

กลยุทธ์การสร้างและพัฒนาผู้นำองค์กรรุ่นถัดไป

STRATEGIC FOR BUILDING AND DEVELOPING THE NEXT GENERATION OF CORPORATE LEADER

ปัทมา อินทรจันทร์

นักศึกษาลัทธิบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี

ดร.เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี

ดร. ยวดี ลิเบ็น

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี

บทคัดย่อ

ในองค์กรย่อมมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลาทั้งเกิดจากภายในและภายนอกองค์กรการเปลี่ยนแปลงภายในที่มีผลกระทบอย่างมากต่อการเดินหน้าขององค์กร การเปลี่ยนแปลงผู้นำจากเหตุการณ์ต่างๆ การลาออก อุบัติเหตุ หรือแม้แต่การเกษียณอายุ จากปัญหาดังกล่าวองค์กรจำเป็นต้องหาผู้มาสืบทอดตำแหน่งมาเป็นผู้นำองค์กรรุ่นถัดไปอย่างรวดเร็วที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาบุคลากรจากภายในหรือภายนอกองค์กรที่มีความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง พร้อมด้วยคุณสมบัติ ความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดี เพื่อสืบทอดงานต่อจากผู้นำองค์กรคนเก่าทั้งในเรื่องนโยบายและการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินไปขององค์กรบรรลุผลตามภารกิจและเป้าหมายที่กำหนดได้ บทความนี้ได้รวบรวมทฤษฎีที่สำคัญและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ ภาวะผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และกลยุทธ์การสร้างและพัฒนาผู้นำเพื่อสืบทอดตำแหน่งสำคัญ โดยใช้เครื่องมือการวางแผนการสืบทอดผู้นำและกลยุทธ์การสอนงาน วัตถุประสงค์ของบทความเรื่องนี้เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การสร้างและพัฒนาผู้นำองค์กรรุ่นถัดไปอย่างเหมาะสม พร้อมในการรับมือสถานการณ์ต่างๆ ต่อการเปลี่ยนแปลงผู้นำได้ทันเวลาที่ เหมาะสม และเดินหน้าองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

คำสำคัญ: ผู้นำ ผู้นำองค์กร กลยุทธ์การสอนงาน

ABSTRACT

All organizations are subject to changes of various degrees. There are two main types of factors effecting these changes, which are called the internal and external factors. However, it is widely known that internal changes occurring in organizations significantly impact on the future strategic plan such as leadership transformation due to the reasons of resignation, accident, and retirement. Considering the fact that every organization may face these kinds of problems, they need to train their staff within the organization or look for appropriate candidates who can quickly take over as the leader of the organization when or if it needs. Thus, this article focuses relevant theories regarding leadership, leadership transformation, on how to build strong strategic development plans to fulfill the important positions in an organization through success planning management strategy and coaching strategy. The purpose of this article aims to define some trends for building up and developing appropriate leader who can deal with the unexpectedly changes and efficiently continue the work.

Keyword: Leader, Corporate Leaders, Coaching Strategy.

บทนำ

เมื่อถึงช่วงเวลาหนึ่งที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำ หรือเกิดการสูญเสียพนักงาน ในตำแหน่งสำคัญ ๆ ไปอย่างกะทันหัน ด้วยสาเหตุต่าง ๆ อาทิ อุบัติเหตุ การเกษียณอายุงาน การลาออกกะทันหัน การสูญเสียบุคลากรที่สำคัญ ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใดก็ตาม ทำให้เกิดคำถามตามมาว่า ใครจะเป็นผู้สืบทอดงานในตำแหน่งดังกล่าว ดังนั้นบุคคลภายในที่จะเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา หรือบุคคลภายนอกที่มีความสามารถในการทำงาน หลายองค์กรมักประสบปัญหาในด้านการพัฒนาบุคลากรหรือการจ้างงานเพื่อมารับช่วงต่อเนื่อง จากต้องใช้เวลาในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม แต่เมื่อสรรหาบุคคลได้แล้วจะเกิดปัญหาที่ว่า จะเริ่มงานได้ทันทีหรือไม่ และบุคลากรที่คัดเลือกมาจะสามารถทำงานได้ดีและดำเนินงานต่อเนื่องจากเจ้าของตำแหน่งคนเดิมหรือไม่ หรือองค์กรต้องใช้เวลานานเพียงใดถึงสามารถฝึกฝนบุคลากรจนสามารถทำงานในตำแหน่งดังกล่าวได้ตามที่องค์กรคาดหวัง และให้ทันการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น ทั้งนี้บางองค์กรสรรหาบุคลากรมาได้แต่ไม่รู้จะเริ่มพัฒนาอย่างไร จึงส่งผลให้องค์กรนั้นประสบปัญหาด้านการพิจารณาแต่งตั้งตำแหน่งงานสำคัญๆ ของผู้บริหาร อันเนื่องมาจากองค์กรคัดเลือกพนักงานใหม่หรือพิจารณาปรับเปลี่ยนตำแหน่งพนักงานเดิมให้มารับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นโดยใช้เกณฑ์ส่วนตัวในการเลือกหรือความพึงพอใจของผู้สรรหาเป็นหลัก โดยพิจารณาจากบุคลิกลักษณะหรือคุณสมบัติภายนอก ว่าสามารถบริหารให้องค์กรดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนด เพื่อส่งผลต่อความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร องค์กรจำเป็นต้องวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญไว้ล่วงหน้า โดยเฉพาะผู้บริหารระดับต่างๆ ที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจและกลยุทธ์ขององค์กร

ทั้งนี้ปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กร คือ การมีผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำ ซึ่งมีคุณลักษณะ อาทิ 1) ความเฉลียวฉลาดหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหา 2) การบรรลุวุฒิภาวะทางสังคมที่แสดงถึงความมั่นคงทางอารมณ์และเชื่อมั่นในตนเอง 3) มีแรงจูงใจจากภายในเพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จและมุ่งมั่นในการทำงาน 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน การนำความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์มาใช้ในการติดต่อสื่อสารกันเพื่อนำองค์กรให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ของตนเองและของส่วนรวม (Dubrin, 1981 อ้างถึงใน พรณราย ทพยยะประภา, 2548: 45)

เนื่องจากผู้บริหารต้องใช้ความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ที่ไม่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ภายในระยะเวลาอันสั้น อันเกิดจากการสูญเสียขาดแคลนหรือเกิดการว่างของตำแหน่งดังกล่าว แม้เพียงช่วงระยะเวลาสั้นๆ ก็ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ดังนั้น กลยุทธ์วางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำในอนาคต (Succession Planning Management) จึงเป็นกลยุทธ์การวางแผนเพื่อให้งานในตำแหน่งงานหลัก (Key Positions) ของหน่วยงานให้มีภาวะผู้นำต่อเนื่อง (Leadership Continuity) โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรที่มีความพร้อมหรือการสรรหาบุคคลภายนอกที่มีภาวะผู้นำและความพร้อมดำรงตำแหน่งดังกล่าว โดยการบริหาร การสืบทอดตำแหน่งขององค์กรนั้น จำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ดังนี้ 1) เพื่อเป็นแนวทาง ในการระบุหาผู้นำที่มีความรู้ความสามารถสูง 2) เพื่อส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานและ 3) เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล วิธีการดังกล่าวทำให้องค์กรสามารถประเมินความพร้อมของทรัพยากรบุคคลทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ อาทิ คุณสมบัติ และความสามารถ (วรวิจิณ สนวนพุด, 2558 : 79) ซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถวางแผนสรรหาและพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเชิงรุกได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งสามารถประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงทั้งหลายได้ถูกต้อง ทำให้องค์กรสามารถวางแผนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานที่จะมาสืบทอดตำแหน่งได้ล่วงหน้า นอกจากนี้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำในอนาคตสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจพนักงานได้เป็นอย่างดี หากองค์กรมีนโยบายส่งเสริมการเลื่อนขั้นพนักงานภายในมากกว่าการสรรหาหรือจัดจ้างจากภายนอก

จากที่กล่าวมาข้างต้นองค์กรควรเตรียมความพร้อมและวางแผนจัดสรรบุคลากรที่ดี ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น โดยเฉพาะการพัฒนาผู้นำองค์กรในรุ่นถัดไป เพื่อให้การบริหารงาน การตัดสินใจต่างๆ ในองค์กรไม่ติดขัดล่าช้า ดังนั้นการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการเตรียมคนเตรียมงาน ฝึกฝนและพัฒนาบุคคลให้พร้อมต่อการทำงาน เลือกสรรบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่สุดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เมื่อถึงเวลาที่ต้องไปทำ

ในตำแหน่งนั้นๆ ก็สามารถเริ่มงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ตั้งนั้นวัตถุประสงค์ของบทความนี้

1. ทบทวนวรรณกรรมและศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและภาวะผู้นำ
2. เสนอกลยุทธ์ในการสร้างและพัฒนาผู้นำรุ่นถัดไปสำหรับองค์กรเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการรับมือสถานการณ์ต่างๆ ต่อการเปลี่ยนแปลงผู้นำได้อย่างทันทั่วทั้งที่ เหมาะสมและการเดินทางขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

โดยใช้กลยุทธ์วางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำ
ในอนาคต (Succession Planning Management Strategy)
เป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์การสร้างและพัฒนา
ผู้นำองค์กรรุ่นถัดไป

ทบทวนวรรณกรรม

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและ
องค์กร หลายองค์กรพยายามหาวิธีการเพื่อพัฒนาภาวะ
ผู้นำของผู้บริหารทุกระดับให้เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้นำเหล่านี้
เป็นผู้ผลักดันความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับองค์กร และจาก
ผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนในช่วงประมาณปี
ค.ศ.1940 ในเรื่องของภาวะผู้นำนั้น ยืนยันว่าองค์กรที่
ประสบความสำเร็จนั้นเป็นผลมาจากการที่ผู้บริหารของตน
มีภาวะผู้นำ และสามารถนำองค์กร นำบุคลากรให้ไปสู่
เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ เนื่องจากในอดีตระยะแรกของการ
ศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930- 1940 คือแนวคิด
มาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership)
ของกรีกและโรมันโบราณ เชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตาม
ธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถ
เปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดี
และมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด
มีความสามารถ มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำ แต่
ในปัจจุบันมีความเชื่อว่าผู้นำสร้างได้ ผู้นำไม่ได้เป็นมาโดย
กำเนิด (Trait Theory) ดังนั้น การเป็นผู้นำสามารถสร้าง
ขึ้นได้ จากการที่ผู้นำนั้นใช้ความพยายามและการทำงานหนัก
การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้ และมีการสร้าง
เครื่องมือต่างๆ ขึ้นมาช่วยในการสร้างและพัฒนาผู้นำให้มี
ความพร้อมและเพิ่มศักยภาพสูงสุดในการนำองค์กรมุ่งสู่
เป้าหมาย ทั้งนี้ภาวะผู้นำเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามมากมาย แต่
ที่ค่อนข้างใหญ่เข้าใจตรงกัน คือ เป็นกระบวนการอิทธิพล
ทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้
ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้าง

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็น
กระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership)
มีความหมายแตกต่างกัน ภาวะผู้นำอาจเป็นคำที่เกิด
ในยุคหลัง ในยุคก่อนนั้นมีคำที่แสดงความเป็นผู้นำ
Oxford English Dictionary ได้ชี้ให้เห็นว่าคำว่า Leader
มีในภาษาอังกฤษประมาณ ค.ศ. 1300 แต่คำว่า Leadership
เพิ่งจะมีประมาณปี ค.ศ. 1800 อย่างไรก็ตามการศึกษา
การเป็นผู้นำนั้นมีมานานแล้ว ในหนังสือ Republic ซึ่ง
Plato (อ้างถึงใน เกรียงไกร เจริญธนาวัฒน์, 2556) ได้
พยายามอธิบายคุณลักษณะของบุคคลที่เป็น Philosopher-
King ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำนั่นเอง โดยผู้นำ คือ บุคคล
ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า
และเป็นผู้ตัดสินใจ เป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้
ในการปฏิบัติการกิจบางอย่าง (ปกณ ตั้งประเสริฐ, 2558)
เนื่องจากมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา

นอกจากนี้ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่ง
อาจได้มาโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับ
ของสมาชิกให้มีอิทธิพล และบทบาทเหนือกลุ่ม
มีความสามารถสูง ชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่ม
หรือคนในองค์กรมีความรักกันและเข้าใจกันมากขึ้น
ในขณะเดียวกัน คนในองค์กรก็มีการค้นพบศักยภาพของ
ตนเองและนำไปใช้ประโยชน์ภายในองค์กรได้มากกว่า
แต่ก่อน (วิโรจน์ สารัตนะ, 2557) ทั้งนี้ผู้นำ คือบุคคล
ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้
1) มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในองค์กรมากกว่าผู้อื่น
2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ 3) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำ
ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 4) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5) สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้บังคับบัญชา (Hoy & Miskel,
1991 อ้างถึงใน ขวัญตา เกื้อกูลรัตน์, 2554: 4) และผู้นำ
จะต้องมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในการ
ทำงาน ทั้งนี้ผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อ
การสื่อสารชัดเจนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และ
มีความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่นๆ อย่างมี
วิสัยทัศน์ (กมลวรรณ ทิพย์เนตร, 2555: 27)

ภาวะผู้นำเป็นคำศัพท์ทางการบริหารที่ยังหา
ความหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่ได้เนื่องจาก
ความหมายของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน แม้กระทั่ง
ความหมายตามพจนานุกรม New Webster's Dictionary

of the English Language (Bergquist, 1981 : 851) ระบุว่าภาวะผู้นำ หมายถึงตำแหน่งของผู้ทำหน้าที่ของผู้นำ หรือการชี้นำของผู้นำและความหมายในการนำ ของผู้นำ (Hornby, Cowle & Lewis, 1993: 708) ระบุในพจนานุกรม Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้นำความสามารถในการนำ และกลุ่มของผู้นำ อย่างไรก็ตาม การให้คำนิยามภาวะผู้นำของนักวิชาการมีความแตกต่างหลากหลายตามความคิดเห็น ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อกำหนดเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย (เอกชัย ปาณัน, 2552: 18) จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์กร การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นทักษะสำคัญของผู้นำที่จำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งพนักงานแต่ละคนย่อมมีความต้องการที่แตกต่างกันตามปัจจัยส่วน (ศุภรัตน์ ถนอมแก้ว และคณะ, 2559: 16) ภาวะผู้นำ มีจุดร่วมที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของกระบวนการต่างๆ มากกว่าความเป็นตัวของผู้นำ ขณะเดียวกัน (Bennis, 2008: 158) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถส่วนบุคคลสร้างขึ้นได้ เป็นบุคคลผู้รอบรู้ มีความคิดเป็นระบบ มีพรคนพวกบวิวาร มีความรู้ความสามารถทางความคิด และศรัทธาในหน้าที่ (Dubrin, 2010: 203) เป็นความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ทำตามในสิ่งที่ตนเองต้องการได้

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่าผู้นำ คือ บุคคลที่มาจากกาได้รับเลือกหรือแต่งตั้ง มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่มหรือองค์กร ให้นำพาบุคลากรและคนอื่นๆ ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน โดยมีภาวะผู้นำเป็นปัจจัยด้านอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลหรือผู้ตามให้เกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ โดยใช้กระบวนการสั่งการและการมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ

คุณลักษณะของภาวะผู้นำ

ในยุคเริ่มแรกการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Tail of Leadership) ด้วยการตรวจวัดคุณลักษณะในด้านต่างๆ ทางกายภาพ อาทิ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ความสามารถของบุคคลที่เชื่อว่าจำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ แต่ ในปัจจุบัน ลักษณะของภาวะผู้นำเปลี่ยนไปผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรจะประสบความสำเร็จ ประกอบไปด้วย มีบารมี มีความสามารถพิเศษในการโน้มน้าวดึงดูดใจผู้อื่น สร้างแรงบันดาลใจ แรงผลักดัน คำมั่นถึงตัวตนของบุคลากร และกระตุ้นความคิดของผู้ตาม (Pounder, 2001: 281) ซึ่งองค์ประกอบที่เหมาะสมของทักษะเหล่านี้ต่อความมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร นอกนั้นเป็นทักษะย่อยๆ ที่พบว่ามีความสำคัญขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ได้แก่ทักษะด้านการชักชวน ความสามารถในการวิเคราะห์ความสามารถในการพูด ความสามารถในการจดจำรายละเอียด ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จของผู้บริหารแทบทุกสถานการณ์

ปัจจุบันพบว่า มีปัญหาใหม่มากมายที่ทำให้บทบาทผู้นำเพิ่มความซับซ้อนในการบริหารองค์กร ดังนั้นผู้นำในอนาคตจำเป็นต้องมีทักษะใหม่เพิ่มขึ้นเพราะมีปัจจัยภายนอกหลายประการ ที่มีความสำคัญมากขึ้นต่อผู้นำ ได้แก่ความสามารถในการคิดเชิงซ้อน ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ความยืดหยุ่นทางพฤติกรรม เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นคุณลักษณะผู้นำ เป็นทักษะที่สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้นำที่หมั่นสำรวจตนเองอยู่เสมอว่า ตนมีจุดเด่นจุดด้อยข้อใด คุณลักษณะผู้นำเป็นทักษะสำคัญที่จะผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความศรัทธาในตัวผู้นำและตารางต่อไปนี้จะสรุปความหมายและคุณลักษณะผู้นำของบุคคลต่างๆที่ผู้วิจัยได้รวบรวมมาดังนี้

ตารางที่ 1 ความหมายและคุณลักษณะผู้นำ

ผู้เขียน	ความหมายและคุณลักษณะ
Burns, J. M. (2003)	ผู้นำที่มีศีลธรรมที่ดี จะเป็นบุคคลที่นำความสำเร็จและความเติบโตมาสู่องค์กร
Hoy, W.K. & Miskel, C.G (2008)	ไม่มีผู้นำแบบผู้นำที่ดีที่สุดแบบเดียว หรือไม่มีผู้นำแบบผู้นำใดที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์
Peter G. Northouse (2009)	ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับ ทักษะ คุณลักษณะ ความสามารถ และพฤติกรรม
O'Leary, E. (2000)	เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลของผู้อื่นเพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับเป้าหมาย
Rafferty & Griffin (2004)	ผู้นำจะต้องสร้างการกระตุ้น แรงจูงใจ มีวิสัยทัศน์ที่ดีและสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ตาม
Richard L. Draft (2005)	ความสัมพันธ์และจุดมุ่งหมายร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตามต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2009)	ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม เพื่อให้ทุกคนสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้
Ryan & Tipu, (2013)	ผู้นำนอกจากการได้รับการยอมรับ สนับสนุนแล้ว ยังต้องมีความสามารถ ความมุ่งมั่น ความพร้อมทางอารมณ์ พฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ดี
Samad, (2012)	บางคนไม่ได้เป็นผู้นำด้วยอำนาจที่มี แต่เป็นผู้นำโดยบุคลิกลักษณะของตนเอง
Yukl, G. (2002)	เป็นกระบวนการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลอื่นทำงานให้ประสบความสำเร็จ

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติที่ดีของผู้นำในการดูแลกลุ่มบุคคลหรือองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ คุณลักษณะของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้และสร้างขึ้นได้ อาทิ มนุษยสัมพันธ์ ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบ ความสามารถในการควบคุมกลุ่มคน

กลยุทธ์การสร้างและพัฒนาผู้นำองค์กรรุ่นถัดไป

กลยุทธ์การสร้างและพัฒนาผู้นำองค์กรรุ่นถัดไป โดยใช้เครื่องมือ Succession Planning Management (Rothwell, 2010) ในการเตรียมบุคคลขึ้นสืบทอดตำแหน่งสำคัญขององค์กรนั้นมีปัจจัยสำคัญในหลายๆด้าน อาทิ การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพร้อมที่จะรับมือความเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างเหมาะสม การถ่ายทอดความรู้ การสอนงานให้แก่บุคคลที่จะขึ้นสืบทอดตำแหน่งให้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในตำแหน่ง และการทำความเข้าใจในเรื่องวิธีการใช้เครื่องมือ Succession Planning Management อย่างถูกต้อง ผู้นำที่ดี เหมาะสมและมีความพร้อม เป็น

ปัจจัยสำคัญในการนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ดังนั้น กลยุทธ์การสร้างและพัฒนาผู้นำองค์กรรุ่นถัดไป ดังนี้

1. กลยุทธ์ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันเรียกได้ว่าเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ทุกๆ องค์กรต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อม สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยมและเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อองค์กรทั้งทางบวกและทางลบ องค์กรจะต้องปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ดังนั้นผู้นำถือว่าเป็นปัจจัยหลักในการนำพัฒนาและจัดการองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การที่ผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเพิ่มขึ้นได้ รับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

ปัจจุบันมีแนวคิดทฤษฎีจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งได้มีการพยายามจัดกลุ่มแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำไว้หลายแบบกลยุทธ์การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง นับเป็นกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อ

การเปลี่ยนแปลงทัศนคติสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กรสามารถจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ตามปฏิบัติได้มากกว่าที่คาดหมายไว้และสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น (Avolio & Bass, 2002) ดังนั้นกลยุทธ์ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม จูงใจผู้อื่นให้ทำงานมากกว่าและทุ่มเทกว่าที่พวกเขาตั้งใจแต่ต้น (Burns, 2003: 14) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ในการปฏิบัติงาน ทั้งของกลุ่มและของผู้บังคับบัญชา เจตคติ ความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมความเป็นพลเมืองโดยรวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กร (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550: 11)

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเป็นได้จากผู้นำที่มีคุณลักษณะดังนี้ คือมีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น มองการไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง (Bass, 1990 อ้างถึง ใน สันติ หอมทวีโชค 2555: 228) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรับผิดชอบในฐานะผู้ดูแลควบคุม เป็นผู้ที่ให้คำแนะนำอย่างเปิดเผย เป็นผู้มีจิตใจเป็นกลางและเป็นผู้ที่ฟังเสียงขององค์กร (Galpin, 2007: 123)

ดังนั้น กลยุทธ์ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลและสร้างแรงบันดาลใจต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีกลยุทธ์การสอนงานเพื่อช่วยให้ผู้นำพาองค์กรสู่ความเปลี่ยนแปลง พร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเหมาะสม นำไปสู่ประโยชน์สูงสุดขององค์กร

2. กลยุทธ์เทคนิคการสอนงาน

การสอนงาน (Coaching) หมายถึง การแนะนำ (Suggestion) หรือการถ่ายทอดความรู้ (Garvey & Megginson, 2014: 340) เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการเตรียมบุคคลขึ้นมาสืบทอดตำแหน่งต่อจากผู้นำคนเดิม เป็นการเตรียมความพร้อมและฝึกฝนให้บุคลากร

ที่เตรียมไว้ สามารถ สืบทอดตำแหน่งได้ เข้าใจในบทบาทหน้าที่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรควบคู่กับการพัฒนาขีดความสามารถผู้นำผ่านกลยุทธ์ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างความรับผิดชอบและนำไปใช้ในปฏิบัติงานต่อจากผู้นำคนเดิมได้อย่างต่อเนื่องและเหมาะสม ความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่งมาจากการสอนงาน การถ่ายทอดความรู้ และสามารถดึงศักยภาพของผู้ถูกสอนงานออกมาได้อย่างสูงสุด การสอนงานจึงเป็นกระบวนการหนึ่งที่ผู้สอนใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาผู้ถูกสอนให้มีทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) ในการทำงานนั้นๆ ให้เกิดการเรียนรู้และปรับตัว (Zachary, 2011: 219) นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น การสอนงานเป็นการเรียนรู้โดยมีผู้บังคับบัญชา หรือผู้เชี่ยวชาญเป็นพี่เลี้ยงสอนงานอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนให้ผู้รับการสอนได้ลงมือปฏิบัติงานจริง (ชินติวรพันธ์ ตรีทยาภูมิ, 2558) นอกจากนี้การสอนงานเป็น การบอกวิชาความรู้ แสดงให้เข้าใจโดยบอกวิธีหรือแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง คนส่วนใหญ่เข้าใจว่าการสอน คือการถ่ายทอดความรู้ โดยการบอกอธิบายขยายความให้เข้าใจ แต่นักวิชาการอธิบายความหมายของการสอนไว้ว่าเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียน เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่คาดหวัง จากไม่รู้เป็น ผู้มีความรู้ มีความเข้าใจ จากที่ไม่ได้หรือทำไม่เป็นให้ทำได้ทำเป็น ดังนั้นประโยชน์ของการสอนงานนั้นได้ประโยชน์ทั้งผู้สอน ผู้ได้รับการสอนและองค์กร โดยการสอนงานจะช่วยพัฒนาความรู้ความเข้าใจทักษะในการทำงานให้ผู้รับการสอนงาน สำหรับผู้สอนงานนั้น การสอนงานถือว่าเป็นการมอบหมายงานที่มีประโยชน์และช่วยพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันสำหรับประโยชน์ต่อองค์กรแล้วเมื่อพิจารณาในเรื่องค่าใช้จ่ายเห็นว่ามีค่าใช้จ่ายน้อยมากเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายการจัดฝึกอบรมในลักษณะเต็มรูปแบบ(เกรียงศักดิ์ วัฒนะรัตน์, 2558)

ในส่วนของเทคนิคการสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปยังผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานที่มีหน้าที่ในการสอนงานผู้สอนงานต้องมีความรู้ ความเข้าใจ สามารถตอบคำถามของผู้ได้รับการสอนงานได้และเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายในการทำงานเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผู้สอนงานต้องเต็มใจให้ความรู้แก่ผู้ได้รับการสอน ผู้สอนงานต้องเสียสละเวลาบางส่วนเพื่อการสอนงานแก่ผู้ได้รับการสอนนอกจากนี้ผู้สอนงานและผู้ได้รับการสอนต้องมีความเชื่อใจซึ่งกัน

และกันในแนวทางการสอนงาน ซึ่งข้อควรระวังของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทุกคนอาจจะไม่ใช้ผู้สอนงานที่ดีบางคนทำงานเก่งแต่สอนคนอื่นไม่เป็น หรือไม่ต้องการส่งต่อความรู้ของตนเองให้กับคนอื่น ๆ นอกจากนี้มีปัญหาสำคัญ คือความรู้และทักษะในการทำงานที่ผู้บังคับบัญชามีอยู่อาจจะล้าสมัยไปแล้ว เพราะโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้สอนจึงต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (ชนิตวีรธรรม ตรีวิทยากุมิ, 2558) และเป็นการพัฒนาบุคลากรระดับผู้นำขององค์กร และพัฒนาดาวเด่นของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร (Stone, 2007: 158)

ดังนั้น กลยุทธ์เทคนิคการสอนงานเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ วิธีการทำงานให้แก่ผู้รับการสอน การสอนงานนั้นผู้สอนกับผู้ได้รับการสอนจะต้องมีความเชื่อถือในกันและกันผู้สอนจะต้องเชื่อว่าผู้รับการสอนสามารถที่จะรับการสอนได้ ส่วนผู้รับการสอนก็ต้องเชื่อว่าผู้สอนจะสามารถถ่ายทอดความรู้ในการทำงานให้แก่ตนได้เพื่อเป้าหมายและประโยชน์สูงสุดขององค์กร

3. กลยุทธ์การกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning Strategy)

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีความสำคัญสำหรับองค์กรในการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพมาทดแทนบุคลากรเก่า การทำแผนการสืบทอดตำแหน่งมีความสำคัญต่อองค์กร คือ ช่วยให้องค์กรเติบโตได้อย่างต่อเนื่องมีเวลาค้นหาและพัฒนาศักยภาพที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคลได้ ป้องกันความเสี่ยงจากการออกจากงานของบุคลากร และเป็นแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่ต้องการความก้าวหน้า (คณะกรรมการพัฒนาบุคคล คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2557) จากข้อมูลการสำรวจเรื่องการนำระบบการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Planning system) มาใช้ในองค์กรของ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยและบริษัทการจัดการธุรกิจจำกัด (Business Management Co., LTD) ซึ่งการสำรวจมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบถึงการนำระบบการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Career Succession Planning System) มาใช้ในองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง แนวทางการนำมาใช้ปัญหาที่ได้รับและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการใช้ระบบการทดแทนตำแหน่งจากการประมวลผล 46 บริษัท โดยแยกกลุ่มตามลักษณะการร่วมทุน พบว่าบริษัทที่เป็นการลงทุนหรือร่วมทุนกับอเมริกาและยุโรป ส่วนใหญ่จะมีระบบการวางแผนทดแทนตำแหน่ง ในขณะที่บริษัทไทย ญี่ปุ่น และร่วมทุนกับญี่ปุ่นนั้น จะมีการใช้ระบบดังนี้

จำนวนน้อยกว่าและในกลุ่มบริษัทที่ยังไม่มีการปรับใช้ระบบการวางแผนทดแทนตำแหน่งกว่าร้อยละ 73 มีความสนใจแต่ยังไม่ปรับใช้

ทั้งนี้ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเริ่มต้นจากธุรกิจครอบครัว โดยมีเหตุผลในการสืบทอดตำแหน่ง 2 ประการ คือ 1) การสืบทอดตำแหน่งเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการหนึ่งทางธุรกิจ 2) เชื่อว่าการสืบทอดตำแหน่งเป็นการเพิ่มความความสำเร็จของธุรกิจ (Sharma, 2004: 25) การสืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการระยะยาวมีหลายขั้นตอน (Dyck, Mauws, Starke & Mischke, 2002: 143) โดยศึกษาและกำหนดกลุ่มตำแหน่งเป้าหมายที่องค์กรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ ระบุทักษะ ความรู้ สมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของตำแหน่งต่าง ๆ สำรวจข้อมูลเรื่องเกษียณอายุของบุคลากรในตำแหน่งที่มีคุณสมบัติที่หายากและเป็นที่ต้องการของคู่แข่งทางธุรกิจ นอกจากนี้องค์กรควรจัดทำระบบการประเมินสมรรถนะ เพื่อสามารถทราบถึงช่องว่างของสมรรถนะในปัจจุบันและในอนาคต และออกแบบแนวทางการพัฒนาความสามารถตามหลักสมรรถนะแต่ละด้านที่องค์กรต้องการ นอกจากนี้องค์กรควรพัฒนาและรวบรวมรายชื่อบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความสามารถที่จะมารับการสืบทอดตำแหน่ง รวมถึงประเมินสมรรถนะของผู้สืบทอดตำแหน่งในปัจจุบันเพื่อหาข้อเปรียบเทียบกับสมรรถนะในตำแหน่งที่สูงขึ้น พร้อมจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) และดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผน การติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งโดยปรับปรุงระบบการสืบทอดตำแหน่งตามผลการประเมินเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและพัฒนาให้ดีขึ้นการสืบทอดตำแหน่ง

การสืบทอดตำแหน่งโดยใช้เครื่องมือการกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่ง เป็นกลยุทธ์การเตรียมบุคคลเพื่อมาสืบทอดตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กรโดยเฉพาะตำแหน่งสำคัญ ๆ อย่างตำแหน่งผู้บริหาร ให้มีความพร้อมในทุก ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็น ศักยภาพในการทำงาน การมีภาวะผู้นำ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งทำให้องค์กรได้บุคคลที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย

ดังนั้นขั้นตอนการสร้างและพัฒนาผู้นำองค์กรด้วยกลยุทธ์การกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning Strategy) เริ่มต้นจากองค์กรสำรวจข้อมูลการเกษียณอายุ ศึกษากำหนดรายละเอียดตำแหน่งเป้าหมายสำคัญ ระบุคุณสมบัติ ทักษะ ความรู้

ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งนั้นๆ รวมถึงการจัดระบบประเมินสมรรถนะเพื่อทราบช่องว่างของสมรรถนะในปัจจุบันและอนาคต เพื่อออกแบบแนวทางในการพัฒนาความสามารถแต่ละด้านที่องค์กรต้องการ รวมทั้งรวบรวมรายชื่อบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความสามารถพร้อมที่จะสืบทอดตำแหน่ง (Successor) สุดท้ายติดตามและประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาเพื่อเลือกบุคลากรที่มีความพร้อมสืบทอดตำแหน่งสำคัญต่อไป

บทวิจารณ์

การเตรียมความพร้อมบุคคลในการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญหรือผู้นำ ซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะในปัจจุบันองค์กรต้องเดินหน้าตลอดเวลาให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง การแข่งขัน และเป้าหมายที่วางไว้ เมื่อองค์กรสูญเสียบุคลากรในตำแหน่งสำคัญๆ ไปไม่ว่าการสูญเสียไปอย่างกะทันหันจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด หรือไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า หรือแม้แต่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ก็เป็นการวางแผนล่วงหน้าเป็นการเตรียมความพร้อม การประเมินสถานการณ์ ความเสี่ยงและหาวิธีรับมือได้อย่างเหมาะสม หากมีการวางแผนสืบทอดผู้นำไว้ล่วงหน้า จะเป็นข้อดีต่อองค์กรนั้นๆ ช่วยให้องค์กรดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่น การบริหารงาน การตัดสินใจต่างๆ เป็นไปอย่างต่อเนื่องไม่ล่าช้า อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มแรงจูงใจขวัญและกำลังใจสำหรับพนักงานในนโยบายการส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่ง องค์กรจึงได้บุคคลที่ขึ้นมาเป็นผู้นำที่มีความพร้อมความสามารถและมีศักยภาพ เพราะได้รับการพัฒนาเรียนรู้งาน มีความรับผิดชอบของตำแหน่ง ได้รับการสอนงานล่วงหน้า และนำองค์กรสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

บรรณานุกรม

กมลวรรณ ทิพนนตร.(2555). *โมเดลสมการ โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงจิต วิญญาณ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*.
เกรียงไกร เจริญธนาวัฒน์. (2556). *หลักพื้นฐานกฎหมายมหาชน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิญญูชน

บทสรุป

บทความนี้นำเสนอกลยุทธ์การสร้างและพัฒนาผู้นำองค์กรรุ่นถัดไป ผลจากการศึกษางานวิจัยและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ ภาวะผู้นำ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันนั้นที่เปลี่ยนแปลงไปทุกวัน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้ทำให้ทราบความสำคัญเรื่องของการเปลี่ยนแปลงผู้นำองค์กร บุคคลที่จะนำองค์กรและคนในองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่วางเป้าหมายไว้ และเล็งเห็นปัญหาของการขาดผู้นำองค์กรในขณะนั้น ในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทำให้การดำเนินไปขององค์กรขาดความต่อเนื่อง ดังนั้น จึงได้รวบรวมกลยุทธ์การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง โดยใช้เครื่องมือ Succession Planning Management รวมไปถึงกลยุทธ์ในการสร้างและพัฒนาผู้นำองค์กรรุ่นถัดไป ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการพัฒนาผู้นำให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างเหมาะสมและทันถ่วงที กลยุทธ์เทคนิคการสอนงาน ในการเตรียมความพร้อม สร้างการปรับตัวของบุคลากรที่จะขึ้นมาสืบทอดตำแหน่งผู้นำองค์กรคนถัดไป โดยผ่านถ่ายทอดความรู้ คำแนะนำ และดึงศักยภาพของบุคคลออกมาใช้ เรียนรู้กระบวนการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ อย่างถูกต้อง และสุดท้ายกลยุทธ์การกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่ง ที่มีขั้นตอนการเตรียมบุคคลตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา จนถึงการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมปฏิบัติงานต่อจากผู้นำองค์กรคนเดิมได้อย่างต่อเนื่องทันถ่วงที และเดินหน้าองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

เกรียงศักดิ์ วัฒนะรัตน์.(2558) .*การจัดการความรู้กับการบริหารราชการสมัยใหม่*. สืบค้นเมื่อ 1 ตุลาคม 2559 , จาก
<http://www.dia.go.th/work/km/home/kmstory/kmstory7.htm>

- ขวัญตา เกื้อกูลรัฐ. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลางอำเภอโพธารามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- คณะกรรมการพัฒนาบุคคลคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2557). *การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) สืบค้นเมื่อ 1 ตุลาคม 2559*, จาก http://hrmdold.oop.cmu.ac.th/hrmd/admin/sub_files/dev/20141024155407-134.pdf.
- ชนิตร์สรณ์ ตรีวิทยาภูมิ. (2558). *นิยามธุรกิจ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. สืบค้นเมื่อ 1 ตุลาคม 2559, จาก <http://www.uptraining.co.th/index.php/feed-article/231-coaching-trip>.
- ปภณ ตั้งประเสริฐ. (2558). *ผู้นำทางการศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 10 มีนาคม 2560, จาก <http://pondpaphon.blogspot.com/2015/09/2558-leader-leadership.html>.
- พรรณราย ทรัพย์ประภา. (2548). *จิตวิทยาประยุกต์ในชีวิตและในการทำงาน*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นเมื่อ 8 มีนาคม 2560, จาก http://hrm.siamhrm.com/report/management_report.phpmax=187.
- วรวิณี สวนพุ่ม. (2558). *Succession Planning Management เตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต. วารสารโปรดักทิวิตีเวิลด์ (Productivity world)*. 20(116), 79-83.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนันททัศน์ร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- สันติ หอม ทวี โชค และ นพดล เจนอักษร. (2012). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี. วารสาร การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร (Journal of Educational Administration, Silpakorn University)*, 2(2), 225-233.
- ศุภรัตน์ ถนอมแก้ว, เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์ และ ยุวดี ลิ เป็น. (2559). *กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในแต่ละช่วงวัยของพนักงานในองค์กร. วารสารการจัดการสมัยใหม่*. 14(1), 11-16.
- เอกชัย ปานัน. (2552). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเวียงแหงสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต3= Leadership of basic education institution administrators in Wiang Hang District Attached to Office of Chiang Mai Educational Service Area 3*.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Manual for the multifactor leadership questionnaire (Form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bennis, W. (2008). *The art of followership: Great Followers Create Great Leaders. Leadership Excellence*, 25(4), 158.
- Bergquist, S. R. (1981). *New Webster's dictionary of the English Language* New York: Copyright by Delair.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness* (Vol. 213). Grove Press.
- Daft, R. L. (2005). *The Leadership Experience (3rd ed.)*. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Dubrin, Andrew T. (1981). *Human Relation : A Job Oriented Approach*. Verginia : RestonPublishing.
- DuBrin, A. J. (2010). *Principles of Leadership*. 6th ed. Toronto: Houghton Mifflin Company.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. A. (2002). *Passing the Baton: The Importance of Sequence, Timing, Technique and Communication in Executive Succession. Journal of business venturing*, 17(2), 143-162.

- Galpin Timothy J. & Herndon, Mark. (2007). *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions*. San Francisco: Jossey
- Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2014). *Coaching and Mentoring: Theory and Practice*. London: Sage
- Hornby, A. S., Cowle, A. P., & Lewis, J. W. (1993). *Oxford Advanced Learner's dictionary* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and Practice*. 8th ed. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (1991). *Educational Administration : Theory Research and Practice*: 4th ed. New York : Harper Collins.
- Northouse, P.G. (2009). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. Thousand Oaks Los Angeles: Sage
- O'Leary, E. (2000). *10 minute Guide to Leadership*. 2nd ed. Indianapolis : Pearson Education.
- Pounder, J. S. (2001). "New leadership" and University Organisational effectiveness: Exploring the Relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 281-290.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2009). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Ryan, J. C., & Tipu, S. A. (2013). Leadership Effects on Innovation Propensity: A Two-factor Full Range Leadership Model. *Journal of Business Research*, 66(10), 2116-2129.
- Samad, S. (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 486-493.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family business review*, 17(1), 1-36.
- Stone, F. M. (2007). *Coaching, Counseling & Mentoring: How to choose & use the right technique to boost employee performance*. New York: American Management Association.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. 5th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Zachary, L. J. (2011). *Creating a Mentoring Culture: The Organization's Guide*. John Wiley & Sons.