

การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ
ของที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์กร
Leadership Competency Development for Capacity Building
of Management Consultants

บุญชัย ปลื้มสืบกุล*

Boonchai Pluemsuebkul

สุขุม เฉลยทรัพย์**

Sukum Chaleysub

ศิริโรจน์ ผลพันธิน***

Sirote Pholpuntin

สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์****

Supaporn Tungdamnernsawad

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ประเทศไทย

Doctor of Education, Program in Educational Leadership, Suan Dusit University, Thailand

Email: supapornpolitical@gmail.com

Received: March 05, 2025

Revised: May 23, 2025

Accepted: May 24, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์กร โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์กร ขององค์กรการศึกษา ธุรกิจอาหาร ธุรกิจบริการ และธุรกิจค้าปลีก จำนวน ๘ คน เลือกแบบเจาะจง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง ใช้เทคนิคการเล่าเรื่องวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและการวิเคราะห์แก่นสาระ

* นายบุญชัย ปลื้มสืบกุล Mr.Boonchai Pluemsuebkul

** รศ.ดร.สุขุม เฉลยทรัพย์ Assoc.Prof.Dr.Sukum Chaleysub

*** รศ.ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน Assoc.Prof.Dr.Sirote Pholpuntin

**** ผศ.ดร. สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ Asst.Prof.Dr.Supaporn Tungdamnernsawad หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต Doctor of Education, Program in Educational Leadership, Suan Dusit University

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์กร ได้แก่ “WISDOM” คือ การใช้ปัญญา ความรอบรู้ ความเป็นมืออาชีพ และจริยธรรม เพื่อพัฒนาองค์กร มี ๖ องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ W-Workplace Excellence ความเป็นเลิศในการทำงาน ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านอุตสาหกรรมหรือภาคเศรษฐกิจและสังคม I-Innovation Creation การสร้างนวัตกรรมการวิเคราะห์ตลาด การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ S-Strategic Thinking การคิดเชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการ D - Development Mastery ความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนา การพัฒนาวิชาชีพทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ O - Organizational Leadership ภาวะผู้นำองค์กร มนุษยสัมพันธ์ และการปรับตัว และ M - Management Skills ทักษะการจัดการ มาตรฐานจริยธรรมและวิชาชีพ ความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจ โดยทุกองค์ประกอบต้องดำเนินไปอย่างสอดคล้องและส่งเสริมกันและกัน

คำสำคัญ: การพัฒนาสมรรถนะ; ภาวะผู้นำ; ที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์กร

Abstract

This qualitative research aimed to study the leadership competency development for capacity building of management consultants. The study employed qualitative research methods, with key informants being senior executives or management involved in leadership competency development for management consultants from educational organizations, food businesses, service businesses, and retail businesses. Eight participants were selected using purposive sampling (one participant) and snowball sampling (seven participants). Data collection was conducted through semi-structured in-depth interviews using narrative techniques. The data were analyzed using content analysis and thematic analysis methods.

The research findings reveal that the development of leadership competencies to enhance organizational management consultants' capabilities can be summarized as “WISDOM” - the use of intelligence, comprehensive knowledge, professionalism, and ethics for organizational development. This consists of six key components: W - Workplace Excellence (specialized expertise in industry or socio-economic sectors); I - Innovation Creation (market analysis, change management, and strategic decision-making); S - Strategic Thinking and management; D - Development Mastery (professional skill development, knowledge, and experience); O - Organizational Leadership (human

relations and adaptability); and M - Management Skills (ethical and professional standards, credibility, and trust). All components must operate in harmony and promote each other.

Keywords: Competency Development; Leadership; Organizational Management Consultants

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กรทั้งทางด้านเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค กฎระเบียบ และมาตรฐานต่าง ๆ ส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอดและการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารอย่างรวดเร็ว ทำให้โลกก้าวเข้าสู่ยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy Society) องค์กรต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องปรับยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทุกด้านที่ส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาปัญญา ทักษะ ความรู้ และสมรรถนะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง^๑ ที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญในการให้คำแนะนำและสนับสนุนองค์กรในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ การมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถในบทบาทการเป็นผู้นำ จะช่วยให้ที่ปรึกษาสามารถบริหารจัดการทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีไหวพริบในการแก้ปัญหา และสร้างแรงจูงใจได้อย่างเหมาะสม^๒

ธุรกิจให้คำปรึกษาด้านการบริหารองค์กรทั่วโลกมีแนวโน้มเติบโตจาก ๑๔,๐๐๐ พันล้านบาท ในปี พ.ศ. ๒๕๖๖ เป็น ๒๗,๕๕๙ พันล้านบาทภายในปี พ.ศ. ๒๕๗๓ ด้วยอัตราการเติบโตแบบทบต้นต่อปี ร้อยละ ๑๐.๒๐^๓ การบริการให้คำปรึกษาด้านการจัดการองค์กรธุรกิจประกอบด้วยวิธีการที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมตั้งแต่กลยุทธ์ทางธุรกิจ โครงสร้างองค์กร การปรับปรุงกระบวนการ ไปจนถึงการจัดการทางการเงิน ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำของที่ปรึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้สามารถให้คำปรึกษาและแนะนำแนวทางที่เหมาะสมแก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

^๑ Kerubo, J. "Analysis of Kenya's Progress toward a Knowledge Based Society", *Journal of Education and Practices*, Vol.3 No.3 (2023) : 27-44.

^๒ Han, H. "The Development of a Leadership Competency Model for Administrative Staff at a Public University in Foshan City, Guangdong Province, China", *ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome*, Vol.11 No.2 (2024) : 239-257.

^๓ Exactitude Consultancy., *Management Consulting Services Market*, (UK Bedfordshire: Exactitude Consultancy, 2024), pp. 5-6.

จากการศึกษาของ Namigai^๔ พบว่า ที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์กรต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำระดับโลกเพื่อช่วยให้องค์กรฟื้นฟูความสามารถในการแข่งขัน โดยต้องมีทั้งความรู้ความเข้าใจในธุรกิจ ทักษะการให้คำปรึกษา และความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ สอดคล้องกับ Kakabadse et al.^๕ ที่พบว่า ที่ปรึกษาต้องมีทั้งความเชี่ยวชาญในงานและจริยธรรมในการให้คำปรึกษา นอกจากนี้ที่ปรึกษาต้องมีค่านิยม จริยธรรม และพฤติกรรมที่เหมาะสมในการให้คำปรึกษา ต้องยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อสร้างความไว้วางใจจากลูกค้า

ด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ Nielsen and Lyndgaard^๖ พบว่า ที่ปรึกษาต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำผู้อื่น และผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสามารถให้คำแนะนำและสนับสนุนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ที่ปรึกษาต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ การเรียนรู้และการเข้าใจผู้คน สำหรับสภาพแวดล้อมในการดำเนินการให้คำปรึกษา Cahyadi et al.^๗ พบว่า ที่ปรึกษาต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เข้าใจลูกค้าและตลาด สามารถวิเคราะห์กลยุทธ์และสภาพแวดล้อม ส่งมอบการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้านการพัฒนาวิชาชีพและส่วนบุคคล Papalia et al.^๘ พบว่า ที่ปรึกษาต้องพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร การคิดและการบริหารเชิงวิสัยทัศน์ การปรับตัว และความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ ๆ สอดคล้องกับ Fengler and Taylor^๙ ที่กล่าวว่า การพัฒนาทักษะและความสามารถอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในวิชาชีพที่ปรึกษา

^๔ Namigai, S. T., *Developing Global Leadership Competencies in Japanese Multinational Manufacturing Companies*, (UK Liverpool: University of Liverpool, 2019), pp. 139-140.

^๕ Kakabadse, N. K., Louchart, E., & Kakabadse, A. "Consultant's Role: A Qualitative Inquiry from the Consultant's Perspective", *Journal of Management Development*, Vol.25 No.5 (2006) : 416-500.

^๖ Nielsen, R. K., & Lyndgaard, D. B. "Developing Global Leaders in Denmark Via Academic-Practitioner Collaboration: Lessons for Educators and Consultants", *Advances in Global Leadership*, Vol.15 No.1 (2023) : 259-272.

^๗ Cahyadi, A., Poór, J., & Szabó, K. "Pursuing Consultant Performance: The Roles of Sustainable Leadership Styles, Sustainable Human Resource Management Practices, and Consultant Job Satisfaction", *Sustainability*, Vol.14 No.1 (2022) : 3967.

^๘ Papalia, F., Lazzati, A., Bakkar, S., Shawky, M., Gaughan, J., & Shafi, A. "Innovative Approach to Medical Leadership and Management Development: Clinician Secondment to a Management Consulting Firm", *Journal of Healthcare Leadership*, Vol.15 No.1 (2023) : 95-104.

^๙ Fengler, J., & Taylor, B. J. "Effective Assessment: A Key knowledge and Skill for a Sustainable Profession", *Social Work Education*, Vol.38 No.3 (2019) : 392-405.

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ยังไม่พบการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำของที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์กรที่ครอบคลุมและเป็นระบบ โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทย ทำให้การพัฒนาที่ปรึกษายังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐาน ส่งผลต่อคุณภาพและประสิทธิผลของการให้คำปรึกษาแก่องค์กรต่าง ๆ การวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำที่ส่งเสริมความสามารถของที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์กร เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์กรให้มีสมรรถนะภาวะผู้นำที่เหมาะสม สามารถให้คำปรึกษาและแนะนำแนวทางที่มีคุณค่าแก่องค์กร นำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำที่ส่งเสริมความสามารถของที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์กร

แนวคิดและทฤษฎี งานวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัย

ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass และ Avolio^{๑๐} เน้นการมีวิสัยทัศน์ การกระจายอำนาจ และการสร้างผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น และทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กร นอกจากนี้ ทฤษฎีทักษะการบริหารของ Katz^{๑๑} ได้แบ่งทักษะการบริหารออกเป็น ๓ ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์และการมองภาพรวม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับผู้อื่น และทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ที่เกี่ยวข้องกับความรู้เฉพาะทางและความเชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้อง

^{๑๐} Bass, B. M., & Avolio, B. J. "The Four Is Transformational Leadership", *Journal of European Industrial Training*, Vol.15 No.2 (1990) : 207.

^{๑๑} Katz, D. "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, Vol.23 No.1 (1955): 33-42.

การพัฒนาสมรรถนะมาตรฐานด้านจริยธรรมและวิชาชีพ

แนวคิดการเป็นผู้นำตนเอง (Self-Leadership) ของ Manz^{๑๒} ประกอบด้วย การริเริ่ม การกำหนด ทิศทาง และการจูงใจตนเอง ซึ่งเป็นกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อตนเองเพื่อให้เกิดการกำกับตนเอง และการจูงใจตนเอง นอกจากนี้ ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของ Kohlberg^{๑๓} ได้เน้นความสำคัญของการยึดหลักการทางจริยธรรมและการตัดสินใจบนพื้นฐานของความเคารพในสิทธิและศักดิ์ศรีของมนุษย์

สภาพแวดล้อมในการดำเนินการให้คำปรึกษา

ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) ของ Freeman^{๑๔} ที่เน้นการบริหารโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม มิใช่เพียงแค่ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการ ทฤษฎีนี้มีความสำคัญสำหรับที่ปรึกษาในการพิจารณาผลกระทบของคำแนะนำที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร โดยคำนึงถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านอุตสาหกรรมหรือภาคเศรษฐกิจและสังคม ลูกค้าและตลาด กลยุทธ์การวิเคราะห์ และสภาพแวดล้อม และการส่งมอบการปฏิบัติงาน

การพัฒนาขีดความสามารถ

แนวคิด Capacity Development ของ United Nations Development Program (UNDP) ที่เน้นการพัฒนาศักยภาพในทุกมิติ ทั้งระดับบุคคล องค์กร และระบบ โดยมุ่งเน้นการสร้างความสามารถในการจัดการตนเอง การแก้ปัญหา และการปรับตัวเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน^{๑๕}

ที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์กรและการพัฒนาในด้านวิชาชีพ

การให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการเป็นบริการที่คำนึงถึงหลักวิชาการและปฏิบัติโดยผู้เชี่ยวชาญพิเศษที่ช่วยระบุและวิเคราะห์ปัญหาการจัดการ แนะนำแนวทางแก้ไข และช่วยในการดำเนินการแก้ไขปัญหาเมื่อมีการร้องขอและถือว่าเหมาะสม รวมถึงการพัฒนาในด้านวิชาชีพ ทั้งด้านความรู้ การสื่อสาร การคิด และการปรับตัว^{๑๖}

^{๑๒} Manz, C. C. "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations", *The Academy of Management Review*, Vol.11 No.3 (1986) : 585-600.

^{๑๓} Kohlberg, L., *Development of Moral Character and Moral Ideology Review of Child Development Research*, (NY: Russell Sage Foundation, 1976), pp. 14-15.

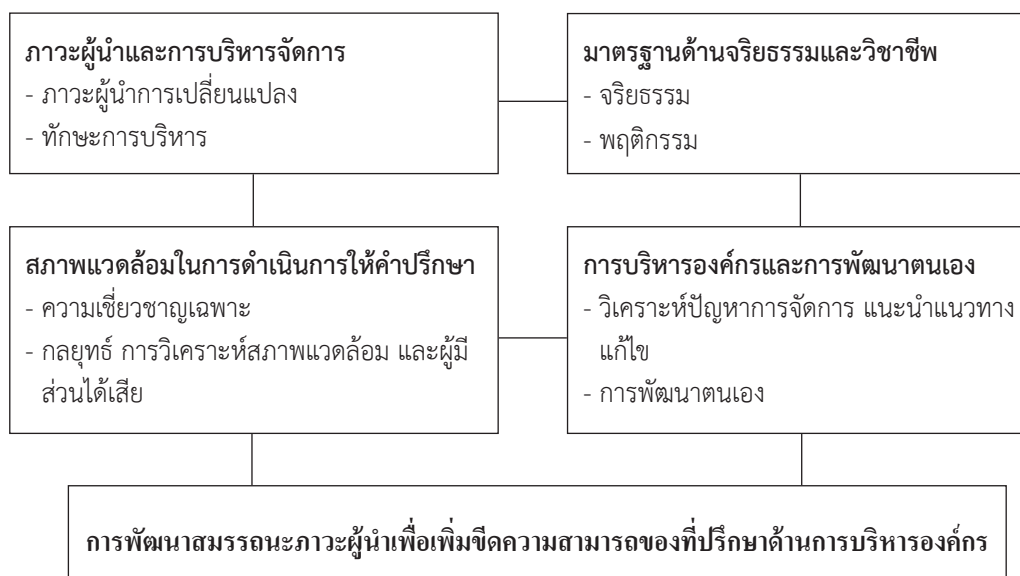
^{๑๔} Freeman, R. E. "Managing for Stakeholders: Trade-Offs or Value Creation", *Journal of Business Ethics*, Vol.96 No.1 (2010) : 7-9.

^{๑๕} United Nations., *Strengthen the Means of Implementation and Revitalize the Global Partnership for Sustainable Development*. (NY: UN Sustainable Development Goals, 2023), pp.17-18.

^{๑๖} Han, H. "The Development of a Leadership Competency Model for Administrative Staff at a Public University in Foshan City, Guangdong Province, China", *ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome*, Vol.11 No.2 (2024) : 239-257.

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎี สามารถสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Interviewing Key Informants) จำนวน ๘ คน มีวิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักดังนี้

๑) การเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ (Criterion Sampling) คือ ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์กรขององค์กรการศึกษา ธุรกิจอาหาร ธุรกิจบริการ และธุรกิจค้าปลีก องค์กรละ ๒ คน

๒) การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัย ใช้เทคนิคการเล่าเรื่องเพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและการวิเคราะห์แก่นสาระ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ที่พัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัย คือ

๑) ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ

๒) มาตรฐานด้านจริยธรรมและวิชาชีพ

๓) สภาพแวดล้อมในการดำเนินการให้คำปรึกษา

๔) การบริหารองค์กรและการพัฒนาตนเอง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์กร

การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Storytelling) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและครบถ้วน การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจัดหมวดหมู่ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) เพื่อค้นหาประเด็นสำคัญ และตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์กร” จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ๘ คน พบว่า มีปัจจัยสำคัญ ๖ องค์ประกอบที่เป็นวิธีการสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์กร “WISDOM” คือ การใช้ปัญญา ความรอบรู้ ความเป็นมืออาชีพ และจริยธรรม เพื่อพัฒนาองค์กรดังนี้

องค์ประกอบที่ ๑ W - Workplace Excellence (ความเป็นเลิศในการทำงาน) มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านอุตสาหกรรม เพื่อให้ที่ปรึกษาสามารถให้คำแนะนำที่สอดคล้องและมีประสิทธิภาพ โดยต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมธุรกิจอย่างลึกซึ้ง วิเคราะห์แนวโน้มได้แม่นยำ และคาดการณ์ความท้าทายในแต่ละภาคส่วนได้ รวมถึงสามารถให้คำแนะนำในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากร และการพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า “การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้ที่ปรึกษาสามารถมองเห็นโอกาสใหม่ ๆ การปรับตัวและการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอุตสาหกรรมทำให้วิเคราะห์สถานการณ์ได้ถูกต้อง”

องค์ประกอบที่ ๒ I - Innovation Creation (การสร้างนวัตกรรม) มุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถของที่ปรึกษา โดยพัฒนาทักษะและความรู้ที่ลึกซึ้งในการสนับสนุนองค์กร ทั้งด้านการวิเคราะห์ตลาด การจัดการการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและเทคโนโลยี การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การสื่อสาร และการสร้างแรงบันดาลใจ ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า “ใช้เทคโนโลยีในการทำงานมากขึ้น เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ การสื่อสารเพื่อนำเสนอทางออกในการแก้ปัญหาและตอบโจทก์ความต้องการของแต่ละองค์กร รวมถึงการร่วมสร้างนวัตกรรมใหม่ และการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า”

องค์ประกอบที่ ๓ S - Strategic Thinking (การคิดเชิงกลยุทธ์) เน้นภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ที่ปรึกษาต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ แนะนำการพัฒนาบุคลากร ปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร และส่งเสริมการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ยืดหลักเหตุผลและเป้าหมายระยะยาว นอกจากนี้ยังต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร การเงิน และเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า “ใช้เทคโนโลยีในการทำงานมากขึ้น เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ การสื่อสารเพื่อนำเสนอทางออกในการแก้ปัญหาและตอบโจทก์ความต้องการของแต่ละองค์กร รวมถึงการร่วมสร้างนวัตกรรมใหม่ และการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า”

องค์ประกอบที่ ๔ D - Development Mastery (ความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนา) เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพและส่วนบุคคลอย่างต่อเนื่อง ที่ปรึกษาต้องพัฒนาทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ให้ทันสมัย สามารถวิเคราะห์และตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงพัฒนาทักษะการสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ และการจัดการความเครียด ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า “การเรียนรู้และนำความรู้ใหม่มาใช้เพื่อพัฒนาในทุกด้านจะทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้ การสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรจะช่วยให้ที่ปรึกษาสามารถพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญในงานเพิ่มมากขึ้น”

องค์ประกอบที่ ๕ O - Organizational Leadership (ภาวะผู้นำองค์กร) มุ่งเน้นมนุษย์สัมพันธ์และการปรับตัว ที่ปรึกษาต้องสร้างความเชื่อมั่นและความร่วมมือกับลูกค้าและทีมงาน เข้าใจมุมมองและวัฒนธรรมองค์กร สามารถปรับตัวกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า “ที่ปรึกษาองค์กรจำเป็นต้องมีความเข้าใจในตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างลึกซึ้ง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ช่วยให้ทีมมีความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน แต่ยังสร้างความไว้วางใจและสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกในทีม การรับฟังและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะช่วยเสริมสร้างความร่วมมือ”

องค์ประกอบที่ ๖ M - Management Skills (ทักษะการจัดการ) เน้นมาตรฐานจริยธรรมและวิชาชีพ ที่ปรึกษาต้องสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความโปร่งใสในการทำงาน ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อคำแนะนำ และรักษาความลับของข้อมูลสำคัญ ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า “ที่ปรึกษาองค์กรต้องมีความรู้ความสามารถในวิชาชีพ ปฏิบัติตามมาตรฐานทางวิชาชีพอย่างเคร่งครัดเสมอ รวมถึงปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ และรักษาความลับของลูกค้าอย่างเคร่งครัด”

WISDOM ทั้ง ๖ องค์ประกอบสามารถปรับใช้กับองค์กรที่มีบริบทแตกต่างกัน เช่น องค์กรการศึกษา ธุรกิจอาหาร ธุรกิจบริการ และธุรกิจค้าปลีก โดยต้องปรับให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของแต่ละประเภทธุรกิจ แต่ยังคงต้องประเมินความพร้อมขององค์กร สร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วม ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

องค์กรการศึกษา ได้แก่ ปรับการวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับบริบทการศึกษา เน้นภาวะผู้นำทางวิชาการควบคู่กับการบริหาร สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษา

ธุรกิจอาหาร ได้แก่ เน้นมาตรฐานความปลอดภัยอาหาร พัฒนาระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ปรับกลยุทธ์ตามพฤติกรรมผู้บริโภค และพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

ธุรกิจบริการ ได้แก่ มุ่งเน้นการพัฒนาการบริการลูกค้า ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลยกระดับบริการ พัฒนาระบบจัดการประสบการณ์ลูกค้า และสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นการบริการ

ธุรกิจค้าปลีก ได้แก่ ปรับกลยุทธ์ตามช่องทางการขาย วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและพฤติกรรม พัฒนาระบบบริหารสินค้าคงคลัง และสร้างประสบการณ์การซื้อที่แตกต่าง

การนำทั้ง ๖ องค์ประกอบไปประยุกต์ใช้มีเงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญ ได้แก่

- ๑) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
- ๒) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา
- ๓) การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน
- ๔) การให้ข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์
- ๕) การส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี

การอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์กร” ผลการวิจัย “WISDOM” มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

๑. W - Workplace Excellence (ความเป็นเลิศในการทำงาน) องค์ประกอบด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านอุตสาหกรรมมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Barzotto et al.^{๑๗} ที่พบว่าความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และความชำนาญในงานที่ดีเลิศ โดยจะต้องมีการสั่งสมประสบการณ์ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานอาชีพ รู้จักการใฝ่รู้และหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อปรับใช้และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการประยุกต์ใช้ความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ ให้เกิดประโยชน์ อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Namigai^{๑๘} ที่พบว่าการพัฒนาขีดความสามารถความเป็นผู้นำระดับโลกจำเป็นต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ วัฒนธรรม และค่านิยมที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งความสามารถจำเป็นต้องสะท้อนถึงข้อกำหนดเฉพาะของงานเพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้จริง

๒. I - Innovation Creation (การสร้างนวัตกรรม) องค์ประกอบด้านการเพิ่มขีดความสามารถของที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์กรมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mendenhall et al.^{๑๙} ที่พบว่า

^{๑๗} Barzotto, M., Corradini, C., Fai, F., Labory, S., & Tomlinson, P. R. “Smart Specialization, Industry 4.0 and Lagging Regions: Some Directions for Policy”, **Regional Studies, Regional Science**, Vol.7 No.1 (2020) : 318-332.

^{๑๘} Namigai, S. T., **Developing Global Leadership Competencies in Japanese Multinational Manufacturing Companies**, (UK Liverpool: University of Liverpool, 2019), pp. 139-140.

^{๑๙} Mendenhall, M. E., Weber, T. J., Arnardottir, A. A., & Oddou, G. R. “Developing Global Leadership Competencies: A Process Model”, **Advances in Global Leadership**, Vol.10 No.1 (2017) : 117-146.

การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำระดับโลกที่อ้างอิงตามทฤษฎีควรกล่าวถึงพลวัตที่เกี่ยวข้องกับการนำทักษะความสามารถข้ามวัฒนธรรมมาใช้และเสริมสร้างทักษะความสามารถ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nuorkivi^{๒๐} ที่พบว่าทำให้คำปรึกษาทั่วไปเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพของที่ปรึกษาในหลายบทบาท รวมถึงบทบาทผู้อำนวยการโครงการ หัวหน้าสายงาน ผู้เชี่ยวชาญ และบทบาทการทำงานต่าง ๆ เช่น ที่ปรึกษา โค้ช ผู้สนับสนุน และผู้ปฏิบัติงาน

๓. S - Strategic Thinking (การคิดเชิงกลยุทธ์) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Katz^{๒๑} ที่พบว่าเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานที่ผู้บริหารทุกระดับควรมีทักษะการบริหารงาน ประกอบด้วย ด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Groves and Feyerherm^{๒๒} ที่พบว่าการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำประกอบด้วยความสามารถทั้งด้านความรู้และความเข้าใจ (ความถนัดในการวิเคราะห์และความคล่องตัวในการเรียนรู้) และความสามารถทางพฤติกรรม (ความเข้าใจในผู้คนและความสามารถในการเป็นผู้นำ)

๔. D - Development Mastery (ความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนา) องค์ประกอบด้านการพัฒนาในด้านวิชาชีพและส่วนบุคคลมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Brody and Hadar^{๒๓} ที่พบว่าการพัฒนาวิชาชีพมีบทบาทสำคัญที่ช่วยให้องค์กรปฏิบัติการกิจบรรลุเป้าหมาย โดยเป็นที่ปรึกษาภายในที่ให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในการบริหารจัดการทรัพยากร ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรทั้งในเชิงโครงสร้าง ระบบและกระบวนการทำงาน รวมถึงช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงและสร้างความพร้อมในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bullock et al.^{๒๔} ที่พบว่าการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในวิชาชีพผ่านแผนพัฒนาส่วนบุคคลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และงานวิจัยของ ธาณินทร์

^{๒๐} Nuorkivi, I., **Roles of Management Consultants in Business Transformation Case Capgemini Consulting**, (Isto Nuorkivi: Helsinki School of Economics, 2009), pp. 52-54.

^{๒๑} Katz, D. "Skills of an Effective Administrator", **Harvard Business Review**, Vol.23 No.1 (1955): 33-42.

^{๒๒} Groves, S. K., & Feyerherm, E. A. "Developing a Leadership Potential Model for the New Era of Work and Organizations", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.43 No.6 (2022) : 978-998.

^{๒๓} Brody, D., & Hadar, L. "I Speak Prose and I Now Know it." Personal Development Trajectories among Teacher Educators in a Professional Development Community", **Teaching and Teacher Education**, Vol.27 No.8 (2011) : 1223-1234.

^{๒๔} Bullock, A., Firmstone, V., Frame, J., & Bedward, J. "Enhancing the Benefit of Continuing Professional Development: A Randomized Controlled Study of Personal Development Plans for Dentists", **Learning in Health and Social Care**, Vol.6 No.1 (2007) : 14-26.

สิทธิวิริยธรรม และคณะ^{๒๕} ที่พบว่าความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ติดตามความก้าวหน้าในศาสตร์ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

๕. O - Organizational Leadership (ภาวะผู้นำองค์กร) องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ และการปรับตัวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Michael and Nandakumar^{๒๖} ที่พบว่าทักษะการปรับตัวเป็นความสามารถของบุคคล ทีม หรือองค์กร ในการปรับความคิด อารมณ์ และพฤติกรรมของตนเอง ซึ่งช่วยให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น สร้างโอกาสที่มากกว่าด้วยการฝึกฝนจนเข้าถึงความเป็นมืออาชีพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mahfud et al.^{๒๗} ที่พบว่าความสามารถในการปรับตัวมีผลโดยตรงต่อทักษะการปรับตัวในอาชีพ

๖. M - Management Skills (ทักษะการจัดการ) องค์ประกอบด้านมาตรฐานจริยธรรม และวิชาชีพสอดคล้องกับงานวิจัยของ Freeman^{๒๘} ที่พบว่าการทำงานที่องค์กรธุรกิจจะประสบความสำเร็จในระยะยาวได้ องค์กรต้องมีการบริหารโดยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ที่อาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kakabadse et al.^{๒๙} ที่พบว่าที่ปรึกษาธุรกิจตระหนักถึงการควบคุมและดุลพินิจที่ลูกค้าส่งมาให้ และตระหนักว่าการวิพากษ์วิจารณ์บทบาทของพวกเขาอาจมีผลความจริงในบางครั้ง

^{๒๕} ธาณินทร์ สิทธิวิริยธรรม, สุชุม เฉลยทรัพย์, พัทธกษ จันทรเจริญ, และสุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์, “ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในตำแหน่งทางวิชาการ “ศาสตราจารย์” ของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา (ประเทศไทย)”, **วารสารมหาวิทยาลัยพะเยา**, ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๑ (๒๕๖๘) : ๒๔๓-๒๕๘.

^{๒๖} Michael, S., & Nandakumar, M. “Employee Adaptability Skills for Industry 4.0 Success: A Road Map”, **Production & Manufacturing Research**, Vol.10 No.1 (2022) : 24-41.

^{๒๗} Mahfud, T., Mulyani, Y., Setyawati, R., & Kholifah, N. “The Influence of Teaching Quality, Social Support, and Career Self-Efficacy on the Career Adaptability Skills: Evidence from a Polytechnic in Indonesia”, **Integration of Education**, Vol.1 No.106 (2022) : 27-41.

^{๒๘} Freeman, R. E. “Managing for Stakeholders: Trade-Offs or Value Creation”, **Journal of Business Ethics**, Vol.96 No.1 (2010) : 7-9.

^{๒๙} Kakabadse, N. K., Louchart, E., & Kakabadse, A. “Consultant's Role: A Qualitative Inquiry from the Consultant's Perspective”, **Journal of Management Development**, Vol.25 No.5 (2006) : 416-500.

สรุป

การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์กรที่สำคัญมีดังนี้

๑. ความเป็นเลิศในการทำงาน มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านอุตสาหกรรม ที่ปรึกษาต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมธุรกิจอย่างลึกซึ้ง วิเคราะห์แนวโน้มได้แม่นยำ และให้คำแนะนำในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานที่เหมาะสม

๒. การสร้างนวัตกรรม มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและความรู้ที่ลึกซึ้งในการสนับสนุนองค์กร ทั้งด้านการวิเคราะห์ตลาด การจัดการการเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการสร้างแรงบันดาลใจ และการนำทักษะความสามารถข้ามวัฒนธรรมมาใช้และเสริมสร้างทักษะความสามารถ

๓. การคิดเชิงกลยุทธ์ เน้นภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ที่ปรึกษาต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ แนะนำการพัฒนาบุคลากร และส่งเสริมการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น เหตุผลและเป้าหมายระยะยาว โดยทักษะการบริหารงานประกอบด้วย ด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค

๔. ความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนา เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพและส่วนบุคคลอย่างต่อเนื่อง ที่ปรึกษาต้องพัฒนาทักษะ ความรู้ให้ทันสมัย พัฒนาทักษะการสื่อสาร และการสร้างความสัมพันธ์ที่มีบทบาทสำคัญที่ช่วยให้องค์กรปฏิบัติภารกิจบรรลุเป้าหมาย

๕. ภาวะผู้นำองค์กร มุ่งเน้นมนุษยสัมพันธ์และการปรับตัว ที่ปรึกษาต้องสร้างความเชื่อมั่นกับลูกค้าและทีมงาน เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร และปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ทักษะการปรับตัวเป็นความสามารถในการปรับความคิด อารมณ์ และพฤติกรรม

๖. ทักษะการจัดการ เน้นมาตรฐานจริยธรรมและวิชาชีพ ที่ปรึกษาต้องสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความโปร่งใสในการทำงาน และการบริหารองค์กรควรให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การนำการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์กรไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่าง ๆ มีแนวทางที่แตกต่างกันตามบริบท ได้แก่ องค์กรการศึกษา (เน้นภาวะผู้นำทางวิชาการและสร้างเครือข่ายความร่วมมือ) ธุรกิจอาหาร (เน้นมาตรฐานความปลอดภัยและห่วงโซ่อุปทาน) ธุรกิจบริการ (มุ่งเน้นการพัฒนาการบริการลูกค้าและเทคโนโลยีดิจิทัล) และธุรกิจค้าปลีก (ปรับกลยุทธ์ตามช่องทางการขายและการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า)

ผลการวิจัยนี้ช่วยให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำของที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์กรอย่างเป็นระบบและครอบคลุม โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทย ซึ่งจะเป็นประโยชน์

ต่อการพัฒนาที่ปรึกษาให้มีสมรรถนะภาวะผู้นำที่เหมาะสม สามารถให้คำปรึกษาและแนะนำแนวทางที่มีคุณค่าแก่องค์กร นำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค กฎระเบียบ และมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะ

๑. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

๑.๑ ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย มีดังนี้

- หน่วยงานกำกับดูแลวิชาชีพที่ปรึกษาควรพัฒนาและกำหนดมาตรฐานวิชาชีพที่ปรึกษาให้ครอบคลุมทั้ง ๖ องค์กรประกอบ โดยเฉพาะด้านจริยธรรมและมาตรฐานวิชาชีพที่มีความสำคัญสูงสุด
- ภาครัฐควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของที่ปรึกษาไทยผ่านการจัดตั้งสถาบันพัฒนาที่ปรึกษามืออาชีพ ที่มีหลักสูตรครอบคลุมทั้งความรู้เชิงลึกในอุตสาหกรรม การพัฒนาภาวะผู้นำ และทักษะการให้คำปรึกษา
- ภาครัฐควรมีการจัดทำฐานข้อมูลของที่ปรึกษาที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน เพื่อยกระดับวิชาชีพและสร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรที่ต้องการใช้บริการที่ปรึกษา
- ภาครัฐควรส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้านการให้คำปรึกษาที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการให้คำปรึกษา

๑.๒ ข้อเสนอแนะระดับองค์กร มีดังนี้

- องค์กรที่ปรึกษาควรนำ WISDOM ทั้ง ๖ องค์กรประกอบไปใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การประเมินผล และการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของที่ปรึกษา
- การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงเพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากที่ปรึกษาอาวุโสสู่ที่ปรึกษารุ่นใหม่ โดยเน้นการพัฒนาทั้งด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและทักษะการให้คำปรึกษา
- การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุนให้ที่ปรึกษาเข้าร่วมการอบรม สัมมนา และเครือข่ายวิชาชีพ

๒. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๒.๑ ควรขยายการศึกษาสู่บริบทองค์กรที่แตกต่างกัน เช่น องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน หรือองค์กรไม่แสวงหากำไร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและสามารถปรับใช้กับสถานการณ์ที่หลากหลาย รวมถึงการพิจารณาปัจจัยทางวัฒนธรรม อุตสาหกรรม หรือโครงสร้างองค์กรที่อาจส่งผลต่อสมรรถนะของผู้นำ

๒.๒ เสนอให้มีการศึกษาการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในระยะยาว โดยการติดตามประสิทธิผลของการพัฒนาผู้นำต่อความสามารถของที่ปรึกษาและผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร

๒.๓ ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี เช่น การเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล และการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อให้การพัฒนาเหมาะสมกับยุคดิจิทัลและสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

ธานินทร์ สิทธิวีระธรรม, สุขุม เฉลยทรัพย์, พัทธกัญ จันทร์เจริญ, และสุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์. “ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในตำแหน่งทางวิชาการ “ศาสตราจารย์” ของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา (ประเทศไทย)”. *วารสารมหาวิทยาลัยวิชาการ*. ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๑ (๒๕๖๘) : ๒๔๓-๒๕๘.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. “The Four Is Transformational Leadership”. *Journal of European Industrial Training*. Vol.15 No.2 (1990) : 207.

Barzotto, M., Corradini, C., Fai, F., Labory, S., & Tomlinson, P. R. “Smart Specialization, Industry 4.0 and Lagging Regions: Some Directions for Policy”. *Regional Studies, Regional Science*. Vol.7 No.1 (2020) : 318-332.

Brody, D., & Hadar, L. “I Speak Prose and I Now Know it.”. Personal Development Trajectories among Teacher Educators in a Professional Development Community”. *Teaching and Teacher Education*. Vol.27 No.8 (2011) : 1223-1234.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. “The Four Is Transformational Leadership”. *Journal of European Industrial Training*. Vol.15 No.2 (1990) : 207.

Bullock, A., Firmstone, V., Frame, J., & Bedward, J. “Enhancing the Benefit of Continuing Professional Development: A Randomized Controlled Study of Personal Development Plans for Dentists”. *Learning in Health and Social Care*. Vol. 6 No.1 (2007) : 14-26.

Cahyadi, A., Poór, J., & Szabó, K. “Pursuing Consultant Performance: The Roles of Sustainable Leadership Styles, Sustainable Human Resource Management Practices, and Consultant Job Satisfaction”. *Sustainability*. Vol.14 No.1 (2022): 39-67.

- Exactitude Consultancy. **Management Consulting Services Market**. UK Bedfordshire: Exactitude Consultancy, 2024.
- Fengler, J., & Taylor, B. J. “Effective Assessment: A Key knowledge and Skill for a Sustainable Profession”. **Social Work Education**. Vol.38 No.3 (2019) : 392-405.
- Freeman, R. E. “Managing for Stakeholders: Trade-Offs or Value Creation”. **Journal of Business Ethics**, Vol.96 No.1 (2010) : 7-9.
- Groves, S. K., & Feyerherm, E. A. “Developing a Leadership Potential Model for the New Era of Work and Organizations”. **Leadership & Organization Development Journal**. Vol.43 No.6 (2022) : 978-998.
- Han, H. “The Development of a Leadership Competency Model for Administrative Staff at a Public University in Foshan City, Guangdong Province, China”. **ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome**. Vol.11 No.2 (2024) : 239-257.
- Kakabadse, N. K., Louchart, E., & Kakabadse, A. “Consultant’s Role: A Qualitative Inquiry from the Consultant’s Perspective”. **Journal of Management Development**. Vol.25 No.5 (2006) : 416-500.
- Katz, D. “Skills of an Effective Administrator”. **Harvard Business Review**. Vol. 23 No.1 (1955) : 33-42.
- Kerubo, J. “Analysis of Kenya’s Progress toward a Knowledge Based Society”. **Journal of Education and Practices**. Vol.3 No.3 (2023) : 27-44.
- Kohlberg, L., **Development of Moral Character and Moral Ideology Review of Child Development Research**. NY: Russell Sage Foundation, 1976.
- Mahfud, T., Mulyani, Y., Setyawati, R., & Kholifah, N. “The Influence of Teaching Quality, Social Support, and Career Self-Efficacy on the Career Adaptability Skills: Evidence from a Polytechnic in Indonesia”. **Integration of Education**. Vol.1 No.106 (2022) : 27-41.
- Manz, C. C. “Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations”. **The Academy of Management Review**. Vol.11 No.3 (1986) : 585-600.

- Mendenhall, M. E., Weber, T. J., Arnardottir, A. A., & Oddou, G. R. “Developing Global Leadership Competencies: A Process Model”. **Advances in Global Leadership**. Vol.10 No.1 (2017) : 117-146.
- Michael, S., & Nandakumar, M. “Employee Adaptability Skills for Industry 4.0 Success: A Road Map”. **Production & Manufacturing Research**. Vol.10 No.1 (2022) : 24-41.
- Namigai, S. T., **Developing Global Leadership Competencies in Japanese Multi-national Manufacturing Companies**. UK Liverpool: University of Liverpool, 2019.
- Nielsen, R. K., & Lyndgaard, D. B. “Developing Global Leaders in Denmark Via Academic-Practitioner Collaboration: Lessons for Educators and Consultants”. **Advances in Global Leadership**. Vol.15 No.1 (2023) : 259-272.
- Nuorkivi, I., **Roles of Management Consultants in Business Transformation Case Capgemini Consulting**. Isto Nuorkivi: Helsinki School of Economics, 2009.
- Papalia, F., Lazzati, A., Bakkar, S., Shawky, M., Gaughan, J., & Shafi, A. “Innovative Approach to Medical Leadership and Management Development: Clinician Secondment to a Management Consulting Firm”. **Journal of Healthcare Leadership**. Vol.15 No.1 (2023) : 95-104.
- United Nations. **Strengthen the Means of Implementation and Revitalize the Global Partnership for Sustainable Development**. NY: UN Sustainable Development Goals, 2023.