

การพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

The Young Generation Leadership Development to Learning Organization

พสุธิตา ตันตราจิณ (Pasutida Tantrajin)*

ธีระวัฒน์ จันทิก (Thirawat Chantuk)**

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและรูปแบบของผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อเสนอกรอบแนวคิดวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสรุปเป็นองค์ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้ได้กรอบแนวคิดในการพัฒนาภายใต้ MAM Model ประกอบด้วย ผู้สร้างตำนาน (Mythmaker) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ให้มีการตระหนัก และการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร (Awareness and Enhancing Process) และการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Managing to Learning Organization) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ การประเมินผลประสิทธิภาพการพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ การวิเคราะห์บริบทขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จะเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจ เนื่องจากคนเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ให้มีการเติบโตแบบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ : การพัฒนา, ภาวะผู้นำ, บุคลากรรุ่นใหม่, องค์กรแห่งการเรียนรู้

Abstract

This Paper aimed at (1) studying review the basic knowledge about concepts, theories, research. and proposal form of young generation leadership to learning organization and 2) proposing framework for young generation leadership development method to learning organization. The study was based on review and relevant literatures to propose that MAM

* นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
E-mail: Pasutida_tan@hotmail.com

PhD students Doctor of Philosophy Program in Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
Asst. Prof. Dr., Faculty of Management Science, Silpakorn University

Model including Mythmaker, Awareness and Enhancing Process and Managing to Learning Organization. It is the guidance to design young generation leadership development, effective evaluation in this program and context analysis of learning organization effect to young generation leadership development to learning organization. It is very important to human resources development in organization and to be the advantage causing the people is the key mechanism to drive the business to the efficiency and effectiveness further.

Keywords: *Development, Leadership, Young Generation, Learning Organization*

บทนำ

องค์การจัดเป็นระบบสังคมที่มีทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น องค์การจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการมีผู้นำและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่ในการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพราะสังคมโลกกลายเป็นสังคมโลกที่ไร้พรมแดน (นภวรรณ คณานุรักษ์, 2554) ปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์การ เนื่องจากบุคลากรถือเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่สร้างความเจริญและความแข็งแกร่งให้แก่องค์กรต่างๆ ให้สามารถแข่งขันในธุรกิจได้ ยิ่งองค์การใดที่มีทุนมนุษย์หรือมีพนักงานที่มีขีดความสามารถสูง องค์กรนั้นก็ยิ่งประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้มากขึ้นเท่านั้น จึงไม่น่าแปลกใจที่องค์กรต่างมุ่งเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ พบว่าองค์กรหลายแห่งได้ให้ความสำคัญกับความรู้อย่างยิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยพยายามที่จะหาวิธีการหรือแนวทางเพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร (Organization Learning – OL) ได้อย่างกว้างขวาง (Elumti, et al., 2005: 1024)

องค์การที่ประสบผลสำเร็จในคริสต์ศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความสามารถเพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมาย และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ภายใต้โลกข่าวสารที่ไร้พรมแดน คุณสมบัติสำคัญของผู้นำ ได้แก่ ความมีชื่อเสียง การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นผู้นำเปลี่ยนแปลง เน้นการบริการ เป็นผู้นำเทคโนโลยี ที่สำคัญมีความมุ่งมั่นและเน้นการเรียนรู้ ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้จึงนับว่ามีความสำคัญในยุคปัจจุบัน และจำเป็นต้องพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ก่อนจะไปสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, Michael J., 2000). "สิ่งที่สำคัญขององค์กรไม่ใช่ CEO แต่เป็นยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ (It's not the CEO, It's the leadership strategy that matters)" เป็นคำกล่าวของเบอร์ซิน (Bersin, 2012) ที่มองว่าองค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำแก่บุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อให้เป็นยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการอันจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

ทั้งนี้ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาคน โดยมีสาระสำคัญที่มุ่งเตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ มีโอกาสเข้าถึงทรัพยากร และได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นธรรม รวมทั้งสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้เทคโนโลยีนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์บนพื้นฐาน

การผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในปัจจุบัน จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถก้าวทันกับสถานการณ์การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บุคลากรรุ่นใหม่ที่มีมักเรียกกันว่า Gen X, Gen Y หรือ Generation X, Y เริ่มเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานและการดำเนินธุรกิจขององค์กรมากขึ้น กลุ่มบุคลากรรุ่นใหม่เหล่านี้ เริ่มมองเห็นการเติบโตและการพัฒนาในสายงาน และมีความเชื่อมั่นว่าตนเองพร้อมที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สำคัญภายในองค์กรได้ในไม่ช้า (Bohlander, et. al., 2001) จากการศึกษาเรื่องทรัพยากรมนุษย์และภาวะผู้นำ พบว่า ในทุกกลุ่มจะมีผู้นำที่เป็นผู้ริเริ่มการกระทำและการแสดงบทบาทที่สำคัญในการตัดสินใจของกลุ่มเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหาในองค์กรได้อย่างสุขุมลุ่มลึก ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่บุคลากรรุ่นใหม่เนื่องจากในปัจจุบันภาวะผู้นำร่วมมีบทบาทในการผลักดันการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร เนื่องจากองค์กรในยุคปัจจุบันไม่มีผู้บริหารเพียงคนเดียวในการตัดสินใจหรือนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ดังนั้นสมาชิกในกลุ่มต้องมีภาวะผู้นำเพื่อที่จะได้ผลักดันเป็นผู้นำได้ในแต่ละสถานการณ์ (Bass & Bass, 2008)

ดีมิน (DMin, 2012) กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บุคคลที่ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางบวกอย่างสร้างสรรค์ มีการบูรณาการการเรียนรู้และประสบการณ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง และในขณะเดียวกันก็มีการส่งเสริมความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นกับคนอื่นๆ จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานของแต่ละคน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของไมสเตอร์ (Meister, 2010) ที่กล่าวถึงตัวแบบของภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กรในอนาคตสำหรับทศวรรษที่ 2020 ประกอบด้วย 5 มิติหลักคือ 1) ภาวะผู้นำที่แสดงถึงความคิดแบบความร่วมมือ (Collaborative Mind-set) และการทำงานที่สร้างเครือข่าย 2) ภาวะผู้นำที่มีการพัฒนาคน (Developer of people) มีการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์ ให้โอกาสคนในการเรียนรู้และเติบโตในเส้นทางอาชีพ 3) ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital leader) การแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการทำงาน 4) การเป็นพลเมืองโลก (Global Citizen) เป็นความคิดของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และ 5) เป็นนักคาดการณ์และการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ สำหรับอนาคต (Anticipates and innovation for the future) นอกจากนี้ เฮย์กรุป (เฮย์กรุป, 2014) ได้ทำการวิจัยจากลูกค้าและพบว่า พัฒนาการการหลอมรวมของเทคโนโลยีจะลดเส้นแบ่งระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการงานมากขึ้นเรื่อยๆ โลกธุรกิจก้าวไปสู่การทำงานแบบออนไลน์มากขึ้น พนักงานก็มีอำนาจในการต่อรองมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับพนักงานยุคใหม่ที่คุ้นเคยกับเทคโนโลยี โดยพนักงานเหล่านี้สามารถเลือกที่จะทำงานจากที่ใดก็ได้ อย่งไรก็ตาม แม้เทคโนโลยีสามารถช่วยให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ แต่การที่คนสายพันธุ์ดิจิทัลเชื่อมั่นในเทคโนโลยีมากเกินไปและขาดทักษะทางสังคมส่งผลให้เขาเหล่านั้นขาดความพร้อมในการเป็นผู้นำเช่นกัน ซึ่งองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำรุ่นใหม่เพื่อรองรับการเติบโตในยุคดิจิทัลและก้าวสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ทั้งนี้ ในการพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อให้เป็นผู้นำในการพองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด เนื่องจากในช่วง 10 ปีต่อจากนี้ไป การจัดองค์การเพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์การอยู่รอดและได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบในการดำเนินธุรกิจ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนองค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา (Senge, 1990) ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการแบ่งปันและกระจายความรู้และประสบการณ์ของแต่ละคน ความรู้ขององค์การนั้นจะไม่เหมือนสินทรัพย์อื่น ๆ สามารถเติบโตและแบ่งปันได้ (Nonaka, 1995) โนซากะยังได้พัฒนาแนวคิดเพื่อดักจับความรู้ที่มีอยู่ในหลายระดับขององค์การ ที่เรียกว่า "การสร้างเกลียวความรู้" หรือ A Spiral of Knowledge Creation ซึ่งความรู้ในเกลียวความรู้จะหมุนเพิ่มขึ้นในองค์การ เริ่มจากบุคคลขยายไปยังกลุ่มและไปยังองค์การ ซึ่งผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่จะเข้ามามีบทบาทที่จะช่วยผลักดันให้ความรู้เหล่านี้เกิดการขยายตัวอย่างเป็นเกลียวคลื่นแห่งความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นกุญแจสำคัญสำหรับองค์การในการใช้ศักยภาพในการเรียนรู้เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และการขยายความรู้เพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

จากการศึกษาภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ในการมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของวิกและลีออน (Wick and Leon, 1993) พบว่าสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำที่จะทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีความใฝ่เรียนรู้ รวมถึงการเป็นตัวอย่างที่ดีในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ในองค์การ และมีความยินดีและเต็มใจที่จะถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ไปยังบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์การ นอกจากนี้ยุคโลกาภิวัตน์เช่นในปัจจุบัน ภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องถูกมุ่งเน้นในเรื่องต่างๆ 5 ประการ ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) มีองค์ประกอบของระดับการเรียนรู้ คือ ระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์การ 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) ในการปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การต้องปรับเปลี่ยนในด้าน โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) วิสัยทัศน์องค์การ (Organization Vision) วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) และกลยุทธ์องค์การ (Organization Strategy) 3) การเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) การเรียนรู้องค์การที่มีประสิทธิภาพบุคคลต้องได้รับการเสริมอำนาจในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ องค์ประกอบการเสริมอำนาจของบุคคลประกอบไปด้วยบุคลากร ผู้บริหาร ลูกค้ำ คู่ค้ำ พันธมิตรหรือหุ้นส่วน และชุมชน 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้และความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การสมัยใหม่ ประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนและใช้ความรู้ 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology) เกี่ยวกับเทคโนโลยีต่างๆ ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้หากองค์การใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยี ก็จะมีความก้าวล้ำนำหน้าองค์การอื่นๆ องค์ประกอบนี้ประกอบไปด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Marquardt, 1996)

ทั้งนี้ จากการศึกษาและการทบทวนวรรณกรรมดังที่กล่าวมาแล้ว สามารถใช้เป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ และสนับสนุนให้องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ชัดเจนขึ้น บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอสาระความรู้ 2 ประการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ประการแรก ทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี

งานวิจัยและการพัฒนาผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และ ประการที่สอง เสนอกรอบแนวคิดวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. แนวคิดพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและรูปแบบของผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง ความเป็นจริงของสังคมใหม่ที่มีปัญหาท้าทายสำคัญสำหรับองค์กร ผู้บริหารหรือแม้แต่บุคลากรทุกๆ คนควรมีการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (Peter Druker, 1999) ในขณะเดียวกันต้องมีการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) (Kunh, 1962) โดยยึดทฤษฎีองค์การแบบเครือข่าย โดยมุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำตนเองและบุคลากรเพื่อสนับสนุนให้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในภาพรวมต่อไป (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน, 2557) รูปแบบภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น มีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา ดังนี้

ภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่

นอร์ทเฮ้าส์ (Northhouse, 2013) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่บุคคลโน้มน้าวกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ไม่ใช่คุณลักษณะที่อยู่ภายใต้ตัวผู้นำ แต่เป็นเหตุการณ์ของการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เน้นให้เห็นว่าความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำไม่ใช่สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากด้านเดียว แต่เป็นสถานการณ์ที่ต้องมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยมองว่าภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก เกี่ยวข้องกับการโน้มน้าวหรือการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ประการที่สอง เกี่ยวข้องกับกลุ่มเพราะภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการโน้มน้าวกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน และประการที่สาม เกี่ยวข้องกับความใส่ใจต่อเป้าหมายที่มีร่วมกัน อย่างไรก็ตาม ลูซิเออร์และเอชัวร์ (Lussier and Achua, 2007) ได้สรุปภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการในการโน้มน้าวใจและจูงใจของทั้งผู้นำและผู้ตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การผ่านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำมีด้วยกัน 5 ประการ ประกอบด้วย 1) ผู้นำและผู้ตาม (Leader and Follower) 2) การโน้มน้าว (Persuasive) เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้สื่อสารความคิด ได้มาซึ่งการยอมรับ และจูงใจผู้ตามให้สนับสนุนและนำไปปฏิบัติ 3) เป้าหมายขององค์การ (Company Goal) ผู้นำต้องให้แนวทางที่ชัดเจน และกำหนดเป้าหมายเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) และ 5) บุคคล (Human) ต้องเรียนรู้ และเข้าใจในความแตกต่างและพฤติกรรมของคนเพื่อทำให้กระบวนการในการนำคนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ความสำคัญของภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ เป็นแรงผลักดันให้องค์การเกิดการตื่นตัวในการพัฒนาเนื่องจากบุคลากรรุ่นใหม่ถือเป็น New Generation ที่เข้ามามีบทบาทต่อการบริหารงานมากขึ้น ความแตกต่างในเรื่องของวัยและรุ่นในองค์กร ส่งผลโดยตรงในเรื่องการสื่อสาร ความต้องการด้านเทคโนโลยี การพัฒนาความเป็นมืออาชีพในการทำงาน ความคาดหวังในการทำงาน สวัสดิการและผลตอบแทนที่ได้รับ รวมถึงระบบการชมเชยและการให้รางวัลอย่างมีประสิทธิภาพ จึงส่งผลให้เกิดความต้องการในรูปแบบของภาวะผู้นำที่แสดงความเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น (Haeblerle et al. (2009, p. 64)

จากรายงานการวิจัยของบริษัทเฮย์กรุ๊ป (อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็งและประยุทธ ชูสอน, 2557: 95) ที่ระบุถึงแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร บุคลากร และคุณลักษณะและความสามารถของผู้นำยุคใหม่ที่ต้องการประสบความสำเร็จ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้นำรุ่นต่อไปจะต้องมีแนวคิดและมีกลยุทธ์ในการที่จะสร้างสรรค์ผลงาน รวมถึงความสามารถในการสร้างความสอดคล้องในการทำงาน ซึ่งจำเป็นต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย โดยการวิเคราะห์และศึกษาประเด็นที่เป็นแนวโน้มที่อาจส่งผลกระทบต่อระยะยาว ต่อองค์กรและภาวะผู้นำ ทั้งนี้แนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อเรื่องดังกล่าวมีด้วยกัน 6 ประการ พอสรุปได้ดังนี้ แนวโน้มที่ 1 การเปลี่ยนจากยุคเศรษฐกิจสังคมอุตสาหกรรม (Industrial Based Society หรือ 1.0) ไปสู่เศรษฐกิจสังคมแห่งองค์ความรู้ (Knowledge Based Society หรือ 2.0) เนื่องจากแรงขับเคลื่อนของยุคโลกาภิวัตน์ในธุรกิจยุคใหม่มีความหลากหลายของกลุ่มคนและชนชาติเข้ามามีบทบาทในการทำงานมากขึ้น มีการประสมประสานข้ามวัฒนธรรม และมีการเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้าสู่บทบาทการเป็นอาเซียนเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงานร่วมกับความหลากหลายของวัฒนธรรมนี้ได้ และที่สำคัญคือต้องมีกรอบความคิดที่เข้มแข็งและมีความสามารถในการสร้างยุทธศาสตร์ทางความคิด เพื่อให้สามารถรับมือกับความเสี่ยงและความไม่แน่นอนของธุรกิจในยุคของโลกาภิวัตน์นี้ แนวโน้มที่ 2 เนื่องจากบรรยากาศและสภาวะสิ่งแวดล้อมของโลกเปลี่ยนแปลงไป การขาดแคลนด้านทรัพยากรมีผลต่อการเติบโตของธุรกิจ ผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่จะต้องพิจารณาในปัญหาดังกล่าวเพื่อสร้างแนวคิดในการลดต้นทุนต่างๆ และจัดสรรให้เกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจต่อไป ดังนั้นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่จะต้องมีความโดดเด่นในทักษะของการรับรู้และการคิด เพื่อให้เกิดความสมดุลในความต้องการที่สามารถแข่งขันให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมได้ แนวโน้มที่ 3 การเปลี่ยนแปลงและการเคลื่อนย้ายของผู้มีศักยภาพ ปัญหาการขาดแคลนของทักษะแรงงานบางกลุ่ม รวมถึงปัญหาการอพยพของผู้มีความสามารถ (Brain drain) ซึ่งผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่แนวโน้มที่จะเข้าสู่ภาวะเช่นนี้ได้ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ แต่สิ่งที่ต้องสร้างให้เกิดผูกพันต่อองค์กรได้นั้น คือ การสร้างขวัญกำลังใจต่อทีมงาน รวมถึงการให้โอกาสในการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร แนวโน้มที่ 4 เนื่องจากความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพได้เข้ามามีบทบาทสำคัญมากขึ้นในการค้นหาความต้องการในการเติมเต็มความรู้ ความสามารถของตนเอง และความต้องการที่อยากจะแสดงตนเองนั้น ก่อให้เกิดเป็นแรงขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดสิ่งที่เป็นคุณค่าในการพัฒนาต่อการทำงาน ผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ต้องทุ่มเทในการทำงานหนักเพิ่มขึ้น เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มขึ้น เพื่อสร้างความแตกต่างในการเป็นผู้นำรุ่นใหม่ และสร้างการยอมรับภายในองค์กร แนวโน้มที่ 5 เทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน มีการแบ่งแยกบุคลากรตามกลุ่มยุคสมัยและถ่ายโอนอำนาจไปสู่บุคลากรที่มีทักษะในการทำงานทางด้านดิจิทัล ซึ่งผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่คือผู้สร้างสรรค์เรื่องเทคโนโลยีให้เข้ามามีบทบาทต่อการทำงาน ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดสังคมการเรียนรู้ เพื่อต่อยอดไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด แต่ทั้งนี้ผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่จะต้องมีความสามารถทางด้านสังคมควบคู่ไปด้วย เนื่องจากองค์กรจะกลายเป็นองค์กรเสมือนจริงมากยิ่งขึ้น ทักษะของการทำงานร่วมกันเป็นทีมจะทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน แนวโน้มที่ 6 การนำเทคโนโลยีมาสร้างให้เกิดนวัตกรรม สืบเนื่องจากความรู้ในเทคโนโลยีต่างๆ ที่ซับซ้อนกลายเป็นความสามารถที่สำคัญของธุรกิจ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและผ่องถ่ายความรู้ รวมถึงการสร้างเครือข่ายการผสมผสานของธุรกิจ

หรือพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อให้องค์กรเกิดความอยู่รอด ดังนั้น ผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ จะต้องมีความวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งจะเป็นผู้ผลักดันนวัตกรรมและความร่วมมือ อีกทั้งต้องเล่นบทบาทการเป็นวิทยากรผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยี เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดความสำเร็จและความเจริญเติบโตขององค์กรและของธุรกิจต่อไป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมที่เหมาะสมของภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ (Young Generation Leadership) จะมุ่งเน้นในเรื่องของการปรับตัวให้สามารถเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน รวมถึงการเปลี่ยนถ่ายของสังคมที่เข้าสู่ยุคสังคมแห่งข้อมูลที่มีปัจจัยคือ ข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่จะต้องเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และแม่นยำ นอกจากนี้ยังถือเป็นยุคของสังคมความรู้ และยุคสังคมแห่งปัญญา ที่ก้าวเป็นสังคมเครือข่าย (ยุรพร ศุทธรัตน์, 2553) จึงทำให้มีการเน้นเรื่องการออกแบบองค์กร (Organization Design) และการนำนวัตกรรมต่างๆ มาใช้ในการออกแบบใหม่ขององค์กร (Lawler, 1996) เป็นยุคที่ผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ต้องเป็นนักคิด นักบูรณาการความรู้ และใช้ปัญญาเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะผลักดันให้มีการนำเทคโนโลยีมาสร้างให้เกิดนวัตกรรมทางความรู้ การบริหารงาน เป็นการถ่ายทอดความคิด วิธีการ และวิธีปฏิบัติให้เกิดความสมดุลในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (กุศล ทองวัน, 2553)

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ทวีความซับซ้อนและเพิ่มความสำคัญยิ่งขึ้น เป็นการมุ่งพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีวิธีคิดและโลกทัศน์ที่เปิดกว้าง (Mental Model) (Senge, 1990) เพื่อการก้าวไปสู่การเป็น "ผู้สร้างตำนาน" (Mythmaker) ในองค์กร หรือมีบทบาทในการเป็นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ที่เป็นผู้สร้างตำนานการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Young Generation Leader is Mythmaker who changed organization to be learning organization)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมุ่งไปสู่การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมาย กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร ตามทิศทางของการพัฒนาองค์กร แฮริสันและเคสเซล (Harrison and Kessels, 2004) กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งในองค์กร ประกอบด้วยการวางแผนและการสนับสนุนอย่างชำนาญ เพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้างความรู้และประสบการณ์ ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานและที่อื่นๆ เพื่อความก้าวหน้าขององค์กรและเพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยนำเอาความสามารถ การปรับตัว การร่วมแรงร่วมใจ และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ของบุคคลในองค์กร ในขณะที่สแวนสันและฮอลตัน (Swanson and Holton, 2001) ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการของการพัฒนาและปลดปล่อยพลังความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างระบบการทำงานและกระบวนการภายใน เช่น กระบวนการกลุ่ม ระบบงาน และการทำงานของบุคลากรแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับนักวิชาการในประเทศไทยได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้ อ่างโน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี

(2556: 19) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความหมายแคบคือการพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ประสบการณ์ใหม่ๆ (Experience) และเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคลให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานตามที่ต้องการ ในขณะที่ วรารัตน์ เขียวโพธิ์ (2550) ได้แบ่งระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 2 ระดับ คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมหภาค หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ตามทิศทางและกลยุทธ์การพัฒนาประเทศ โดยใช้ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา รวมทั้งการพัฒนาตามความสนใจของตนเองตลอดชีวิต เพื่อให้ทั้งตนเอง และประเทศเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาค หมายถึง การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์การ ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานและต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิตการเป็นสมาชิกขององค์การ มีจุดมุ่งหมายให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้มีความรู้ ทักษะและความสามารถนำภูมิปัญญาที่มีอยู่มาปรับปรุงและประยุกต์ใช้สอดคล้องอย่างต่อเนื่องโดยใช้รูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ

"การพัฒนาปรับปรุงใดๆ จะเป็นไปได้โดยปราศจากการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำ" (Improvement is impossible without a change in leadership) เป็นคำกล่าวของจอห์น แมกซ์เวลล์ (John Maxwell, 2008) ที่มองเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์การเป็นเรื่องที่สำคัญ การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อความสำเร็จในอนาคตเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขันที่หลากหลายรูปแบบ เป็นการเตรียมบุคลากรที่มีคุณภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ลอว์สัน (Lawson, 2008) กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำว่า เป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผนอย่างเป็นกระบวนการที่ทำให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการฝึกอบรม และประสบการณ์เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในองค์การ ในขณะที่ อโวลิโอ (Avolio, 2011) ระบุว่า การพัฒนาภาวะผู้นำนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยเกี่ยวข้องกับกระบวนการเชิงระบบ คือ ปัจจัยป้อนเข้า (input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคล กลุ่ม และองค์การโดยรวมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามต้องการ นอกจากนี้ รอนนิง และคณะ (Ronning et al., 2010) กล่าวถึง การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมที่ทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และกระบวนการดำเนินงานขององค์การ โดยมีความสัมพันธ์กับกระบวนการของภาวะผู้นำ

จากการวิจัยและการศึกษาของสถาบันซีซีแอล (The Center for Creative Leadership - CCL) (อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ได้กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำที่จะทำให้เกิดประสิทธิผล มีปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนที่องค์การต้องให้ความสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การประเมินผล (Assessment) มีความสำคัญต่อบุคลากรในการปฏิบัติเป็นอย่างมาก เพราะทำให้เกิดความตระหนักรู้ว่าตนเองนั้นมีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร และควรพัฒนาเพิ่มเติมในเรื่องใด โดยหน้าที่ที่สำคัญของข้อมูลการประเมินผล คือ การให้มาตรฐานสำหรับการพัฒนาในอนาคต การกระตุ้นให้บุคคลประเมินตนเอง และทำให้เห็นช่องว่าง (Gap) ระหว่างความสามารถและผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน กับเป้าหมายที่ต้องการในอนาคต ซึ่งการประเมินผลจะเป็นไปได้ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งนี้ขึ้นกับสถานการณ์และเนื้อหาในการประเมิน 2) ความท้าทาย (Challenge) "ประสบการณ์ที่ท้าทายจะบังคับให้คนออกจากบริเวณที่บุคคลรู้สึกสบายหรือปลอดภัย เนื่องจากความสะดวกสบายเป็นศัตรูของการเติบโตและความมีประสิทธิผล" (John Maxwell, 2000) ความท้าทายจะทำให้บุคลากรพัฒนาความสามารถ

และทำให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน ทั้งนี้ในความรู้สึกทำทนายจะมีความหมายแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ซึ่งการทำทนายที่จะบรรลุผลลัพธ์ได้นั้นบุคลากรจะต้องกล้าที่เผชิญและแก้ไขปัญหาต่างๆ ไปพร้อมกัน 3) การสนับสนุน (Support) มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถรับมือกับความยากลำบากในระหว่างการเข้าสู่กระบวนการพัฒนา ซึ่งการให้ความหมายและวิธีการในการสนับสนุนย่อมมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้หากบุคลากรได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาจะเป็นการเสริมความเข้มแข็งเพื่อปูทางไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายในการพัฒนาได้ ซึ่งองค์กรจะต้องมีการสนับสนุนโดยผ่านวัฒนธรรมองค์การและระบบต่างๆ โดยองค์การที่เชื่อว่าการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างผลสำเร็จขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีระบบที่ส่งเสริมและเสริมพลังการเรียนรู้ การให้รางวัล การประเมินผลข้ามกลุ่ม การแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้จากความผิดพลาด

ประเด็นที่ทำการศึกษาและเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการในตัวบุคลากรที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำ และสามารถจะพัฒนาได้ ซึ่งรัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้สังเคราะห์มาจากงานวิจัยของนักวิชาการจากต่างประเทศ พบว่ามีมิติในการพัฒนา 3 มิติ ได้แก่ 1) ความสามารถในการจัดการตนเอง (Self Management Capabilities) จะพัฒนาวิธีการจัดการตนเองให้มีประสิทธิภาพในทางความคิด อารมณ์ ทศนคติ และกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ ความสามารถในการจัดการตนเองทำให้ผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่สามารถที่จะพัฒนาในด้านบวกและความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจได้ และมีความคิดริเริ่มที่สำคัญในบทบาทของตนเอง ความสามารถในการจัดการตนเองจะครอบคลุมในเรื่อง การตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองหรือการรู้จักตนเอง เช่น การรู้จักจุดอ่อนและจุดแข็ง การรู้ความถนัดและความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพในบทบาทต่างๆ และต่อการบรรลุเป้าหมาย, ความสามารถในการสร้างความสมดุลในประเด็นที่ขัดแย้ง ผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ต้องเรียนรู้ที่จะไม่ให้ความขัดแย้งมาเป็นอุปสรรคในการทำงาน ต้องเรียนรู้วิธีการบริหารความขัดแย้ง, ความสามารถในการเรียนรู้ ผู้นำที่มีความสามารถในการเรียนรู้ จะมีการปรับตัวกับการพัฒนาและความเปลี่ยนแปลงต่างๆ และค่านิยมภาวะผู้นำ คือ ความซื่อสัตย์และความมีคุณธรรม ซึ่งทำให้เกิดความไว้วางใจและความเชื่อถือจากบุคคลอื่น การมีทัศนคติในเชิงบวกจะสนับสนุนความมีประสิทธิภาพขององค์กร 2) ความสามารถทางสังคม (Social Capabilities) ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่ายในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ทั้งนี้ความสามารถทางสังคมยังประกอบด้วย ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ ถือเป็นหัวใจสำคัญของความสามารถทางสังคมที่จะสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในฐานะเป็นผู้นำ, ความสามารถในการสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพ, ทักษะการติดต่อสื่อสาร, ความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น รวมถึงการให้คำแนะนำ การส่งเสริม และการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นสิ่งที่มีคุณค่าในการทำงาน 3) ความสามารถในการสนับสนุนและส่งเสริมการทำงาน (Work Facilitation Capabilities) การเป็นผู้นำจะต้องสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงาน การทำงานร่วมกัน การประสานงานให้เป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย ทักษะในการจัดการ คือการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การติดตามตรวจสอบความก้าวหน้า การพัฒนาระบบงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ, ความสามารถที่จะคิดและทำอย่างมีกลยุทธ์ การตอบสนองการทำงานตามเป้าหมายขององค์กร มีความคิดที่ชัดเจน มีการจัดลำดับความสำคัญ, ความสามารถที่จะคิดอย่างสร้างสรรค์ เป็นการค้นพบความเชื่อมโยงระหว่างความคิดที่แตกต่างกัน และเปลี่ยนกรอบวิธีคิดเกี่ยวกับเรื่องนั้น

ความคิดริเริ่มทำให้เกิดนวัตกรรม เพื่อนำใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และความสามารถในการริเริ่ม และนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง บทบาทของผู้นำจะต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในระบบขององค์กร การทำงาน รวมถึงการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่เป็นกระบวนการที่เป็นระบบตั้งแต่ปัจจัยป้อนเข้า ภายใต้กระบวนการ และผลลัพธ์ในการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถและทักษะที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของผู้นำให้ดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผลการดำเนินงานของบุคคล กลุ่ม และโดยรวมทั้งองค์กร บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ จากการทบทวนวรรณกรรมได้แสดงให้เห็นว่า แนวทางในการพัฒนาภาวะ ผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ส่งผลให้เกิดกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำรุ่นใหม่ที่เกิดการตระหนักรู้ และการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร (Awareness and Enhancing Process) ซึ่งจะสอดคล้องกับภาวะผู้นำที่เป็นผู้สร้างตำนานในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การบริหารองค์กรให้มีคุณภาพสูงในขณะที่ทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด องค์กรจำเป็นต้องมีระบบการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคของบุคลากรผู้มีความรู้หรือ “Knowledge Workers” (Drucker, 2007) การที่องค์กรมีคุณค่าทางด้านวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร และสนับสนุนให้นำความรู้ที่มีมาแบ่งปันกันภายในองค์กร ซึ่งบุคลากรในองค์กรเองสามารถนำความรู้เหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมถึงสามารถนำไปแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Fiol และ Lyles, 1985) การเรียนรู้ขององค์กรเป็นกระบวนการหลักที่จะทำให้เกิดการจัดการนวัตกรรม (Management Innovation) หรือการเรียนรู้ของระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการได้เปรียบทางธุรกิจอย่างยั่งยืน (Stata, 1989) สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เซงเก้ (Senge, 1990) ได้เสนอแนวคิดเรื่องดังกล่าวในหนังสือชื่อ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization โดยพูดถึงการเรียนรู้ คือ การที่บุคคลสามารถทำสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน และโดยการเรียนรู้นี้จะนำไปสู่การพัฒนาการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในชีวิต และความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่สามารถพัฒนาและขยายความสามารถในการสร้างอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง และมีการปรับการเรียนรู้ (Adaptive learning) เพื่อความยืดหยุ่น รวมถึงเรียนรู้ที่จะพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้ดียิ่งขึ้น (Generative learning) ซึ่งการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ได้เสนอหลักวินัย 5 ประการ ได้แก่ 1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ความรอบรู้แห่งตนเป็นลักษณะของการเรียนรู้ที่สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ โดยที่สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญคือการเป็นนายของตัวเองในการควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่อยากรู้ อยากเห็น และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการณ์ของโลก มีการเจริญเติบโตและมั่นคงทางจิตใจ 2) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) แบบแผนความคิดหรือการที่มองโลกตามความเป็นจริง เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงานหรือต่อองค์กร เป็นการค้นหาความกระจ่างชัดและการจำแนกแยกแยะปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจ และการแปลความหมายต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจ ตลอดจนการวางแผนการดำเนินงานของบุคคลต่อกิจกรรมของตนเอง 3) วิสัยทัศน์ร่วม

(Shared Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิธีการที่ทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ โดยส่งเสริมให้บุคลากรมองไปยังอนาคต และสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ เพื่อให้คิดว่าผลของสถานการณ์น่าจะเกิดขึ้นอย่างไร และมีทางแก้ไขอย่างไร โดยแฝงเข้าไปในงานหรือในกลุ่มการทำงานเพื่อให้ตัดสินใจร่วมกัน และมอบหมายให้แต่ละคนคิดมาล่วงหน้าแล้วนำมาคุยร่วมกัน ในการนี้การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะเริ่มจากการมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการและมองไปข้างหน้าโดยคาดการณ์ถึงผลที่จะเกิดขึ้นต่อไป 4) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มโดยการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อสมาชิกในทีมมีการรวมพลังเพื่อสร้างโอกาสการเรียนรู้สิ่งต่างๆร่วมกันโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) มีหลักที่ว่าปัญหานั้นเป็นวัฏจักรคือเป็นผลมาจากแนวทางแก้ไขปัญหาเดิมที่ผิดพลาดโดยการมองแบบแยกส่วน จึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยิ่งสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใดก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมามีผลในเชิงบวก และทำให้การแก้ไขปัญหานั้นไปอย่างสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้น

ทั้งนี้ องค์การที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องเรียนรู้ได้ดีกว่าและเร็วกว่า มาร์ควอท (Marquardt, 1996) ได้รวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ผู้นำต้องให้ความสำคัญ 5 องค์ประกอบคือ 1) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด โดยการเรียนรู้นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยอีก 3 ประการ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และ ทักษะและวินัยในการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organizational Transformation) มีมิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างองค์การ วิสัยทัศน์องค์การ วัฒนธรรมองค์การ และกลยุทธ์ขององค์การ 3) การเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) สมาชิกขององค์การจะเป็นแกนหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นผู้นำข้อมูลและปรับเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสำหรับบุคคลและองค์การ 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งทางตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่างๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์การล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เทคโนโลยีเป็นลักษณะที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ หากองค์การใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยีก็จะสามารถก้าวล้ำนำหน้าองค์การอื่น ๆ คุณลักษณะนี้ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดนั้น วินัยทั้ง 5 ประการ เป็นสิ่งที่องค์การต้องให้ความสำคัญ และสร้างความเข้าใจอันดีกับสมาชิกในองค์การ รวมถึงองค์ประกอบที่สำคัญคือ เทคโนโลยีสมัยใหม่ และการจัดการความรู้ในองค์การ โดยผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่จะต้องให้ความสำคัญกับแนวทางในการจัดการและการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป (Managing to Learning Organization)

2. เสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและรูปแบบข้อเสนอ เพื่อหาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดการพัฒนา ได้แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สาระสำคัญในการพิจารณา คือ บทบาทในการเป็นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ที่เป็นผู้สร้างตำนานการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ คุณลักษณะของภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ ที่ประกอบด้วย มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีทักษะการคิดและการรับรู้ การสร้างขวัญและกำลังใจต่อทีมงาน ตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน สร้างสรรค์เทคโนโลยี และเป็นวิสัยทัศน์ เรียกว่า "ผู้สร้างตำนาน" (Mythmaker) เพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ให้มีการตระหนักรู้ และการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร (Awareness and Enhancing Process) เพื่อให้ผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ได้พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Managing to Learning Organization) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด MAM Model แสดงความเชื่อมโยงในองค์ประกอบของการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มา จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากกรอบแนวคิด MAM Model ที่แสดงความเชื่อมโยงองค์ประกอบของการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นฐานความรู้สำคัญในออกแบบวิธีการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ ซึ่งเป็นบุคลากรรุ่นใหม่ (Young Generation) ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา หรือเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 3 ปี ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่มีบทบาทต่อการพัฒนาองค์กร เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มี

ความรู้ ความสามารถสูง และมีความชำนาญทางด้านเทคโนโลยี สามารถนำความรู้ ความสามารถนี้มาพัฒนาองค์การให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเหมาะสมต่อการพัฒนาบุคลากรกลุ่มดังกล่าว ซึ่งการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) เป็นรูปแบบหนึ่งที่สำคัญและได้รับการยอมรับในการพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development) นรินทร์ สังข์รักษา (2556: 50) ได้สรุปความหมายการวิจัยและพัฒนา ว่าเป็น กระบวนการของการศึกษาเรียนรู้ และการคิดค้นอย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ เพื่อค้นพบความรู้ความเข้าใจในเทคนิคหรือวิธีการใหม่ๆ และนำสิ่งที่ค้นพบนั้นไปทำการออกแบบ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ที่มีรูปแบบ หรือปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ในขณะที่ วรณิโสสมประยูร (2546 : 10-14) ให้ความหมายของการวิจัยและพัฒนาไว้ว่า เป็นการวิจัยที่นำองค์ความรู้เดิมที่ได้จากผลการวิจัยต่างๆหรือนำสิ่งประดิษฐ์ที่มีอยู่แล้ว ไปดำเนินการวิจัยและพัฒนาต่ออย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และเชื่อมโยงกันเป็นชุดโครงการวิจัยที่มีหลายโครงการอย่างสมบูรณ์ เพื่อต่อยอดของเดิมให้เกิดผลผลิตใหม่ที่มีคุณค่ายิ่งขึ้น เป็นที่เชื่อถือและยอมรับทางวิชาการและเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ในสังคมได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้รัตนะ บัวสนธ์ (2556: 94) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา เป็นการนำวิธีการวิจัยมาใช้ในการกระบวนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่บุคคลหรือหน่วยงานนั้นจัดให้มีขึ้น และผลิตภัณฑ์ที่สร้างขึ้นนั้นสามารถนำไปใช้ได้จริงตามวัตถุประสงค์ ส่วนความเห็นของวิโรจน์ สารรัตนะ (2557: 258) เกี่ยวกับการออกแบบการวิจัยและการพัฒนานั้น เป็นการวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนานวัตกรรม (innovation) ขึ้นมาแล้วนำไปทดลองใช้ในภาคสนามก่อนที่จะสรุปผลถึงความมีคุณภาพ และปรับปรุงแก้ไขเป็นครั้งสุดท้ายก่อนนำไปเผยแพร่ใช้ในวงกว้างในกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดต่อไป ถือเป็นวิธีการวิจัยแบบยึดนวัตกรรมเป็นฐาน (Innovation-based research) เน้นการริเริ่มพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาใช้ โดยมีกระบวนการในการพัฒนาผลผลิตหรือนวัตกรรมในรูปของ R1D1, R2D2, R3D3 ...RiDi มีขั้นตอนสุดท้ายใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental Design) ในภาคสนามจริง มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อทดสอบคุณภาพของผลผลิตในลักษณะ If X... then Y และเพื่อการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของผลผลิตหรือนวัตกรรมนั้น ตลอดจนมีการเผยแพร่เพื่อนำไปใช้ในวงกว้างต่อไป

สำหรับวิธีพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ใช้รูปแบบที่เน้นการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ประเด็นที่จะศึกษาวิจัย ให้สอดคล้องกับ 1) บทบาทในการเป็นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ที่เป็นผู้สร้างตำนานการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Mythmaker) 2) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ให้มีการตระหนัก และการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร (Awareness and Enhancing Process) เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 3) การจัดการของผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Managing to Learning Organization) ซึ่งสามารถนำมาวิจัยและพัฒนา (R&D) เป็นแนวทางการรูปแบบ วิธีการ หรือโปรแกรมในการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ต้องพิจารณาในหลายประเด็นที่สำคัญ เช่น การพัฒนากระบวนการ วิธีการ การปฏิบัติ เครื่องมือ และคู่มือในการพัฒนา เป็นต้น รวมถึงการนำไปทดลองผ่านกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม (อนันต์ พันนึก, 2554) โดยมีการประเมินผลทั้งก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนา (Pre – Test) และการประเมินผลหลังจากการพัฒนา (Post – Test) เป็นข้อมูลเปรียบเทียบศักยภาพก่อนและหลังการพัฒนา ซึ่งในการประเมินผลจะเน้นไปตามจุดที่เป็นศักยภาพภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ที่ต้องการพัฒนา การตรวจสอบและควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

ทั้งในเชิงประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ประเมินผลกระทบจากการพัฒนาที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (โชติชวัล พุทธิกาญจน์, 2556)

บทสรุป

การพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ หากต้องการได้ผลลัพธ์ของการพัฒนาในเชิงประจักษ์แล้วนั้น ต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการศึกษาวิจัย ตั้งแต่การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา การกำหนดวัตถุประสงค์ในการศึกษา และการคัดเลือกวิธีการวิจัยที่เหมาะสม รวมถึงความสัมพันธ์กับขอบเขตภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ โดยมีกรอบแนวคิดในการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ประเด็นเพื่อการวิจัยและพัฒนาให้สอดคล้องกับ MAM Model ซึ่งได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ที่เป็นผู้สร้างตำนานการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ คุณลักษณะของภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ ที่ประกอบด้วย มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีทักษะการคิดและการรับรู้ การสร้างขวัญและกำลังใจต่อทีมงาน ตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน สร้างสรรค์เทคโนโลยี และเป็นผู้วิสัยทัศน์ เรียกว่า "ผู้สร้างตำนาน" (Mythmaker) เพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ให้มีการตระหนัก และการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร (Awareness and Enhancing Process) เป็นพลังในการขับเคลื่อนให้ผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ได้พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Managing to Learning Organization)

จากกรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถเป็นแนวทางในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรรุ่นใหม่ที่เป็น Young Generation (Gen Y, Gen Z) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ในอนาคต ทั้งนี้เพื่อรองรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในด้านความเป็นมืออาชีพ การมีศักยภาพในการเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพต่อไป ซึ่งเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศชาติรองรับการแข่งขันและการเปิดเสรีทางการค้าและธุรกิจในระดับภูมิภาค และระดับโลกต่อไปในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- กุศล ทองวัง. (2553). ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. วารสารบริหารธุรกิจ ปีที่ 33 ฉบับที่ 128 ตุลาคม – ธันวาคม 2553.
- โชติชวัล พุทธิกาญจน์. (2556). กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2556.
- นภวรรณ คณานุกรักษ์. (2554). บทบาทผู้นำองค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพ. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ปีที่ 31 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม - มีนาคม 2554.

- นรินทร์ สังข์รักษา. (2556). การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5. นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นรินทร์ สังข์รักษา. (2556). กลยุทธ์การวิจัยอย่างมีคุณภาพ. นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด (พ.ศ. 2555 – 2559)**. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตน์ บัวสนธิ์. (2556). **ปรัชญาวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 3. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรัตน์ เขียวโพธิ์. (2550). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : สิริบุตรการพิมพ์ จำกัด.
- วรรณ โสมประยูร. (2546). การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา. วารสารวิชาการ6(6) : 10-14.
- ศิริภัสสรณ์ วงศ์ทองดี. (2556). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยูทธ ชูสอน. (2557). **ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ : แนวคิดและการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น : โรงพิมพ์คลังน่านาวิทยา.
- อนันต์ พันนึก. (2554). **การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- เฮย์กรุป. (2014). **สร้างองค์กรสำหรับทศวรรษหน้า สร้างผู้นำด้วยกฎแห่งนวัตกรรม**. การวิจัยของบริษัทเฮย์กรุป รายงานในเว็บไซต์ของเฮย์กรุป <http://www.haygroup.com/th/press/>.

ภาษาต่างประเทศ

- Avolio, B.J. (2011). **Full Range Leadership Development**. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publication, Inc.
- Bass, B.M. & Bass, R. (2008). **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**. 4th ed. NY: Free Press.
- Bersin, J. (2012). **It's not the CEO, It's the leadership strategy that matter**. Forbs Magazine.
- Bohlander, G., Snell, S. and Sherman, A. (2001). **Managing Human Resources**. 12th ed. Ohio: South- Western College.
- Daft, R.L. (2001). **Organization Theory and Design**. 7th ed. Ohio : South – Western College Publishing.
- DMin, S.B. (2012). **Organizational leadership development process**. Andrew University: USA.
- Drucker, P. (2007). **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. N J: TransactionPublishers, New Brunswick.

- Elumti, Dean, Minnis, William, and Abebe, Michael. (2005). **Conceptual have a role in developing leadership skills**. *Management Decision* 43, 7-8: 1018-1031.
- Fiol, C.M. and M.A. Lyles. (1985). **Organizational Learning**. *Academic of management review*.
- Harrion, R., & Kessels, J. (2004). **Human Resource Development in a Knowledge Economy**. Basingstoke: Palgrave-Macmillan.
- Hedberge, B. (1981). **How Organization Learn and Unlearn**. *Handbook of Organization Design*. New York : Oxford University Press. P.3 – 27.
- Haeberle, K., Herzberg, J. and Hobbs, T. (2009). **Leading the multigenerational work force**. *Healthcare Executive.*, pp. 62-7.
- John C. Maxwell. (2001). **The 17 Indisputable Laws of Teamwork**. Magna Publishing Company Limited (Distribution).
- John C. Maxwell. (2008). **The Leadership Handbook 26 Critical Lessons Every Leader Needs**. Thomas Nelson. USA.
- Kuhn, Thomas S. (1962). **The Structure of Scientific Revolutions**. University of Chicago Press.
- Lawson, K. (2008). **Leadership Development Basic**. Nashville, TN, ASTD Press.
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2007). **Effective Leadership**. (3rd ed.) International Edition: South-Western.
- Lawler, E.E. (1996). **From the Ground Up: Six Principles for Creating the New Logic Corporate**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Levitt, B. & March, J. (1988). **Organization Learning**. *American review of Sociology*, 14.
- Marsick, V. & Watkins, K. (1994). **The Learning Organization: An integrative vision for HRD**. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4) : 535 – 360.
- Marquardt, M. (1995). **Building the Learning Organization**. New York : McGraw – Hill.
- Marquardt, M.J. (1996). **Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success**. New York : McGraw-Hill.
- Marquardt, M.J. (2000). **Action Learning and Leadership**. *Learning Organization*, 7 (5): 233 –241.
- Meister, J.C. (2010). **The 2020 leadership model for tomorrow's workplace**. HarperCollins Publishers.
- Nonaka, I. (1991). **The Knowledge - Creating Company**. *Harvard Business Review* 69(6): 96-104.
- Northhouse, P. G. (2013). **Leadership: Theory and Practice**. (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publication, Inc.
- Peter F. Drucker. (1999). **Management Challenges for The 21st Century**. Elsevier Ltd.

- Ronning, R., Espedal, B. and Jordahl, A. (2010). **An Exploration of Two Perspectives on Global Leadership and the Potential Consequences for Global Leadership Development.** Institute for Research in Economics and Business Administration, The project is financed by The Research Council of Norway.
- Stata, R. (1989). **Organizational Learning-The Key to Management Innovation.** Sloan Management review.
- Senge, P.M. (1990). **The leader's new work : Building Learning Organization.** Sloan Management Review 32 (1): 7-23.
- Senge, P.M. (1990). **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization.** London : Century Press.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). **Foundation of Human Resource Development.** San Francisco: Berrett-Koehler.
- Wick, C. W. and L.S. Leon. (1993). **The Learning Edge: How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead.** United States of America: McGraw-Hill, Inc.