# การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง

William J. Rothwell (2010)

ประมวลงานวิจัยเกี่ยวกับ ผู้นำ พบว่า 600% ของ ผลประกอบการที่ดีขึ้น เกิดจากการพัฒนาผู้นำ และ 640% ของผลประกอบการจะดีขึ้น หากมีการพัฒนาผู้นำสำรอง หรืออาจจะเรียกว่าสร้างผู้สืบทอด (Successor) อย่างต่อเนื่อง

และกว่า 300% ของการสร้างความผูกพัน ต่อองค์การ (Engagement) การรักษาบุคลากรไว้ได้ (Retention) เกิดจากการพัฒนาผู้นำ

ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา และ รักษาการผู้อำนวยการ สาขาวิชาบริหารธุรกิจวิชาเอกการบริหารคนและกลยุทธ์องค์การ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ กล่าวว่า จากข้อมูลเชิงประจักษ์ข้างต้น จึงไม่ต้องสงสัยเลยว่า การพัฒนาผู้นำมีความสำคัญต่อองค์การทุกประเภท ไม่ว่าภาครัฐ ภาคธุรกิจ และองค์กรมหาชนโดยทั่วไป

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระแสความกดดันที่สำคัญของความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Changing Technology) การเพิ่มความ เข้มข้นขึ้นของความเป็นโลกาภิวัตน์ (Increasing Globalization) ความเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่รวดเร็ว (Increasing Speed in Market Change)

**บทบาทความสำคัญของความรู้ (Knowledge Capital) ที่มีต่อองค์กรมากขึ้น โลกที่ทุกมิติมีการผันผวน (Volatility) มีความไม่แน่นอนสูง (Uncertainty) มีความสลับซับซ้อนมาก (Complexity) กลายเป็นความคลุมเครือ (Ambiguity) ยากแก่การพยากรณ์คาดการณ์อนาคต**

ดังนั้น **องค์การจึงต้องการผู้นำ ที่ทำให้องค์การมีวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์การอยู่ได้ หรือเรียกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

*"ทุกองค์การต้องการผู้นำ เพื่อช่วยเพิ่ม ขีดความสามารถในการแข่งขัน และถ้าองค์การนั้นมีระบบย่อมจะมีขีดความสามารถสร้างผู้นำได้อย่างต่อเนื่อง"*

## ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

**1) มีต้นทุนดั้งเดิมความ เป็นผู้นำ (Leadership Characteristics)** คือ แสดงออกสอดคล้องกับค่านิยมวัฒนธรรมองค์การ วางแผนชีวิตสอดคล้อง กับแผนการเดิมขององค์การ มีความสามารถในการเรียนรู้ มีความอดทนต่อแรงกดดันได้ มีสุขภาพและบุคลิกภาพที่ดี รวมถึงมีความมั่นคงทางอารมณ์

**2) มีความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Capability)** คือ สามารถเข้าใจและวางตำแหน่ง (Position) ของธุรกิจได้ รวมถึงบริหารกลยุทธให้เกิดผลสำเร็จ

**3) มีความสามารถในการบริหาร (Managerial Capability)** คือ การวางแผนจัดลำดับงาน การใช้ข้อมูล เพื่อการตัดสินใจ (Analytic) การสร้าง ระบบธรรมภิบาล การสร้างความยึดมั่น (Commitment) ให้กับทีมงานเพื่อให้จัดการกับงานได้อย่างชัดเจน รวมถึงบริหารความเปลี่ยนแปลง

**4) การนำทีม (Leading Skill)** คือ การรู้จักทีมงาน เชื่อมั่นในทีมงาน พัฒนา ผู้นำรุ่นต่อไป มีการโค้ช (Coach) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor)

**5) การสร้างแบรนด์ผู้นำ (Leadership Branding)** คือ การสร้าง ความเชื่อมั่นต่อความเป็นผู้นำจากลูกค้า คู่ค้า ผู้ลงทุน และสร้างสังคมเสมือนการสร้างแบรนด์สินค้า

**การพัฒนาผู้นำ ขีดความสามารถผู้นำทั้ง 5 ด้าน ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างลอยๆ และ ไม่เกิดในห้องเรียน แต่จะเกิดขึ้นได้ ต่อเมื่อ**

**1) วัฒนธรรมองค์การสนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจ (Culture System)** เพราะผู้นำเป็นกำลังหลักในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ในขณะเดียวกันก็เป็นผลลัพธ์ของวัฒนธรรมองค์การด้วย

**2) มีผู้นำที่ยั่งยืนที่เกิดจากการสร้างผู้นำจากภายในองค์การเอง** หรือเรียกว่า ระบบบริหารคนเก่ง (Talent System)

**3) มีระบบบริหารผลงาน (Performance System)** ที่เปรียบเสมือนเป็นตะแกรงขั้นต้นในการคัดเลือกผู้นำที่มีความสามารถ

**4) มีระบบข้อมูลและการจัดการความรู้ (Information & Knowledge System)** เพราะผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถ จากการทำงาน จึงต้องการระบบข้อมูลและ การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

**5) มีระบบองค์การประสิทธิภาพสูงและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (High Performance Organization and Change)** เพราะองค์การต้องมีแก่นของการบริหารที่มุ่งประสิทธิภาพสูงในทุกระบบ และพร้อมทำการเปลี่ยนแปลงในองค์การให้เหนือกว่าคู่แข่ง

*"การผนวกรวมแนวคิดดังกล่าว เพื่อให้ การพัฒนาผู้นำเกิดควบคู่กับการพัฒนาองค์การและการจัดการทุนผู้นำ (Leadership Capital) นอกเหนือการจัดห้องเรียนเพื่อสร้างผู้นำ องค์การที่ต้องการนำไปปรับใช้สามารถ นำการพัฒนาผู้นำทั้งสองมิติ ใน 10 องค์ประกอบย่อย เทียบเคียงกับที่องค์การของตนเป็นอยู่ เพื่อวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap Analysis) แล้ววางกลยุทธ์ในการพัฒนาผู้นำ โดยใช้การเรียนรู้และพัฒนา (learning and development) อย่างต่อเนื่อง"*

ทุกองค์การล้วนต่างต้องการผู้นำ เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การวางระบบสร้างผู้นำอย่างเป็นขั้นตอน จะช่วยสร้างบล็อกผู้นำที่มีฝีไม้ลายมือไม่ แตกแถว...

## ทิศทาง HR ช่วงเศรษฐกิจชะลอตัว

ศูนย์ให้คำปรึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริการวิชาการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ นำเสนองานวิจัยแนวโน้มการบริหาร HR ในภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวในปี 2558-2559 ว่า จากผลสำรวจองค์การใน 80 บริษัทในภาคการผลิต การบริการ และอื่นๆ พบว่า

ในปีนี้บริษัทส่วนใหญ่มุ่งเน้นการพัฒนาคนมากขึ้น เพื่อรับมือกับเศรษฐกิจชะลอตัว โดยเพิ่มความเข้มข้นในการสร้างคนให้มีศักยภาพ ในสัดส่วนที่สูงขึ้นเกือบเท่าตัว เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

สอดรับกับผลวิจัยที่ระบุว่า หลายบริษัทตัดสินใจไม่รับคนเพิ่มในปี 2559 นี้ แต่ใช้วิธีไปพัฒนาคนที่มีอยู่แทน เมื่อเทียบกับปี 2558 ที่มีเปอร์เซ็นต์การรับคนเพิ่มสูงกว่า

**สำหรับแนวโน้มของ HR ที่น่าสนใจในปีนี้ สามารถสรุปได้ 11 ข้อด้วยกัน** คือ

1. กลยุทธ์ HR จะมุ่งไปหาแนวทางที่เป็นมิตรกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เพื่อมุ่งสร้างองค์การให้เกิดความยั่งยืน
2. การเดินหน้าพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องทั้งวัฒนธรรมองค์การ และในเชิงนวัตกรรม
3. การเรียนรู้และพัฒนาคนภายใต้โมเดล 70 : 20 : 10 จะเห็นหนาตามากขึ้น
4. การวางแผนกำลังคนและการดึงดูดคนเก่งเอามาสร้างพลังให้องค์การ
5. ทางเดินทางอาชีพสำหรับคนเก่ง เพื่อสะสมกองทุนผู้นำในองค์การ
6. กลยุทธ์การมุ่งผลลัพธ์ในงาน
7. การออกแบบโมเดลความผูกพันระหว่างคนกับองค์กรให้แน่นแฟ้น
8. การอัดฉีดผลตอบแทนสำหรับกลุ่มคนมีศักยภาพ
9. การสร้างความเป็นเลิศในงาน HR
10. การสร้างชุดขีดความสามารถของคนให้ทำงานได้ในระดับสากล
11. การเชื่อมโยงเครือข่าย HR ทั้งในและต่างประเทศ

*'ทุกองค์การต้องการผู้นำ เพื่อช่วยเพิ่ม ขีดความสามารถในการแข่งขัน และถ้าองค์การนั้น มีระบบย่อมจะมีขีดความสามารถสร้างผู้นำได้ อย่างต่อเนื่อง'*

ที่มา: หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ 18 ก.พ. 59