค์กร

การกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นของรัฐวิสาหกิจ XYZ ผู้วิจัยหารือร่วมกับผู้บริหารเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นของรัฐวิสาหกิจ XYZ โดยนำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และใช้แนวทางการพัฒนาจะใช้รูปแบบ 70 : 20 : 10 คือ 70% = การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมอบหมายงาน การฝึกงาน (Self-learning / Assignment / On the job Training 20% = โค้ช และการให้คำปรึกษา (Coaching & Mentoring) และ 10% = การฝึกอบรม (Training) คือ ผู้บริหารระดับต้นทุกท่านของรัฐวิสาหกิจ XYZ ต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ประกอบด้วย 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) และ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) และใช้แนวทางการพัฒนารูปแบบ 70 : 20 : 10 โดยเข้าไปกำหนดเรื่องที่ผู้บริหารระดับต้นจะพัฒนาศักยภาพ กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาระยะเวลาในการพัฒนา แล้วขออนุมัติแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ในระบบ HRIS และให้ผู้บังคับบัญชาอนุมัติแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ตามสายบังคับบัญชาที่องค์กรกำหนด

บทสรุป

ผู้วิจัยได้นำผลจากผู้ให้ข้อมูลมากำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นของรัฐวิสาหกิจ XYZ โดยเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และใช้แนวทางการพัฒนาจะใช้รูปแบบ 70 : 20 : 10 คือ 70% = การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมอบหมายงาน การฝึกงาน (Self-learning / Assignment / On the job Training 20% = โค้ชและการให้คำปรึกษา (Coaching & Mentoring) และ 10% = การฝึกอบรม (Training) คือ ผู้บริหารระดับต้นทุกท่านของรัฐวิสาหกิจ XYZ ต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ประกอบด้วย 1. การ

มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) และ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) และใช้แนวทางการพัฒนารูปแบบ 70:20:10 โดยเข้าไปกำหนดเรื่องให้ผู้บริหารระดับต้นจะพัฒนาศักยภาพ กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนา ระยะเวลาในการพัฒนา แล้วขออนุมัติแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ในระบบ HRIS และให้ผู้บังคับบัญชาอนุมัติแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ตามสายบังคับบัญชาที่องค์กรกำหนดดังนี้

การพัฒนาแบบ 70% ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ผู้ให้ข้อมูล ส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของผู้บริหารระดับต้นที่ควรพัฒนาควรเป็นวิธีการพัฒนาแบบ 70% คือผู้บริหารระดับต้นกำหนดเรื่องที่จะพัฒนาศักยภาพด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ประกอบด้วย 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) และ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ร่วมกับผู้บังคับบัญชา คือผู้บริหารระดับกลาง กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนา เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมอบหมายงาน การฝึกงาน (Self-learning / Assignment / On the job Training) การติดตามแม่แบบที่เป็นบุคคล ที่ได้รับการยอมรับในเรื่องที่ต้องการติดตาม (Job Shadowing) การรวมกลุ่มของบุคลากรภายในองค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing Session) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การมอบหมายโครงการพิเศษ (Special Project) การมอบหมายให้ทำงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ในลักษณะข้ามสายงาน (Cross-functional Assignment) การศึกษาดูงาน (Site Visit) เป็นต้น โดยกำหนดระยะเวลาในการพัฒนา พร้อมรายงานผลลัพธ์ของการพัฒนาให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามระยะเวลาพัฒนาที่กำหนดไว้ ซึ่งการพัฒนาแบบ 70% นั้นนับเป็นการเรียนรู้ส่วนที่มีความสำคัญมากที่สุด ที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว และตรงกับภาระงานที่รับผิดชอบ เนื่องจากการเรียนรู้ในส่วนนี้เป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์การทำงานจริง (Learn by job Experience) เป็นหลัก ผู้เรียนจะต้องมีการลงมือทำจริง ปฏิบัติในหน่วยงานจริง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการทำงานของกลุ่มผู้บริหารระดับต้นได้

ในส่วนของการพัฒนาแบบ 20% คือ การโค้ชและการให้คำปรึกษา (Coaching & Mentoring) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของผู้บริหารระดับต้นนั้น ผู้บริหารระดับต้นกำหนดเรื่องที่จะพัฒนาศักยภาพด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ประกอบด้วย 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation

: IM) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) และ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ร่วมกับผู้บังคับบัญชาคือผู้บริหารระดับกลาง กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนา เช่น การโค้ช Coaching, การเป็นพี่เลี้ยง Mentoring, การสอนงาน Teaching, การให้คำปรึกษา Counselling, การให้ข้อมูลป้อนกลับ Feedback เป็นต้น โดยกำหนดระยะเวลาในการพัฒนา พร้อมรายงานผลลัพธ์ของการพัฒนาให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามระยะเวลาพัฒนาที่กำหนดไว้ ซึ่งการพัฒนาแบบ 20% นี้ตามที่ผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์มีความเห็นสอดคล้องกันว่าผู้บังคับบัญชา สามารถเป็นโค้ชและพี่เลี้ยงได้ เพราะรู้ในเนื้อหาและรู้ถึงคุณลักษณะของผู้บริหารระดับต้น จึงสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในงานแก่กลุ่มผู้บริหารระดับต้นได้

ส่วนของการพัฒนา 10% คือ การฝึกอบรม (Training) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของผู้บริหารระดับต้นนั้น ผู้บริหารระดับต้นกำหนดเรื่องที่จะพัฒนาศักยภาพด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ประกอบด้วย 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) และ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ร่วมกับผู้บังคับบัญชาคือผู้บริหารระดับกลาง กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนา เช่น การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-House Training), การฝึกอบรมภายนอกองค์กร (Public Training), การเข้าร่วมการสัมมนา (Seminar), การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) และการอ่านหนังสือ บทความ หรืองานวิจัย เป็นต้น โดยกำหนดระยะเวลาในการพัฒนา พร้อมรายงานผลลัพธ์ของการพัฒนาให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามระยะเวลาพัฒนาที่กำหนดไว้ ซึ่งการพัฒนาแบบ 10% นี้ของผู้บริหารระดับต้น ท่านผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์มีความเห็นสอดคล้องกันว่าหากเป็นในองค์กรให้เพิ่มด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในหลักสูตรการเตรียมความพร้อมผู้บริหารระดับกลาง (Pre-Middle Managerial Development Program) ซึ่งเป็นหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นที่รัฐวิสาหกิจ XYZ ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้นำผลจากผู้ให้ข้อมูลมากำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับต้น ในหลักสูตรการเตรียมความพร้อมผู้บริหารระดับกลาง (Pre-Middle Managerial Development Program) จากเดิมที่ให้อบรมเฉพาะในชั้นเรียน (Classroom) เพียงอย่างเดียวตามหัวข้อการเรียนรู้ 9 เรื่อง ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และการบริหารคน 2) ทักษะการสื่อสารและการนำเสนอสำหรับผู้บริหาร 3) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 4) เทคโนโลยีกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ 5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการลงทุน 6) การบริหารการเงินขององค์กร 7) การบริหารการตลาดเชิงกลยุทธ์ยุคใหม่ 8) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน 9) การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยจะปรับเปลี่ยนเป็นการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นที่ครบทุกมิติ ตามแนวทางการพัฒนารูปแบบ 70 : 20 : 10 ดังนี้

รูปแบบ 70% การจัดอบรมให้กลุ่มผู้บริหารระดับต้นภายในองค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing Session) เกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อส่งเสริมให้กลุ่มผู้บริหารระดับต้นได้ถ่ายทอดประสบการณ์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารคน และบริหารงาน รวมถึงเพิ่มการศึกษาดูงาน (Site Visit) องค์กรภายนอกเพื่อนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์กร

รูปแบบ 20% ผู้บริหารระดับต้นจะต้องได้รับการโค้ชจากผู้บังคับบัญชาและสามารถเป็นโค้ชหรือพี่เลี้ยงที่สามารถให้คำปรึกษาคำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

รูปแบบ 10% เรียนตามหัวข้อการเรียนรู้ 9 เรื่อง ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และการบริหารคน 2) ทักษะการสื่อสารและการนำเสนอสำหรับผู้บริหาร 3) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 4) เทคโนโลยีกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ 5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการลงทุน 6) การบริหารการเงินขององค์กร 7) การบริหารการตลาดเชิงกลยุทธ์ยุคใหม่ 8) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน 9) การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ส่วนการฝึกอบรมภายนอกองค์กร (Public Training) จะเป็นหลักสูตรการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารระดับต้นที่สถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนจัดอบรม เพื่อเปิดมุมมองให้กับผู้บริหารระดับต้นให้กว้างขึ้น รวมถึงเพื่อสร้างเครือข่ายกับผู้บริหารหน่วยงานอื่น

แนวทางการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้กับบุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้ เพื่อที่จะได้พัฒนาบุคลากรในองค์กรได้ทั่วทั้งองค์กร และยังเป็นการพัฒนาและยกระดับสมรรถนะด้านภาวะผู้นำของบุคลากรในองค์กร และสามารถนำแนวทางการพัฒนารูปแบบ 70 : 20 : 10 คือ 70% คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมอบหมายงาน การฝึกงาน (Self-learning / Assignment / On the job Training 20% คือ โค้ชและการให้คำปรึกษา (Coaching & Mentoring) 10% คือ การฝึกอบรม (Training) ไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะด้านอื่นของบุคลากรต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำกลุ่มผู้บริหารระดับต้นของรัฐวิสาหกิจ XYZ ในหลักสูตรการเตรียมความพร้อมผู้บริหารระดับกลาง (Pre-Middle Managerial Development Program) ซึ่งเป็นหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นที่รัฐวิสาหกิจ XYZ ได้กำหนด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปปรับใช้ในการวางแผนแนวทางการพัฒนาเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรด้านภาวะผู้นำให้กับบุคลากรในระดับอื่นได้ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรอีกทาง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. แนวทางการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้กับบุคลากรในระดับต่างๆ ได้ เพื่อที่จะได้พัฒนาบุคลากรในองค์กรได้

ทั่วทั้งองค์กร และยังเป็นการพัฒนาและยกระดับสมรรถนะด้านภาวะผู้นำของบุคลากรในองค์กร

2) นำแนวทางการพัฒนารูปแบบ 70 : 20 : 10 คือ 70% คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมอบหมายงาน การฝึกงาน (Self-learning / Assignment / On the job Training 20% คือ โค้ชและการให้คำปรึกษา (Coaching & Mentoring) 10% คือ การฝึกอบรม (Training) ไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะด้านอื่นของบุคลากรต่อไป

บรรณานุกรม

- กิริติกร บุญส่ง, และ หทัยกานต์ กุลวชิราวรรณ. (2561). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานปฏิบัติการระดับ 4 กลุ่มวิชาชีพหลัก 125 กลุ่มวิชาชีพสนับสนุนในการขับเคลื่อนองค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO). *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 10(3), 125-137.
- คณินิจ อนุโรจน์. (2561). *NDC SECURITY REVIEW*. ฉบับที่ 3 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.
- ฉวีวรรณ จันทร์เม่ง. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ดาวณา หทัยานนท์. (2556). *การศึกษสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดุจดือน พิงคยางกูล. (2555). *การพัฒนาบุคลากรตามกรอบสมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต)*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัย เชียงใหม่.
- เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2557). *กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อองค์กรยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก บ้านโป่ง. (2557). *แบบประเมินผู้บริหารระดับต้น*. ราชบุรี: ผู้แต่ง.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2563). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ (Thailand Quality Award: TQA)*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิค.
- อาภรณ์ ภูวิทยพันธ์. (2560). *การพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงาน HR บนแนวคิด 70 : 20 : 10 Learning model*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Johnson, S. J., Blackman, D. A., & Buick, F. (2018). The 70: 20: 10 framework and the transfer of learning. *Human Resource Development Quarterly*, 29, 383–402. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21330>
- McClelland, D. (1973). Testing for competency rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Nadler, L. (1980). *Corporate human resource development*. New York: Van. Nostrand Reinhold.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1997). *Organization behavior* (2nd ed.). New York: Harper and Row.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competency at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.