

การพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพ
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

Leadership Development of the Next Generation

in Preparation of Professional Executives for Suan Dusit Rajabhat University

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปัญญา อนันตชนาชัย
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

E-mail: punya_ana@dusit.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์ความจำเป็นและความคาดหวังต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต 2) ค้นหาคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพเหมาะสมกับการเข้าสู่กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ 3) ค้นหาสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการพัฒนาสร้างเสริมให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรรุ่นใหม่ 4) ค้นหาคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต 5) นำเสนอตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ดำเนินการด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลหลักจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสนทนากลุ่มและการจัดกิจกรรมเวทีเสวนา จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่ม ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนการสอน และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอก รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก 30 คน การสนทนากลุ่ม 12 คน และการจัดกิจกรรมเวทีเสวนา 14 คน ข้อมูลหลักที่ได้จากกิจกรรมการเก็บรวบรวมข้อมูลข้างต้นจะถูกนำมาจัดระบบ เชื่อมโยงความสัมพันธ์และใช้วิธีการอุปนัยเพื่อประมวลสรุปผลการวิจัยและขณะเดียวกัน เพื่อให้ผลการวิจัยในส่วนของตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตมีความสมบูรณ์ในตัวเอง จึงได้นำการวิจัยเชิงปริมาณพร้อมทั้งผลการวิจัยมาช่วยตรวจสอบและสนับสนุนความสอดคล้องกับประเด็นสำคัญต่างๆ ในตัวแบบของการวิจัย โดยใช้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จำนวน 268 คนและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยายในรูปแบบของค่าเฉลี่ยตัวกลางเลขคณิตพร้อมกับค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตมีความจำเป็น

และความคาดหวังกับการที่บุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูงจะได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำและเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยต่อไป 2) บุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูงจะพิจารณาจากคุณลักษณะเฉพาะตัวดังนี้ มีความรอบรู้ รู้ลึก สามารถใช้ภาษาต่างประเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศควบคู่ไปกับการมีความใฝ่รู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีพื้นฐานด้านคุณธรรมและจริยธรรม รวมทั้งค่านิยมและการปฏิบัติตนที่ดีต่อองค์กร มีระบบและวิธีการคิดที่โดดเด่น มีบุคลิกภาพที่ผสมผสานกันอย่างลงตัวที่โดดเด่น และสามารถปฏิบัติงานและสร้างผลงานให้ปรากฏ 3) สมรรถนะหลักทางด้านภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องพัฒนาสร้างเสริมให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูง และมีโอกาสเข้าสู่กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ 6 กลุ่มสมรรถนะ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับคุณธรรม ความคิดเชิงระบบและวิสัยทัศน์ การสร้างเครือข่ายกับสังคม การโน้มน้าวบุคลากรสู่การผนึกพลังร่วมกันพร้อมกับความมีจิตใจแห่งที่งาน การปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลงทุกลักษณะและนวัตกรรม และการบริหารจัดการงานที่เป็นการปฏิบัติที่ดีเลิศ 4) คุณลักษณะพิเศษของผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตมีลักษณะที่เป็นองค์รวม ประกอบด้วยศักยภาพของบุคคลที่โดดเด่น กระบวนการบริหารจัดการที่เป็นการปฏิบัติที่ดีเลิศ และมีผลงานที่ประจักษ์ได้รับการยอมรับถึงความมีคุณค่ากับองค์กรและ/หรือกับสังคม 5) ตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร รุ่นใหม่เพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตมุ่งเน้นให้คุณค่าและความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ (leadership development) ของบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูงผ่านการจัดการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession planning management) ที่ปรับให้มีลักษณะของกระบวนการเชิงระบบ และประมวลสรุปในรูปของสมการดังนี้

$$\text{EPE} = \text{DISDP} + \text{SICMAE} + \text{COT}$$

EPE หมายถึง ผู้บริหารมืออาชีพตามคุณลักษณะพิเศษที่คาดหวัง (expected professional executive) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

DISDP หมายถึง กลุ่มกิจกรรมดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำตามลำดับ ได้แก่ determination, identification, selection, development และ promotion

SICMAE หมายถึง กลุ่มกลไกสนับสนุนกิจกรรมดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำแต่ละขั้นตอนให้สามารถดำเนินไปได้ด้วยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ supportive system, information, coaching and mentoring, assessment และ evaluation

COT หมายถึง คณะบุคคลดำเนินงานรับผิดชอบกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ผ่านการจัดการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานอย่างต่อเนื่องทั้งระบบ (continuous operation team) ผลการวิจัยเชิงปริมาณในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตพบว่า กลุ่มตัวอย่างต่างให้ความสำคัญกับภาพรวมและประเด็นส่วนย่อยต่างๆ ทุกรายการในระดับมากที่สุด

ABSTRACT

The purposes of this research are: firstly, to analyse the necessity and expectation for the leadership development of the next generation in preparation of professional executives for Suan Dusit Rajabhat University, secondly, to search for the particular characteristics of proper potentiality of the cohorts of the next generation who have a chance to take part in the leadership development program, thirdly, to search for the core competencies for developing the cohorts of the next generation, fourthly, to search for the unique characteristics for professional executives of Suan Dusit Rajabhat University, and finally to create a model of leadership development of the next generation in preparation of professional executives for Suan Dusit Rajabhat University. This research was conducted by a mean of qualitative research based on in-depth interviews, focus groups and discussions with three informant groups who are involved in Suan Dusit Rajabhat University including executives, lecturers and supporting personel groups, and with the outside experts. The total of those key informants are 30, 12 and 14 persons respectively. The key data collected by above activities were systemized, relationship linked and formulated findings by induction. In the mean time, to complete the model of leadership development of the next generation in preparation of professional executives for Suan Dusit Rajabhat University, the findings of the quantitative research were conducted to be in accord with the model, by sampling group of 268 employees who work in Suan Dusit Rajabhat University. The data were analysed by descriptive statistics with arithmetic mean and standard deviation. The findings indicated that, firstly, Suan Dusit Rajabhat University needs executives with higher leadership leading to the continuity of sustainability of the university. In the mean time, there will be retirement of executives respectively. This causes the necessities and expectation for the next generation with high potentiality to be developed in the area of leadership and to be prepared for professional executives. Secondly, the next generation with high potentiality will be considered in accordance with particular characteristics as follows: rounded and depth knowledge with well foreign language proficiency and information technology capability at a masterly level. They must also have ethics, value good practices for the organization, have unique thinking system, have smart integrated personality, and appearant performance capability. Thirdly, there will be

necessities to develop leadership core competencies for the next generation with high potentiality in six categories of competency as follows: wisdom with ethics, system thinking and visions, alliance with social networks, leading to synergize team spirit, adaptability to all situations, and best practice executions. Fourthly, the expected professional executives of Suan Dusit Rajabhat University with unique holistic characteristics, they should possess the following traits : uniqueness of personnel potentiality, execution with best practice, and high performance with high value for organization and outside society. And finally the model of leadership development of the next generation in preparation of professional executives for Suan Dusit Rajabhat University, focusing on leadership development program with high potential next generation, based on succession planning management, the following equation has been formulated.

$$\text{EPE} = \text{DISDP} + \text{SICMAE} + \text{COT}$$

EPE is the expected professional executives of Suan Dusit Rajabhat University.

DISDP is the group of leadership development activities according to determination, identification, selection, development and promotion

SICMAE is the group of supportive mechanism to each step of leadership development activities namely: supportive system, information, coaching and mentoring, assessment and evaluation

COT is the accountable committee on the leadership development of the next generation based on continuous systematic succession plan of management (continuous operation team) The findings from quantitative research about the opinions of the value of issues concerning the model of leadership development of the next generation in preparation of professional executives for Suan Dusit Rajabhat University were indicated that the samples pointed out the importance of the whole picture and parts of each issue in the highest level.

บทนำ

สืบเนื่องจากอิทธิพลและบทบาทของกระแสโลกาภิวัตน์(globalization) ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การปรับตัวของระบบโครงสร้างและแนวทางการดำเนินงานตลอดจนวิถีการดำเนินชีวิตของประชาชนในแต่ละประเทศของโลก ซึ่งส่งผลต่อเนื่องไปสู่สถานะความเปลี่ยนแปลงและความจำเป็นในการปรับตัวของประเทศต่างๆ เพื่อให้สามารถดำรงสภาพอยู่รอดได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งในส่วนของประเทศไทยก็เป็นประเทศหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ดังกล่าว และมีความจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ทั้งใน

ระดับบุคคลและองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 147) ได้กล่าวไว้ว่าภายในศตวรรษที่ 21 นี้ กระแสความเปลี่ยนแปลงต่างๆ จะเกิดขึ้นมากมาย ลักษณะงานจะมีความเป็นนามธรรมและสลับซับซ้อนมากขึ้นซึ่งจะต้องใช้ภูมิปัญญาและความสามารถอย่างสูงจากผู้ปฏิบัติงาน นอกเหนือจากจะมีสมรรถนะด้านสมองที่สามารถเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ ความไม่แน่นอน และความกำกวมได้แล้ว ยังต้องมีทักษะฝีมือหลากหลาย เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถจัดการกับแรงกดดันต่างๆทั้งในการดำเนินชีวิตและการทำงานได้ องค์การในศตวรรษหน้าจะมีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านขนาด อำนาจ และโครงสร้าง รวมทั้งมีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานมากขึ้น

จากสภาพการณ์ความเปลี่ยนแปลงและแนวความคิดของนักวิชาการข้างต้นนั้น ย่อมชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับตัวขององค์ประกอบต่างๆภายในองค์การ ทั้งในส่วนของการสร้างระบบและกลไกการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์การ และโดยเฉพาะในส่วนของคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานซึ่งปัจจุบันได้รับการพิจารณาในลักษณะที่เป็นทุนมนุษย์ (human capital) มากกว่าสถานภาพและบทบาทในลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และมีความจำเป็นในการสร้างภาวะผู้นำและผู้นำที่ทำหน้าที่บริหารองค์การให้สามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงพร้อมทั้งนำองค์การไปสู่ความอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน สภาพความจำเป็นและการดำเนินการดังกล่าวนี้ได้กลายเป็นประเด็นปัญหาหนึ่งที่องค์การต่างๆ เริ่มตระหนักและให้ความสำคัญเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้บริหารองค์การที่มีภาวะผู้นำที่สมบูรณ์และมีศักยภาพเหมาะสม แต่ในขณะเดียวกัน จากการศึกษาถึงภาวะกำลังแรงงานขององค์การในสหรัฐอเมริกาของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในปี ค.ศ.1998 (OPM study) ซึ่งปรากฏเป็นผลสรุปในเว็บไซต์ (Succession Planning,2005) กล่าวว่าประมาณร้อยละ 34 ของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การพลเรือนมีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป และในปีค.ศ. 2003 มากกว่าหนึ่งในสามของกำลังแรงงานเหล่านี้จะต้องถึงกำหนดระยะเวลาพ้นจากหน้าที่การปฏิบัติงาน และจะนำไปสู่ปัญหาการจัดการแรงงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพเข้ามาทดแทน และภายใต้สภาพการณ์ของประเด็นปัญหาและความจำเป็นในลักษณะเดียวกันนี้กับองค์การบริหารลุ่มน้ำเทนเนสซี (Tennessee Valley Authority) แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (integrated staffing-practice 1 talent management,2005) ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำและการสืบทอดตำแหน่งผู้นำ (leadership/succession planning) ภายในองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการกำหนดคุณลักษณะและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในข่ายที่มีศักยภาพเพื่อเตรียมการเข้าสู่ตำแหน่งงานผู้นำที่สำคัญในองค์การ

สภาพปัญหาและความจำเป็นข้างต้นมีลักษณะเดียวกันกับในประเทศไทย องค์การภาครัฐและภาคเอกชนต่างๆ ได้เริ่มตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำและการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารองค์การระดับต่างๆให้กับบุคลากรที่อยู่ในข่ายที่มีศักยภาพ โดยเฉพาะกับบุคลากรรุ่นใหม่ซึ่งมีความคาดหวังที่จะสามารถเข้ามาทดแทนและสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารองค์การต่อ

จากบุคลากรที่สูงอายุและกำลังจะทยอยออกจากองค์กรตามเงื่อนไขระยะเวลา และจากการศึกษาถึงแนวความคิดและการดำเนินงานในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอกชนที่มีชื่อเสียงส่วนหนึ่งจากบริษัทชินคอร์ปอเรชัน จำกัด (มหาชน) (ธีระ วีระธรรมสาธิต, 2544, หน้า 42-44) ประมวลสรุปได้ว่าบริษัทเริ่มเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ซึ่งมีอายุเฉลี่ย 29-30 ปี อายุงานเฉลี่ย 3 ปี ประเด็นปัญหาที่ท้าทายกับองค์กรคือ จะทำอย่างไรจึงจะจูงใจให้บุคลากรเหล่านี้ทำงานได้อย่างเต็มที่มีและมีความสุขภายใต้ภาวะการทำงาน การพัฒนาคุณภาพการทำงาน และขณะเดียวกันได้เน้นถึงจุดแข็งขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเป็น ผู้บริหารรุ่นใหม่ซึ่งเป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลงมีความคิดก้าวไกล มีความสามารถในการปรับตัว มีความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นทำให้องค์กรมีบรรยากาศที่ดีในการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่เป็นที่บริษัทให้ความสำคัญมากที่สุด คือ บุคลากรซึ่งมีความสำคัญในการพัฒนาระดับความสามารถในการแข่งขัน(competitive advantage) ซึ่งส่งผลต่อเนื่องไปถึงการวางแผนพัฒนาการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยพัฒนาบุคลากรจากระดับกลางขององค์กรซึ่งมีอายุเฉลี่ยประมาณ 30 ปี ผ่านหลักสูตรผู้บริหารที่ออกแบบขึ้น โดยเฉพาะซึ่งมุ่งหวังความสำเร็จเพื่อให้ได้ผู้นำที่มีศักยภาพเหมาะสมเตรียมขึ้นสู่ตำแหน่งการบริหารที่มีลำดับสูงขึ้นไป

อย่างไรก็ตามจากสภาพปัจจุบันปัญหาและกรอบแนวความคิดที่มีต่อการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อให้สามารถทดแทนผู้บริหารองค์กรในระดับต่าง ๆ นั้น เฉพาะในส่วนของการศึกษาระดับอุดมศึกษานับเป็นองค์กรอีกลักษณะหนึ่งที่มีความจำเป็นต้องปรับตัวในสถานการณ์เดียวกันนี้ เพื่อทำให้การบริหารจัดการกับภารกิจการผลิตกำลังคนระดับสูงรวมทั้งภารกิจเกี่ยวเนื่องอื่นๆ ที่เป็นแกนหลักสำคัญของการพัฒนาประเทศ สามารถดำเนินการต่อเนื่องภายใต้กระแสความเปลี่ยนแปลงและความกดดันจากสภาวะการแข่งขันอย่างเข้มข้นทั้งจากภายในและต่างประเทศได้อย่างสมบูรณ์ ระบบและกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อเตรียมเข้าสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพพร้อมกับประเด็นปัญหาเกี่ยวเนื่องต่างๆ ย่อมเป็นไปได้ในสถานการณ์เดียวกับองค์กร ลักษณะอื่นๆ ทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทยปัจจุบัน

ในทำนองเดียวกันกับมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งที่มีสภาพการณ์ที่ปรากฏอยู่เช่นเดียวกับองค์กรอื่นๆ ภายใต้อิทธิพลและผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงพร้อมกับแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมภายนอกลักษณะต่างๆ ที่นำไปสู่ความจำเป็นในการปรับตัวของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถรองรับและดำรงสภาพรวมทั้งการพัฒนาบทบาทภารกิจต่างๆ ไปได้อย่างต่อเนื่อง แต่ในขณะเดียวกันกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งกำลังเกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยเช่นเดียวกับองค์กรภายนอก ที่กล่าวมาข้างต้น นั่นคือ ภาวะการเกษียณอายุของกลุ่มผู้บริหารองค์กรระดับต่างๆ ที่มีแนวโน้มจะทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับช่องว่างและความต่อเนื่องของผู้บริหารองค์กรในแต่ละระดับ สภาพการณ์ดังกล่าวนี้จึงเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

จำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาระบบและกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้บริหารมืออาชีพที่สามารถขับเคลื่อนและนำองค์กรก้าวข้ามสู่ความสำเร็จแห่งภารกิจของมหาวิทยาลัยได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป สภาพการณ์ดังกล่าวนี้จึงเป็นประเด็นที่มีนัยความสำคัญและความท้าทายต่อการค้นหาให้ได้มาซึ่งกรอบแนวคิดและแนวทางดำเนินการที่มีความเหมาะสมและสมบูรณ์ในตัวเองกับความสำเร็จของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์ความจำเป็นและความคาดหวังต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ และเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
2. เพื่อค้นหาคุณลักษณะเฉพาะตัว (particular characteristics) ของบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพเหมาะสมกับการเข้าสู่กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำและเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
3. เพื่อค้นหาสมรรถนะหลัก (core competencies) ที่จำเป็นต่อการพัฒนาสร้างเสริมให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพเหมาะสมและเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
4. เพื่อค้นหาคุณลักษณะพิเศษ (unique characteristics) ของผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
5. เพื่อนำเสนอตัวแบบของการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพเหมาะสมกับการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารมืออาชีพ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

วิธีการศึกษา

รูปแบบของการวิจัยครั้งนี้กำหนดให้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแกนหลักในการดำเนินการให้ได้มาซึ่งคำตอบพื้นฐานสำคัญ และในขณะเดียวกันได้ใช้การวิจัยเชิงปริมาณกับกลุ่มตัวอย่างจำนวนที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ผลสรุปในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญในประเด็นต่างๆ ของตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่มาตรวจสอบผลสรุปเดียวกันจากการวิจัยเชิงคุณภาพให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การวิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่มีพื้นฐานความคิดและความเข้าใจรวมทั้งประสบการณ์จากบทบาทภารกิจ ตามตำแหน่งหรือลักษณะงานของบุคคลกลุ่มต่างๆ แยกออกเป็น 3 กลุ่มหลักดังนี้

1.1 กลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านการบริหาร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ซึ่งมีพื้นฐานแนวความคิดและประสบการณ์ทางด้านการบริหารจัดการตามกรอบภารกิจงานบริหารที่รับผิดชอบในแต่ละระดับ

1.2 กลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านการสอนและรวมถึงผู้ปฏิบัติงานด้านสนับสนุนการสอน ซึ่งมีช่วงอายุระหว่าง 30 ถึง 44 ปี และ 45 ถึง 59 ปี ซึ่งมีพื้นฐานแนวความคิดและประสบการณ์ทางด้านภารกิจการสอน โดยเฉพาะกลุ่มบุคคลด้านสนับสนุนการสอน เนื่องจากมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก เกี่ยวกับวุฒิการศึกษา แนวความคิดและประสบการณ์ จึงกำหนดเฉพาะตัวบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับหัวหน้ากลุ่มงานหลัก

1.3 กลุ่มบุคคลผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอก โดยพิจารณาจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนดุสิต กรรมการสภาวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

2. การใช้เครื่องมือการวิจัย และการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

จากการกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญข้างต้นนั้น ได้กำหนดจำนวนบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำแนกตามเครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลลักษณะต่างๆ ดังนี้

2.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกับการใช้เครื่องมือและวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) เป็นรายบุคคล ผู้วิจัยได้กำหนดตัวบุคคลที่มีความเหมาะสมกับความสามารถในการให้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์เพียงพอ จากกลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มต่างๆ ที่กำหนดไว้ข้างต้นกลุ่มละ 5 คน รวมจำนวนทุกกลุ่ม 30 คน และได้สัมภาษณ์ในประเด็นสำคัญตามลำดับ เกี่ยวกับความเข้าใจและความตระหนักกับความสามารถในการดำรงสภาพ และการพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตอย่างต่อเนื่อง ภายใต้อิทธิพลและผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย ความเข้าใจและความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูง เพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ในประเด็นที่สัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน เกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคลากรรุ่นใหม่ ที่มีศักยภาพเหมาะสมกับการเข้าสู่กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ สมรรถนะหลักที่จำเป็นต้องพัฒนาให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ ที่มีศักยภาพเหมาะสม คุณลักษณะพิเศษของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และแนวทางดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพเหมาะสมกับการสืบทอดตำแหน่งงานสู่ผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตตามลำดับ

2.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกับการใช้เครื่องมือและวิธีการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (focus group) โดยพิจารณาจากบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนหนึ่งผ่านการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกมาแล้ว และรวมทั้งบุคลากรส่วนอื่นที่พิจารณาว่า มีความเหมาะสมกับความสามารถในการให้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์เพียงพอ ให้มาสนทนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นร่วมกันในประเด็นเดียวกับที่ผ่านการสัมภาษณ์

แบบเจาะลึกเป็นรายบุคคลมาแล้ว ทั้งนี้เพื่อประมวลสรุปแนวความคิดและสาระสำคัญของประเด็นที่กำลังให้ความสนใจร่วมกันให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากการสนทนากลุ่มนี้ กำหนดให้มีจำนวน 12 คน

2.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกับการเข้าร่วมกิจกรรมเวทีเสวนา ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะใช้วิธีการจัดเสวนาระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่ายร่วมกันอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นและสาระสำคัญร่วมที่จะนำไปสู่การประมวลสรุปผลของการวิจัยในประเด็นปัญหาที่กำหนดไว้ให้มีความสมบูรณ์มากที่สุด โดยเชิญบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากทุกกลุ่มที่มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จำนวน 14 คน เข้าร่วมกิจกรรมเวทีเสวนา

3. การตรวจสอบข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลหลักที่ผ่านการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละขั้นตอนจะถูกนำมาพิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนภายใต้เงื่อนไขของเครื่องมือและกิจกรรมดำเนินการของขั้นตอนนั้นๆ พร้อมทั้งดำเนินการจัดระบบข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ และใช้วิธีการอุปนัย (induction) เพื่อประมวลสรุปผลการศึกษาให้สอดคล้องกับกรอบของคำถาม และวัตถุประสงค์ของการวิจัยตามลำดับ

การวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้การศึกษาข้อมูลมีความสอดคล้องกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มต่างๆ ที่กำหนดไว้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณจึงได้กำหนดจำนวนประชากรของการวิจัยจากกลุ่มต่างๆ ข้างต้นจำนวน 819 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 268 คน และได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรผู้ปฏิบัติงานตามลักษณะภารกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ดังนี้

1.1 กำหนดตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified sampling) โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกตามกลุ่มผู้ปฏิบัติงานตามลักษณะงานต่างๆ จำนวน 6 กลุ่มตามที่กำหนดไว้ในกรอบของประชากรการวิจัย

1.2 เมื่อกำหนดตัวอย่างออกเป็นชั้นภูมิตามลักษณะภารกิจหน้าที่ที่ประสบการณืต่างๆ ข้างต้นแล้ว ในขั้นตอนต่อไปจะใช้วิธีการเลือกสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random) จากประชากรผู้ปฏิบัติงานต่างๆ ตามกลุ่มลักษณะงานต่างๆ ให้ได้จำนวน 268 ตัวอย่าง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น/ความคาดหวัง โครงการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต” เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นและความคาดหวังในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพเหมาะสม เพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต แนวทางดำเนินการขั้นตอนและกิจกรรมสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำและการจัดการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานของบุคลากรรุ่นใหม่ รวมทั้งคุณลักษณะพิเศษที่คาดหวังของความเป็น

ผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ซึ่งข้อมูลส่วนนี้จะนำมาตรวจสอบและช่วยสนับสนุนผลสรุปจากการวิจัยเชิงคุณภาพในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้จำแนกตามกลุ่มผู้ปฏิบัติงานตามลักษณะภารกิจประสบการณ์ด้านต่างๆ ตามลำดับ และได้นำข้อมูลมาตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนและจัดกระทำกับข้อมูลในชั้นเบื้องต้น เพื่อนำไปวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ ด้วยสถิติบรรยาย ซึ่งผลการวิเคราะห์ จะอยู่ในรูปของการแจกแจงความถี่ของแต่ละสถานภาพ และนำเสนอข้อมูลโดยเปรียบเทียบ ในรูปของตาราง ร้อยละ และข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นและความคาดหวังต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ รวมทั้งกระบวนการและกลไกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ ข้อมูลจะวิเคราะห์ด้วยสถิติบรรยายและผลการวิเคราะห์จะอยู่ในรูปของการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวกลางเลขคณิต พร้อมทั้งค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงเพื่อขับเคลื่อน โน้มนำการบริหารจัดการภารกิจต่างๆ ไปอย่างต่อเนื่องและมั่นคง พร้อมกับความจำเป็น และความคาดหวังต่อศักยภาพและโอกาสอันชอบธรรม ของบุคลากรรุ่นใหม่ในการเตรียมขึ้นเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยตามลำดับ.

2. บุคลากรรุ่นใหม่ที่มีโอกาสเข้าสู่กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จำเป็นต้องเป็นผู้มีศักยภาพสูง (high potential) จากคุณลักษณะเฉพาะตัว (particular characteristics) 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) พื้นฐานความรู้ดีและมีความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศกับความเป็นผู้ใฝ่รู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) พื้นฐานด้านคุณธรรมและจริยธรรม ค่านิยมและการปฏิบัติตนที่ดีต่อองค์กร 3) พื้นฐานด้านระบบและวิธีการคิดที่โดดเด่น 4) พื้นฐานทางด้านบุคลิกภาพที่ผสมผสานกันลงตัวอย่างโดดเด่น 5) ความสามารถปฏิบัติงานและสร้างผลงานให้ปรากฏ

3. สมรรถนะหลักที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรรุ่นใหม่ ที่มีศักยภาพเหมาะสม และมีโอกาสเข้าสู่กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ประกอบด้วยสมรรถนะหลักของความสามารถทางด้านภาวะผู้นำ (leadership core competencies) 6 กลุ่มสมรรถนะ ได้แก่ 1) ความรู้เชิงคุณธรรม 2) ความคิดเชิงระบบและวิสัยทัศน์ 3) การสร้างเครือข่ายกับสังคม 4) การโน้มน้าวบุคลากรสู่การผนึกพลังร่วมกัน

พร้อมกับความมีจิตใจแห่งทีมงาน 5) การปรับตัวได้กับความเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม 6) การบริหารจัดการงานที่ดีเลิศ

4. คุณลักษณะพิเศษ (unique characteristics) ของผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มีลักษณะของความเป็นองค์รวม (holistics) จาก 3 กลุ่มคุณลักษณะ ได้แก่ 1) ความมีศักยภาพสูงในตัวบุคคล 2) การบริหารจัดการงานที่ดีเลิศ 3) ผลงานที่ประจักษ์ และมีคุณค่าซึ่งได้รับการยอมรับ

5. ตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนดุสิต มุ่งเน้นให้คุณค่าและความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ (leadership development) ของบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูงผ่านการจัดการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession planning management) ที่ปรับให้มีลักษณะของกระบวนการเชิงระบบ และประมวลสรุปในรูปแบบของสมการดังนี้

$$\text{EPE} = \text{DISDP} + \text{SICMAE} + \text{COT}$$

EPE หมายถึง ผู้บริหารมืออาชีพตามคุณลักษณะพิเศษที่คาดหวัง (expected professional executives) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

DISDP หมายถึง กลุ่มกิจกรรมดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำตามลำดับ ได้แก่ determination, identification, selection, development และ promotion

SICMAE หมายถึง กลุ่มกลไกสนับสนุนกิจกรรมดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำแต่ละขั้นตอนให้สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ supportive system, information, coaching and mentoring, assessment และ evaluation

COT หมายถึง คณะบุคคลดำเนินงานรับผิดชอบกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพเหมาะสม ผ่านการจัดการวางแผน สืบทอดตำแหน่งอย่างต่อเนื่องทั้งระบบ (continuous operation team)

ผลการศึกษา (วิจัยเชิงปริมาณ)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ประมวลสรุปได้ดังนี้

1. ภาพรวมของความคิดเห็น พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.65

2. ความคิดเห็นในระดับประเด็นส่วนย่อย ทั้ง 4 กลุ่มประเด็น ได้แก่ กลุ่มประเด็นเกี่ยวกับกรอบแนวความคิดด้านความจำเป็นที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงเพียงพอและความจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพเหมาะสมเพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตต่อไป กลุ่มประเด็นเกี่ยวกับขั้นตอนของกิจกรรมดำเนินการในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต กลุ่มประเด็นเกี่ยวกับระบบและกลไกสนับสนุนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และกลุ่มประเด็นสุดท้ายเกี่ยวกับการกำหนดกรอบคุณลักษณะพิเศษที่คาดหวังของผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต กลุ่มตัวอย่างต่างให้ความสำคัญกับประเด็นส่วนย่อยทุกรายการในระดับมากที่สุดสอดคล้องกัน ทุกประเด็นหลักที่กล่าวมาข้างต้นตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ทั้งในระดับภาพรวมและประเด็นส่วนย่อย 4 กลุ่มประเด็นข้างต้น จึงแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องร่วมกันของผลสรุปที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณที่มีต่อตัวแบบดังกล่าวข้างต้นโดยสมบูรณ์

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

1. ผลการศึกษาเกี่ยวกับความจำเป็นและความคาดหวังต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ซึ่งมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงเพื่อขับเคลื่อน โน้มนำการบริหารจัดการภารกิจต่างๆ ไปอย่างต่อเนื่องและมั่นคง พร้อมกับความจำเป็น และความคาดหวังต่อศักยภาพและโอกาสอันชอบธรรมของบุคลากรรุ่นใหม่ ในการเตรียมขึ้นเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยตามลำดับต่อไปนี้ สอดคล้องกับแนวความคิดและรายงานการศึกษาที่กล่าวถึงองค์การต่างๆ ในศตวรรษที่ 21 ตามลำดับ โดย Brian Marson(2006) ได้กล่าวถึงองค์การต่างๆ ที่กำลังเผชิญหน้ากับสภาพการณ์การสูญเสียกำลังคนกลุ่มผู้บริหารจำนวนหนึ่งที่กำลังทยอยเกษียณอายุ พร้อมกับการเลือนหายของประสบการณ์ที่มีคุณค่าในเชิงการบริหารออกไปจากองค์การ และวีระวัฒน์ ปิ่นนิทามย์ (2544, หน้า 147) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่องค์การต่างๆ ต้องปรับตัวทั้งด้านระบบและวิธีการบริหารจัดการองค์การ รวมทั้งผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำสูง รวมทั้งกับกรณีศึกษาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานในประเทศสหรัฐอเมริกาของ Dave Jennings(2005) และแนวคิดขององค์การเอกชนบางแห่งในประเทศไทย โดยธีระ วีระธรรมสาธิต(2544, หน้า 42-44) ซึ่งได้กล่าวถึงการให้คุณค่า และความสัมพันธ์กับการพัฒนาภาวะผู้นำและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานกับบุคลากรรุ่นใหม่โดยมุ่งหวังให้ได้มาซึ่งผู้นำ

ที่มีศักยภาพเหมาะสมและสามารถนำองค์การขับเคลื่อนไปได้อย่างต่อเนื่อง ผลรวมจากสภาพการณ์ต่างๆ ข้างต้นจึงนำไปสู่ความตระหนักถึงความจำเป็นและความคาดหวังต่อบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูง ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีศักยภาพและสมรรถนะทางด้านภาวะผู้นำควบคู่กับการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ที่มีประสิทธิภาพ พร้อมกับเตรียมรับช่วงขึ้นเป็นผู้บริหารตามลักษณะงานระดับต่างๆของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตต่อไปตามลำดับ

2. ผลการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะตัว (particular characteristics) ของบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับการได้รับพิจารณาคัดเลือกเข้าสู่กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ และเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ซึ่งมุ่งเน้นให้คุณค่าและความสำคัญ กับความเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง (high potential) ที่ประกอบขึ้นจากกลุ่มคุณลักษณะเฉพาะตัว 5 กลุ่มนั้น สอดคล้องใกล้เคียงกับแนวความคิดของ Jeff Snipes (2006) ซึ่งกล่าวถึงหลักเกณฑ์ที่จำเป็นต้องพิจารณาจากคุณลักษณะที่พึงประสงค์อื่นๆ ควบคู่กับผลการดำเนินงานในปัจจุบัน ได้แก่ การมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลทุกลักษณะ ความรู้สึกภาคภูมิใจ และอุทิศตนให้กับองค์กร คุณลักษณะด้านวิธีการศึกษา และแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์บนพื้นฐานของเหตุผล ความตื่นตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับความสามารถทางด้านเทคนิคและการสร้างผลงานให้ปรากฏ คุณลักษณะเฉพาะตัวดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับคุณลักษณะเฉพาะตัวจากผลการศึกษาของการวิจัย ซึ่งพิจารณาถึงบุคลากร ที่มีศักยภาพเหมาะสมจากคุณลักษณะเฉพาะตัวหลายลักษณะที่บูรณาการเข้าด้วยกัน มากกว่าพิจารณาเฉพาะผลงานที่ปรากฏ และเชื่อมั่นว่าคุณลักษณะเฉพาะตัวเหล่านี้ จะเป็นศักยภาพพื้นฐานของบุคคลที่สามารถเผชิญหน้าและรองรับได้กับสภาพการณ์ที่ท้าทายต่างๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างแท้จริง

3. ผลการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นกับบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูง และมีโอกาสเข้าสู่กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต กลุ่มสมรรถนะหลักทางด้านภาวะผู้นำ (leadership core competency) 6 กลุ่มสมรรถนะ ที่ได้นำเสนอในผลการศึกษา นั้น มีความสอดคล้องกับรายงานการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำและสไตล์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีพื้นฐานจากทักษะ สมรรถนะและบุคลิกภาพ ที่มีลักษณะเฉพาะตัว โดยบริษัทที่ปรึกษาแฮกเบิร์กคอนซัลติงกรุ๊ป (Hagberg, Richard and Forem, Jack, 2006) ซึ่งผลการวิจัยยืนยันถึงสมรรถนะและบุคลิกภาพของผู้นำที่แปรเปลี่ยนไปตามระยะเวลา แต่ยังคงขึ้นห้อยอย่างมั่นคงกับองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 3 องค์ประกอบ ที่จำเป็นต้องมีรวมอยู่ในตัวบุคคลเดียวกัน ได้แก่ สมรรถนะในการกำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (visionary evangelist) สมรรถนะในด้านการสร้างสัมพันธภาพ (relationship builder) และสมรรถนะทางด้านบริหารจัดการงาน (manager of execution) ส่วนกลุ่มสมรรถนะหลักจากผลการศึกษาที่เหลือ ได้แก่ ความรู้เชิงคุณธรรม การสร้างเครือข่ายกับสังคม และการปรับตัว

ได้กับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมนั้น นับเป็นสมรรถนะหลักเฉพาะภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ซึ่งมีปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในโดยรวมที่มีกรอบของปรัชญา ค่านิยม วิสัยทัศน์ และพันธกิจของตนเอง รวมทั้งภายใต้บริบท ของปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีทั้งลักษณะร่วมและแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ แต่เป็นความเชื่อมั่นและความคาดหวังต่อกลุ่มสมรรถนะหลัก จากผลการศึกษากับความสำเร็จในการสร้างเสริมให้บุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูง ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตที่มีผลการดำเนินงานสูงอย่างยั่งยืน ในทุกสภาพการณ์

4. ผลการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะพิเศษ (unique characteristics) ของผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ซึ่งมีลักษณะของความเป็นองค์รวม (holistics) จาก 3 กลุ่มคุณลักษณะที่บูรณาการอยู่ในตัวบุคคลที่มีความเป็นผู้บริหารมืออาชีพนั้น มีความสอดคล้องใกล้เคียงในระดับหนึ่ง กับแนวความคิดของนักวิชาการและนักบริหารองค์กรที่ประสบความสำเร็จ โดยทั่วไป ซึ่งมักจะกล่าวถึงคุณลักษณะส่วนย่อยต่างๆ ที่แสดงถึงความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและกับความสำเร็จก่อนข้างใกล้เคียงกันมากที่สุด กับแนวความคิดของ จำลอง นักฟิออน (อ้างใน หวน พิณฑุพันธุ์, 2548) ที่ได้ระบุถึงความเป็นผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ ไว้ค่อนข้างเป็นระบบ โดยเน้นให้คุณค่าใน 3 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะเฉพาะตัว (character) ทักษะและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (skill and ability) และรวมถึงประสบการณ์รวมทั้งผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (experience and achievement) แต่ในขณะที่เดียวกันกับผลสรุปในผลการศึกษานี้ได้เน้นให้คุณค่าและความสำคัญกับการบูรณาการคุณลักษณะต่างๆ เข้าด้วยกันในลักษณะของความเป็นองค์รวม ในตัวบุคคลหนึ่งๆ จากคุณลักษณะของความมีศักยภาพที่โดดเด่นในตัวบุคคล คุณลักษณะของการบริหารจัดการงานที่เป็น การปฏิบัติที่ดีเลิศ และคุณลักษณะของการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่าและได้รับการยอมรับอย่าง กว้างขวาง ซึ่งจากคุณลักษณะพิเศษ ในลักษณะของความเป็นองค์รวมดังกล่าวนี้ ย่อมนำมาซึ่งความ เชื่อมั่น และความคาดหวัง กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง และพร้อมจะ ขับเคลื่อนนำมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตไปสู่ความเป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินงานสูงอย่างยั่งยืน ตลอดไป

5. ผลการศึกษาเกี่ยวกับตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อเตรียมเป็น ผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ซึ่งปรับให้มีลักษณะของกระบวนการเชิงระบบ และประมวลสรุปในรูปแบบของ สมการที่แสดงไว้ในผลการศึกษา

องค์ประกอบในตัวแบบดังกล่าว เมื่อนำไปตรวจสอบความสอดคล้องกับตัวแบบใน ลักษณะเดียวกัน จากแนวความคิดและรายงานการศึกษาขององค์กรต่างๆ ในต่างประเทศที่เริ่ม ตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนกับการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อเตรียม ทดแทนผู้บริหารที่กำลังจะเกษียณอายุการทำงาน ได้แก่ แนวความคิดการบริหารจัดการ สืบทอด

ตำแหน่งงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การบริหารสาธารณะ ประเทศออสเตรเลีย (Manageing succession within the APS., 2003) รายงานการศึกษาด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานของสำนักงานวางแผนจัดการด้านยุทธศาสตร์ของประเทศสหรัฐอเมริกา (Succession planning report, 2002) พบว่า มีความสอดคล้องค่อนข้างใกล้เคียงกัน ในสาระสำคัญต่างๆ ร่วมกันดังนี้

1) การตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนควบคู่กับการให้คุณค่าและความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงภายในองค์กร ผ่านกระบวนการจัดการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน

2) ประเด็นเกี่ยวกับการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพอย่างแท้จริงทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับกรอบคุณลักษณะหรือเกณฑ์ที่นำมาพิจารณาตัดสิน รวมทั้งกรรมวิธีให้ได้มาซึ่งตัวบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างแท้จริง

3) การกำหนดกรอบสมรรถนะหลักที่จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้มีสมรรถนะที่สนับสนุนการเป็นผู้บริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพ

4) การดำเนินการพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่ผ่านการพิจารณาเข้าสู่กระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานด้วยกรรมวิธีต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

5) การดำเนินการประเมินผลเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้ที่มีคุณลักษณะเหมาะสมเพียงพอกับการขึ้นเป็นผู้บริหารใหม่ขององค์การต่อไป

6) กลไกสนับสนุนให้กระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานของบุคคลภายในองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ยังเป็นปัจจัยสำคัญกับความสำเร็จของตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารองค์การด้วยเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะกับการที่ผู้บริหารระดับสูงสุดและผู้บริหารระดับต่างๆ ขององค์กรต่างมีความตระหนักและให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง รวมทั้งการเข้ามามีส่วนร่วมผลักดันและร่วมมีบทบาทในกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น การสอนงานและให้คำปรึกษากับบุคลากรรุ่นใหม่ที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่แตกต่างกันและเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวของตัวแบบของการวิจัยครั้งนี้สามารถประมวลสรุปได้ดังนี้

1) การเน้นให้คุณค่าและความสำคัญกับการนำแนวคิดของกระบวนการเชิงระบบมาเป็นกรอบรองรับกับขั้นตอนกิจกรรมการดำเนินการรวมทั้งกลไกสนับสนุนต่างๆ ต่อเนื่องสู่ผลผลิตที่คาดหวังตามลำดับ

2) ตัวแบบของการวิจัยได้มุ่งเน้นให้คุณค่าและความสำคัญกับการกำหนดกรอบของคุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือคาดหวัง ในแต่ละขั้นตอนกิจกรรมหรือแต่ละองค์ประกอบได้แก่กรอบคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูง กรอบของสมรรถนะหลักของความสามารถทางด้านภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องพัฒนาเพิ่มเติมให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูง

และกรอบคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต กรอบคุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือคาดหวังดังกล่าว จะมีส่วนช่วยกำหนดแนวทาง ทิศทาง และเป้าหมายของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ของมหาวิทยาลัยให้มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ และเป็นรูปธรรมโดยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขณะเดียวกัน เมื่อนำผลการวิจัยเชิงปริมาณมาพิจารณากับตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารมืออาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตแล้ว ผลสรุปจากการวิจัยเชิงปริมาณมีความสอดคล้องในลักษณะของการให้ระดับความสำคัญกับประเด็นหลักต่างๆ ในตัวแบบ ในระดับมากที่สุด

อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อควรพิจารณาเกี่ยวกับการนำตัวแบบของการวิจัย ไปสู่การประยุกต์ใช้ภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ให้มีประสิทธิผลโดยสมบูรณ์มากที่สุดนั้น ยังจำเป็นต้องนำแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำมาบูรณาการ กับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ของบุคลากรรุ่นใหม่ของมหาวิทยาลัย ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับแนวความคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ กับการประยุกต์สู่สไตลภาวะผู้นำแบบต่างๆ ที่เหมาะสม แนวความคิดเกี่ยวกับการบูรณาการสมรรถนะทางด้านการโน้มนำบุคคลกับสมรรถนะทางด้านการบริหารจัดการงานควบคู่กันในตัวบุคคลเดียวกัน และรวมถึงประเด็นสำคัญที่สุดส่วนหนึ่งกับการดำเนินการให้บุคลากรใหม่ที่ผ่านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ มาตามลำดับด้วยความเรียบร้อย ได้มีโอกาสแสดงความสามารถและความรับผิดชอบกับกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นที่ประจักษ์ ต่อบุคลากรในวงการต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่ภาวะการณได้รับการยอมรับพร้อมกับการส่งเสริมให้เกิดขึ้นตามลำดับ ซึ่งจะมีส่วนช่วยสนับสนุนให้การก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารใหม่ เมื่อถึงระยะเวลาที่เหมาะสม ได้รับการยอมรับ และมีความลงตัวร่วมกันจากทุกฝ่ายโดยสมบูรณ์

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ 1) การกำหนดวาระหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต “ความสามารถในการดำรงสภาพและการพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตให้ดำเนินไปได้อย่างมั่นคงและต่อเนื่อง” 2) การสร้างเสริมวัฒนธรรมภาวะผู้นำ (leadership-based culture) ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต 3) บุคลากรทุกคนมีโอกาสได้รับการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะสูงสุดที่มีอยู่และได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้มีโอกาสก้าวหน้าตามสายงานอาชีพ สอดคล้องกับศักยภาพที่แท้จริงของแต่ละบุคคล

2. ข้อเสนอแนะการวิจัย 1) การวิจัยหาความสอดคล้องสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (high potentials) กับผลการดำเนินงานสูง (high performance) 2) การวิจัยค้นหารูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่สัมฤทธิ์ผลภายใต้บริบทต่างๆ 3) การวิจัยค้นหาตัวแบบ การพัฒนา

ภาวะผู้นำ ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารรุ่นใหม่ ขององค์การภาครัฐกิจ และ ภาครัฐลักษณะอื่นๆ เพิ่มเติมต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

คุษณินพนธ์ฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์เนื่องด้วยจากความอนุเคราะห์ให้คำปรึกษา พร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องส่วนต่างๆ อย่างต่อเนื่องของรองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิศ ซึ่งเป็นประธาน ที่ปรึกษาคุษณินพนธ์ และ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน อธิการบดีมหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนดุสิตที่ได้กรุณาแนะนำข้อคิดเห็นบางประการที่เป็นประโยชน์และช่วยสนับสนุนให้การวิจัยครั้งนี้มีสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบคณ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตที่ให้โอกาสกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต และอนุมัติให้ทุนสนับสนุน การศึกษาหลักสูตรการจัดการคุษณินพนธ์กับผู้วิจัยตลอดหลักสูตรจนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์

เอกสารอ้างอิง

- ธีระ วีระธรรมสาธิต. (2544). “องค์การกับบุคลากรรุ่นใหม่”.วารสารคน. 2(2544).หน้า42-44.
- วิระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย. (2544). **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพมหานคร: ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค.
- หวน พันธุพันธ์ . (2548). **การบริหารการศึกษา:นักบริหารมืออาชีพ**. กรุงเทพมหานคร: พันธุพันธ์ การพิมพ์.
- Hagberg, Richard and Forem, Jack. (2006). **The three pillars of leadership discovery of a new leadership model**. [Online] Available: <http://www.hcgnet.com/research.asp?id=10> [2006, April 23].
- Integrated staffing-practice 1 talent management. (2005). [Online] Available: <http://www.tva.gov/foia/readroom/policy/prinprac/instaffplan.htm>. [2006, May 20].
- Jennings, Dave. (2005). **Succession plan demographics heightens the need.ASTD Area Manager**. [Online]Available:<http://www.centeronline.org/Knowledge/article.cfm>. [2005,December 9].
- Manageing succession within the APS. (2003). [Online] Available: <http://www.apsc.gov.au/publications03/managingsuccession.htm>. [2006, April 4].
- Marson, Brian. (2006). **Organizational alzheimer’s phenomenon**. [Online] Available: <http://www.networkedgovernment.ca/OrganizationalAlzheimers> Marson. [2006, April 18].
- Snipes, Jeff. (2006). **Identifying and cultivating high-potential employee**. [Online] Available: http://www.clomedia.com/content/templates/elo_artic. [2006, February 3]

Succession planning. (2005). [Online]. Available: http://opm.gov/hr/employ/product/succesion/succ_plan_text.htm. [2008, May 20].

Succession planning report. (2002). [Online]. Available: http://www.osmp.od.nih.gov/documents/succession_plan_Rpt.pdf. [2006, April 22].