

ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุค VUCA World Leadership of Local Organization Administration in The VUCA World

วิทยา จิตนุพงศ์¹

Wittaya Jitnupong

Email: wittaya.jitnupong@gmail.com

Received: 06/11/63 Revised: 21/12/63 Accepted: 21/12/63

บทคัดย่อ

ปัจจุบันเป็นยุคแห่งการพลิกผัน (VUCA World) ส่งผลให้เกิดการผันผวนจากการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่างรวดเร็ว (Volatility) ความไม่แน่นอนอยากต่อการตัดสินใจ (Uncertainty) ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจมีความซับซ้อน (Complexity) และอยากจะคาดการณผลของการเปลี่ยนแปลงได้ (Ambiguity) ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและมีความพร้อมในการรับมือที่อาจจะเกิดขึ้น ดังนั้นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์และผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารจัดการที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมที่ทำให้ผู้ตามมีความศรัทธาและไว้วางใจเพื่อจะได้ร่วมแรงร่วมใจกับผู้นำ มุ่งมั่นดำเนินการเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่วางไว้ โดยต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติที่หลากหลาย ซึ่งต้องผสมกลมกลืนอยู่ในคนคนเดียวอย่างลงตัวทั้งทางทฤษฎี วิชาการ และประสบการณ์เพื่อนำพาผู้ตามและองค์กรไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งต้องทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและสังคม

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น; ยุคแห่งการพลิกผัน

¹ รองศาสตราจารย์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Abstract

This present day represents the VUCA world; that is, a dramatic change (volatility), more difficult to anticipate events and make decision (uncertainty), more complex information in decision making (complexity) and more unpredictable to the effect of change (ambiguity) in the economic, social, political and technology, thereby resulting in that the local government is more adaptive with a readiness to deal with what may come. So, the administrators of the local government must have a clear and tangible vision and managerial achievement to convince the followers to cooperate with the leaders to achieve the goals set. It requires skills, knowledge, expertise, and attitudes diversely and integrated into an individual in a balanced manner both theoretically and academically, as well as experiences to lead the followers and organizations to the ultimate goals beneficially to the public and society.

Keywords: Leadership; Local Organization Administration; VUCA World

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันเป็นไปอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยี และด้านอื่นๆ ดังนั้น พลังสมอง จึงเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งจะส่งผลให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้กลยุทธ์การบริหารต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกมิติทั้งทางร่างกาย จิตใจ ความรู้ และทักษะความสามารถ เพื่อสนองต่อการพัฒนาของประเทศจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ (พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์, 2550, หน้า 9) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุด เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร องค์กรใดมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรม ย่อมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างยั่งยืน การเน้นทรัพยากรมนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาแบบองค์รวมด้วยการมุ่งพัฒนาศักยภาพของคนและสภาพแวดล้อมทางสังคมนั้นจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาแบบมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาระดับชาติมุ่งพัฒนาบุคคลตามยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวางรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาประเทศไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้วโดยในอนาคตคนไทยจะเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต มีทักษะสู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง มีศักยภาพรองรับการเปลี่ยนแปลง (smart citizen) (กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ, ออนไลน์) เพื่อให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้เป็นพลเมืองดี มีคุณภาพ มีผลิตภาพสูง และมีความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนการพัฒนาในระดับองค์กร เน้นการพัฒนาบุคคลให้เกิดความเชี่ยวชาญสามารถทำงานให้องค์กรได้อย่างมีผลิตภาพสูง และพร้อมรับการการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งเน้นการพัฒนาแบบบูรณาการระหว่างการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ขณะเดียวกันการพัฒนาระดับบุคคลมุ่งเน้นพัฒนาคนให้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงานให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคม เป็นสมาชิกระดับครอบครัว องค์กร สังคม และประเทศชาติ (มาฆวัน กาบินพงษ์, 2552,

หน้า 3) สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ซึ่งยึดหลักการพัฒนาตาม “หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” “การพัฒนาที่ยั่งยืน” และ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” ที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดีสำหรับคนไทย พัฒนาคนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์มีวินัย ใฝ่รู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรมและคุณธรรม พัฒนาคนทุกช่วงวัย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559, หน้า 4)

นอกจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้วปัจจัยที่สำคัญอีกประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานก็คือ ภาวะผู้นำ ซึ่งมีความสำคัญต่อคนหรือผู้ร่วมงาน โดยผู้นำพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับอิทธิพลและโน้มน้าวใจ เพื่อจะ使人ปฏิบัติตาม ทั้งนี้ ศักยภาพของผู้นำนั้นมีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ และความอบอุ่นในการร่วมงานในทุกองค์การ ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถในการประยุกต์ใช้ทักษะที่ได้รับมาจากการประสบการณ์ การเรียนรู้ และการสังเกต ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจตามตำแหน่ง ความมีบารมีหรือพลังอำนาจอย่างใดอย่างหนึ่งโดยลำพัง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะลดสัดส่วนของการใช้อำนาจตามตำแหน่งให้เหลือน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้นำต้องการความเห็นพ้องจากผู้ตามมากกว่าการบังคับให้ร่วมมือ ซึ่งการจะบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติได้นั้นต้องประกอบด้วย ผู้นำ (leader) ผู้ตาม (follower) สถานการณ์ (situation) กระบวนการ (process) และผลลัพธ์ (consequence) ทั้งนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่จะต้องเตรียมตัวและวางแผนเป็นอย่างดี ซึ่งการสร้างผู้นำไม่สามารถทำได้ในเวลาอันรวดเร็ว ต้องใช้เวลานาน จะต้องสร้างผู้นำที่ขึ้นมาเพื่อรองรับและพัฒนาต่อไปเป็นผู้นำในระดับที่สูงขึ้น (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, หน้า 42) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังหมายถึงพฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น หรือกลุ่มในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย นอกจากจะเป็นผู้นำแล้วจะต้องเป็นผู้ตามได้ด้วย เพราะปัจจุบันสังคมจะอยู่ได้ก็ต่อเมื่อมีความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (ทองใบ สุดชาติ, 2550, หน้า 45) ดังนั้นการบริหารตนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำและผู้บริหารต้องมีและสร้างภาวะผู้นำพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ด้วยการยึดแนวคิดของภาวะผู้นำ

แห่งการปรับเปลี่ยน (transformation) เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เพราะทุกสิ่งทุกอย่างล้วนเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะสถานการณ์จะเป็นเช่นใด ถ้าผู้นำมีความสามารถในการพัฒนาความคิดการปลูกฝังค่านิยม ผู้นำก็สร้างพลังในทางสร้างสรรค์ และการตัดสินใจได้ เมื่อนั้นผู้นำก็จะสามารถสร้างองค์การที่แข็งแกร่งขึ้นได้ (ธวัช บุญยงณี, 2550, หน้า 34-35) สอดคล้องกับ Petrick and Furr (1995, p. 69) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่ไว้ว่า ต้องเป็นผู้ฝึกสอน ผู้เอื้ออำนวย เป็นครู และพี่เลี้ยงแก่บุคลากรในองค์การ ต้องร่วมกับทุกคนในการสร้างวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ความเชื่อขององค์การขึ้น แล้วใช้การยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์และค่านิยมดังกล่าวเป็นเครื่องมือในการควบคุม มุ่งให้เกิดการร่วมมือกันเองภายในองค์การด้วยการลดความขัดแย้งและให้บุคลากรหันไปแข่งขันกับภายนอก เปิดกว้างการสื่อสารและการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศอย่างทั่วถึง มีความคิดเป็นเจ้าของร่วมกันของทุกคน ส่งเสริมให้แต่ละคนทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันในรูปแบบทีมงาน และต้องคิดเสมอว่าพนักงานเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าสูงสุดขององค์การ

จากสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและผันผวนของสังคมโลกสมัยใหม่ หรือที่เรียกว่า VUCA World ซึ่งหมายถึง โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนอย่างรวดเร็ว ไม่แน่นอน มีความคลุมเครือ และมีความซับซ้อน ส่งผลให้สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมทั้งเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจากสิ่งที่เราเคยเข้าใจ เคยเป็น เคยชิน ทำให้เกิดความซับซ้อน คาดเดาสถานการณ์ไม่ได้ จึงทำให้เกิดการฝึกฝนเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และการจัดระเบียบใหม่ทางสังคมท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนและรวดเร็ว (Giles, 2018, ออนไลน์) ซึ่งกลไกของภาครัฐที่ใช้อยู่ในปัจจุบันอาจจะไม่สอดคล้องหรือไม่สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องใช้กระบวนการที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารองค์กร ได้แก่ การใช้ทักษะความสามารถรวมถึงพฤติกรรมและบุคลิกภาพ ประกอบกับการใช้อำนาจอิทธิพลด้วยความเป็นธรรมของผู้นำ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นและจูงใจให้ผู้ตามเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้นำในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (นิเวศ ธรรมชัยชูศักดิ์ และธิดา กมลรุ่งเรือง, 2560, หน้า 91)

จากที่กล่าวมาข้างต้น หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีมุมมองที่กว้างไกล มีความเข้าใจต่อวัฒนธรรมในองค์กร รวมทั้งสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์กับคนหลากหลายวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม มีความเข้าใจโครงสร้างองค์กรในลักษณะองค์รวมเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ เป็นผู้ที่มีความสามารถและทักษะการทำงานเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม รวมทั้งสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กรต่างๆ อย่างองค์รวม รวมถึงมีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้พร้อมรับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อีกทั้งต้องเป็นผู้ที่ขอบเขตคลองสิ่งใหม่ๆ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจอย่างรอบคอบ มีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งด้วยเทคนิคที่แตกต่างกันตามสถานการณ์เช่น การเจรจาต่อรอง การเจรจาไกล่เกลี่ย การประนีประนอม เป็นต้น และสิ่งสำคัญผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีในรูปแบบต่างๆ ที่ทันสมัย จะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปรับตัวให้สามารถดำรงอยู่และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันและรวดเร็ว

ความหมายของ VUCA World

โลกวูกา (VUCA World) คือ สถานการณ์ความไม่แน่นอน ซับซ้อน เห็นได้ชัดในสถานการณ์โลกปัจจุบัน ซึ่ง วูกา (VUCA) คือ ที่ใช้อธิบายโลกและสังคมที่มีความไม่แน่นอนทุกด้าน สาเหตุใหญ่เกิดจากการเติบโตของเทคโนโลยีที่ส่วนหนึ่งส่งผลให้มีการแข่งขันกันสูง มีการได้เปรียบเสียเปรียบกันในเกือบทุกส่วนของโลก โดยคำว่า “VUCA” มีที่มาจาก 4 คำดังนี้ (1) V-Volatility การเปลี่ยนแปลงง่าย หรือเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสิ่งต่างๆ (2) U-Uncertainty การที่ไม่มีอะไรหรือสภาพการณ์อะไรที่คงที่ตายตัวแน่นอน (3) C-Complexity ความซับซ้อน สับสน วุ่นวาย ของสังคมรอบตัวเรา ทำให้เราไม่รู้ว่าจะอะไรเกิดขึ้น และ (4) A-Ambiguity ความ

คลุมเครือ กำกวม ไม่ชัดเจน ของเหตุการณ์หรือสถานการณ์ในสภาพแวดล้อม (ทศพานิ ทศิธร, 2562, หน้า 27-28) ขณะเดียวกัน โชติกา ใจทิพย์ (2561, หน้า 135) ได้สรุป หนังสือ Managing in a VUCA World ในส่วนที่ 1 เกี่ยวกับ VUCA ไว้ว่า (1) Volatility คือ ความเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความผันผวนที่เกิดจากปัจจัยต่างๆ ซึ่งเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและบ่อยครั้งกว่าในอดีต (2) Uncertainty คือ ความไม่แน่นอน หมายถึง ภาวะที่ไม่สามารถคาดการณ์ปัญหาและเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (3) Complexity คือ ความซับซ้อน หมายถึง ภาวะที่มีปัจจัยต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องจนยากที่จะทำความเข้าใจถึงสาเหตุและแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และ (4) Ambiguity คือ ความคลุมเครือ หมายถึง การขาดความชัดเจนของเหตุการณ์นั้นๆ จึงอาจนำไปสู่ปัญหาในการทำความเข้าใจในความเสี่ยงและโอกาสต่างๆ ก่อนที่ความเสี่ยงและโอกาสเหล่านั้นจะส่งผลเสีย

นอกจากนี้ วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒผล (2562, หน้า 1) กล่าวว่า VUCA เป็นโลกที่มีสภาพใหม่ที่ไม่เหมือนเดิมซึ่งทุกคนต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นั่นคือ (1) Volatility ความผันผวนสูง เปลี่ยนแปลงฉับพลันรวดเร็วมาจาก Disruptive เทคโนโลยี (2) Uncertainty เป็นสภาวะที่มีความไม่แน่นอน ทำให้ขาดความชัดเจน ยากต่อการตัดสินใจ (3) Complexity เป็นความซับซ้อนที่จะทวีเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ การเชื่อมต่อทาง Internet IOT ทำให้ดูเหมือนโลกเล็กลง Big Data ที่อยู่ใน Cloud และ (4) Ambiguity เป็นความคลุมเครือที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ เช่นเดียวกับ ยุพิน ชัยราชา (2561, หน้า 58-59) ที่ได้สรุปเกี่ยวกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงของผู้นำองค์กรในปัจจุบัน ดังนี้

1. Volatility (V) การเปลี่ยนสภาพ ในสภาวะปัจจุบันสภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเกิดขึ้นตลอดเวลา มีการเปลี่ยนแปลงที่คาดไม่ถึงเกิดขึ้นได้เสมอ มีทั้งระดับรุนแรงและมีพลวัตรซับซ้อน สิ่งที่เราเห็น ข้อมูลที่เราได้รับไม่มีความเสถียร มีข้อมูลใหม่เข้ามาทำให้รับเปลี่ยนได้เสมอ เนื่องด้วยสภาพการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา

2. Uncertainty (U) เป็นสัจธรรมที่เราต้องยอมรับอยู่แล้วว่าทุกสิ่งทุกอย่างในโลกนี้ตั้งอยู่บนความไม่แน่นอน เพราะมีตัวแปรมากมาย ที่ไม่สามารถควบคุมได้

ทั้งหมดได้ในเวลาเดียวกัน สิ่งที่ยังไม่รู้มีอีกมากมายในโลกนี้ทำให้เราควบคุมสิ่งต่างๆ ได้ อย่างจำกัด สิ่งที่เราควบคุมไม่ได้มีอีกมากมายที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางตรงและ ทางอ้อมได้เสมอ เนื่องจากเราคาดการณ์ล่วงหน้าได้ยาก

3. Complexity (C) ความซับซ้อน เรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมปัจจุบัน เหมือนกับเป็นเรื่องง่ายๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว แต่ละเรื่องมีความซับซ้อนอย่างมาก เนื่องจากสภาพสังคมในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากกว่าสังคมในอดีต ความรวดเร็วของ เทคโนโลยีที่สามารถเชื่อมโยงการติดต่อทั่วโลกได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ยากต่อการควบคุม ในเวลาเดียวกันความสับสนวุ่นวายเกิดขึ้นได้เสมอ

4. Ambiguity (A) ความคลุมเครือ กำกวม ในยุคที่มีข้อมูลสื่อสารกันทั่วโลก อย่างรวดเร็วและมากมาย การรับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดความไม่ ชัดเจน เกิดความคลุมเครือ กำกวมในความหมาย ทำให้เกิดความไม่แน่ใจและยากที่จะ ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เนื่องจากไม่แน่ใจว่าทุกเรื่องเป็นเรื่องจริงทั้งหมดที่สามารถ เชื่อถือได้

สรุปได้ว่า ในสภาพสังคมในปัจจุบันในสถานะทั้งสี่ดังกล่าว ผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเผชิญและต้องบริหารจัดการให้ได้ภายใต้สภาวะการ VUCA เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์การบริหาร เพราะการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อน ไม่แน่นอน มีความคลุมเครือและเปลี่ยนแปลงได้ อย่างรวดเร็วตลอดเวลา ทั้งนี้ในยุคปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องดำรงอยู่ใน สถานะที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ การเงิน สังคม และเทคโนโลยี ดังนั้นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องคิดว่าจะทำอย่างไรให้ องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยการปกครองตนเองของประชาชนใน ท้องถิ่น ดำเนินการบริหารงานในระดับรองจากระดับชาติหรือระดับรัฐ การบริหารงาน ท้องถิ่นเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นปกครอง

ตนเองในรูปแบบของการปกครองท้องถิ่น ทำให้ประชาชนมีอำนาจในการปกครองตนเองตามหลักการกระจายอำนาจของรัฐบาลด้วยการจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้นมาเพื่อใช้อำนาจแทนประชาชน และเป็นผู้ดำเนินการบริหารท้องถิ่นตามความต้องการของประชาชนอย่างอิสระภายใต้กรอบนโยบายและการกำกับดูแลของรัฐ ทั้งนี้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย ทำให้ประชาชนรู้จักท้องถิ่นการปกครองตนเองโดยประชาชนมีส่วนร่วม เป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลเพราะแต่ละท้องถิ่นมีปัญหาและความต้องการที่แตกต่างกันทำให้รัฐบาลสามารถดำเนินงานสนองต่อความต้องการของท้องถิ่นตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการปกครองท้องถิ่นยึดหลักการกระจายอำนาจทำให้เกิดการพัฒนาชุมชนแบบพึ่งตนเองทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม (ช่วงศุภบุตร, 2539, หน้า 28-29; สราวุธ เศรษฐจร, 2546, หน้า 27) นอกจากนี้ การปกครองส่วนท้องถิ่นมีความจำเป็นและมีความสำคัญในทางการเมือง การปกครองของประเทศที่มีการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอีกทั้งมีภาระหน้าที่ในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้ง คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการจัดทำบริการสาธารณะให้กับประชาชนได้อย่างทั่วถึงในทุกพื้นที่ รวมทั้งแก้ไขข้อจำกัดเกี่ยวกับงบประมาณและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานซึ่งเป็นการลดภาระของรัฐบาลจากส่วนกลางโดยการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง จึงทำให้การปกครองท้องถิ่นมีบทบาทและมีความสำคัญต่อการพัฒนาประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนในท้องถิ่น (ยุติธรรม ปัทมะ, 2558, หน้า 2-3)

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งผู้นำมีหน้าที่ประสานเพื่อนำไปสู่จุดหมาย เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถทำให้อื่นยอมรับ

และยินดีที่จะเป็นผู้ตาม ซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่ง เพราะหากองค์กรใดมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ นั่นคือ มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ มีคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารนั้นจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันในปัจจุบัน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 24) นอกจากนี้ผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้ฝึกสอน ผู้เอื้ออำนวย เป็นครู และที่เลี้ยงแต่บุคลากรในองค์กร ต้องร่วมกับทุกคนในการสร้างวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ความเชื่อขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุม มุ่งให้เกิดการร่วมมือภายในองค์กรด้วยการลดความขัดแย้ง เปิดกว้างการสื่อสารและการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศอย่างทั่วถึง ร่วมกันทำงานเป็นทีม ร่วมกันเป็นเจ้าของความคิดและต้องคิดเสมอว่า พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าสูงสุดขององค์กร (Petrick, & Furr, 1995, p. 69)

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์และผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารจัดการที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมที่ทำให้ผู้ตามมีความศรัทธาและไว้วางใจ เพื่อจะได้ร่วมแรงร่วมใจกับผู้นำ มุ่งมั่นดำเนินการเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่วางไว้ โดยต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติที่หลากหลาย ซึ่งต้องผสมกลมกลืนอยู่ในคนคนเดียวอย่างลงตัวทั้งทางทฤษฎี วิชาการ และประสบการณ์เพื่อนำพาผู้ตามและองค์กรไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งต้องทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและสังคม

ความพร้อมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุค VUCA World

การเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือการจัดการความผันผวนด้วยการปรับเปลี่ยนให้มีวิสัยทัศน์ (Vision) จัดการความไม่แน่นอนให้เป็นความเข้าใจ (Understanding) จัดการความยุ่งเหยิงให้เป็นความชัดเจน (Clarity) และจัดการความคลุมเครือให้เป็นความคล่องแคล่ว (Agility) โดยการให้รู้จักมองสภาพแวดล้อมภายนอกให้กว้างและมอง

สภาพแวดล้อมภายในให้ชัด เพื่อจะได้ข้อมูลที่แท้จริงแล้วสามารถใช้วิจารณ์ญาณพิจารณาแนวทางในการรับมือหรือวางแผนในรูปแบบของตนเองได้ (โชติกา ใจทิพย์, 2561, หน้า 135) ขณะเดียวกันมีข้อเสนอแนะจากนักวิชาการในการปรับตัวขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้เมื่ออยู่ในสภาวะ VUCA ดังนี้ (ยุพิน ชัยราชา, 2561, หน้า 59-61)

1. Business Agility เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ หมายถึง องค์กรมีความพร้อมในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันเวลา เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจก็ต้องเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ซึ่งการที่องค์กรจะเปลี่ยนแปลงได้อย่างคล่องตัวรวดเร็วได้นั้น องค์กรต้องมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ มีเครือข่ายข้อมูลที่กว้างขวาง ทำให้ได้รับทราบข้อมูลจากหลายแหล่ง พร้อมทั้งสามารถนำข้อมูลมาตรวจสอบวิเคราะห์ได้รวดเร็วและปรับตัวได้ทันเวลา

2. Strategic Workforce Planning เป็นองค์กรที่มีการวางแผนยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการใช้บุคลากร องค์กรต้องรู้ว่า มีบุคลากรที่มีศักยภาพมากแค่ไหนก่อนจะทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อจะได้รู้จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรในการใช้ทรัพยากรบุคคล ถ้าองค์กรยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ องค์กรก็ไม่สามารถแข่งขันได้ จึงต้องสำรวจว่าองค์กรยังขาดบุคลากรที่มีความสามารถและเก่งด้านใด เพื่อจะได้แสวงหาเพิ่มเติม และพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพในองค์กรให้มีความสามารถสูงขึ้น

3. Pursuit of readiness เป็นองค์กรที่มีการเตรียมความพร้อมขององค์กรตลอดเวลาและถือว่าความพร้อมเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการแข่งขัน เพราะโลกธุรกิจปัจจุบันมีการแข่งขันที่สูงขึ้น ถ้าองค์กรไม่พร้อมแข่งขันก็ไม่สามารถอยู่รอดได้ องค์กรต้องเตรียมความพร้อมที่จะแข่งขันอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพร้อมด้านบุคลากรที่มีความสามารถในองค์กรเป็นอันดับแรก

4. Gathering and Using Data เป็นองค์กรที่มีการประมวลข้อมูลและใช้ข้อมูลอย่างชาญฉลาด โลกยุคการสื่อสารจำเป็นต้องใช้ข้อมูลประกอบการวางแผนและตัดสินใจ ผู้บริหารจะไม่ตัดสินใจโดยใช้ความคิดความรู้สึกแต่เพียงอย่างเดียว แต่ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเป็นหลักในการวิเคราะห์สถานการณ์และวางแผน ดังนั้นองค์กรต้องมีความพร้อมในระบบการรวบรวมจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล เพื่อให้ผู้บริหารวิเคราะห์ ตัดสินใจและวางแผน องค์กรที่ไม่มีระบบสารสนเทศที่แข็งแกร่งย่อมเสียเปรียบองค์กรที่มีความพร้อมมากกว่า

5. Learning Organization เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่คนในองค์กรแสวงหาความรู้ทั้งงานวิชาการ งานวิจัย งานนวัตกรรม งานพัฒนาคุณภาพ งานพัฒนาศักยภาพบุคลากร รวมทั้งภาษาอังกฤษเพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนาศักยภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

6. Talent Management Sustainability เป็นองค์กรที่มีทรัพยากรบุคคลที่ทรงคุณค่าอย่างยิ่งยี่นคือมีคนเก่ง มีความสามารถ มีทักษะที่หลากหลายอยู่ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีทรัพยากรบุคคลที่มีความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อองค์กร และร่วมมือทำงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างเข้มข้น

นอกจากนี้ บวรนนท์ ทองกัลยา รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลและบริหาร บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด ได้เสนอแนะวิธีการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงดังนี้ (1) ผู้นำต้องรู้เท่าทันสถานการณ์ และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะมากระทบต่อธุรกิจ (2) สร้างความรู้สึกเร่งด่วนให้พนักงาน โดยสื่อให้รู้ว่าขณะนี้เกิดอะไรขึ้นกับธุรกิจ (3) ทำหน้าที่เป็น Motivational Speaker สร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้จิตวิทยาการในการเปลี่ยน Mindset ของพนักงาน ตามทฤษฎี 3C ได้แก่ Communicate, Consistency และ Commitment (4) กำหนดตัวชี้วัดระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของ

บุคลากร และ (5) สร้าง “Healthy Corporate Culture” ปรับวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแรง ไม่ให้เกิดกำแพงระหว่างพนักงานและผู้บริหาร และปรับองค์กรให้เป็น Positive Organization (E-newsletter, 2562, ออนไลน์)

ขณะเดียวกัน Namprom (2019, ออนไลน์) ได้อธิบายถึงเทคนิควิธีการและเครื่องมือสำหรับการจัดการ VUCA World ให้เท่าทันหรือนำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเข้าใจถึงโอกาสใหม่ๆ ด้วยความพร้อมในการรับมือความผันผวนไม่แน่นอนซับซ้อนและคลุมเครือดังนี้

1. Vision (วิสัยทัศน์) ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและตอบสนองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยการสื่อสารกับทีมและคนในองค์กร การสื่อสารที่ชัดเจนจะทำให้ทุกคนเห็นเป้าหมายและวิสัยทัศน์เดียวกัน มีความเชื่อมั่นในตนเองและผู้อื่น ให้การสนับสนุนการทำงานรูปแบบใหม่ๆ ที่เป็นทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีความมุ่งมั่นและมั่นใจในทีมว่ามีความสามารถที่จะก้าวไปด้วยกัน

2. Understanding (การทำความเข้าใจ) ผู้นำจำเป็นต้องทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน ชีตความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร ด้วยการรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นที่หลากหลายเพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ๆ มาพัฒนาองค์กร ใส่ใจทีมงานและร่วมกันพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง

3. Clarify (ความชัดเจน) ในภาวะที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันที่ส่งผลต่อการตัดสินใจมีความซับซ้อนมากขึ้น การสร้างความชัดเจนระดับนโยบายและกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการตัดสินใจเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ ดังนั้น การจัดระบบให้เรียบง่าย ลดความซับซ้อนของระบบและเน้นประเด็นหลักๆ จะไม่ทำให้เสียเวลากับระบบหรือขั้นตอน มีความตระหนักรู้โดยใช้สัญชาตญาณ

และประสบการณ์ในการทำงานร่วมตัดสินใจ มีการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้มุมมองแบบองค์รวม แล้วค่อยแยกย่อยเป็นส่วนๆ เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน

4. Agility (ความว่องไว) ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้โดยไม่ได้เปลี่ยนแปลงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและตัดสินใจด้วยความมั่นใจ เรียนรู้ปัญหา ใฝ่ใจกับผู้คน เปิดรับแนวคิดที่หลากหลาย รวมทั้งเสริมสร้างพลังให้ทีมเพื่อให้ได้อำนาจการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและรอบคอบเหมาะสม

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความแตกต่างและซับซ้อน มีมุมมองและวิสัยทัศน์ที่สามารถเชื่อมต่อกับสังคมโลกด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานภายใต้กระบวนการทำงานแบบใหม่ สามารถสร้างแรงจูงใจและประสานการบริหารให้บุคลากรในองค์กรสามารถใช้กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกให้มากยิ่งขึ้นเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน

บทสรุป

สาระต่างๆ ของบทความนี้จะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตระหนักรู้ และเข้าใจหลักการของ VUCA World และนำไปปรับใช้ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน ไม่นานอน ไม่ชัดเจน มีความซับซ้อนและคลุมเครือ ซึ่งไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องปรับตัวเพื่อเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที ขณะเดียวกันผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารจัดการที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมที่ทำให้ผู้ตามมีความ

ศรัทธาและไว้วางใจเพื่อจะได้ร่วมแรงร่วมใจกับผู้นำ มุ่งมั่นดำเนินการเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่วางไว้ โดยต้องอาศัยความคล่องตัวเพื่อมีความพร้อมในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันเวลาซึ่งผู้บริหารต้องมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ มีเครือข่ายข้อมูลที่กว้างขวาง ทำให้ได้รับทราบข้อมูลจากหลายแหล่ง พร้อมทั้งสามารถนำข้อมูลมาตรวจสอบวิเคราะห์ได้รวดเร็วและปรับตัวได้ทันเวลา ผู้บริหารต้องมีไหวพริบในการตัดสินใจอย่างชาญฉลาด มีทักษะ มีความรู้ความชำนาญ รู้เท่าทันสถานการณ์ และเปิดรับฟังทัศนคติที่หลากหลายจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือในการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งสร้างเครือข่ายในการทำงาน ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ต้องผสมกลมกลืนอยู่ในคนคนเดียวอย่างลงตัวทั้งทางทฤษฎี วิชาการ และประสบการณ์เพื่อนำพาผู้ตามและองค์กรไปสู่เป้าหมายรวมทั้งต้องทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและสังคม

ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุค VUCA World ต้องเป็นผู้ที่มีการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อให้ทีมงานและคนในองค์กรเห็นเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เป็นภาพเดียวกัน และจะได้รู้ว่าจะปฏิบัติงานไปในทิศทางใด ผู้บริหารต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกับทีมงาน คนในองค์กร รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน เพื่อรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นที่ทำให้เกิดมุมมองใหม่ๆ เป็นผู้ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ต้องลดขั้นตอนของระบบการปฏิบัติงานด้วยการเน้นประเด็นหลักๆ ขององค์กร อีกทั้งต้องเป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้ทันทั้งที่

เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ. (2563). *ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี กับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของรัฐบาลปัญหาข้อขัดแย้ง*. สืบค้นเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2563, จาก http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc_pr/ndc_2560-2561/PDF/8520st/5.บทที่%203.pdf
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- โชติกา ใจทิพย์. (2561). Managing in a VUCA World (การจัดการในโลกที่ผันผวนไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ). *วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, 5(1, มกราคม-มิถุนายน), 134-136.
- ชวงส์ ฉายะบุตร. (2539). *การปกครองท้องถิ่นไทย* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: พิมพ์เนศพรีนติ้งเซ็นเตอร์.
- ทศพาณี ทศิธร. (2562). *ถามมาตอบไป. วารสารทรัพยากรบุคคลรัฐสภา*, 6(1, มกราคม-มีนาคม), 27-28.
- ทองใบ สุดขารี. (2550). *ภาวะผู้นำ: กลไกขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้*. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธวัช บุญยมณี. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- นิเวศ ธรรมชัยชูศักดิ์ และธิดา กมลรุ่งเรือง. (2560). การพัฒนาขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำกับการปฏิรูปการศึกษาของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคไทยแลนด์ 4.0. *วารสารร่มพฤษภ มหวิทยาลัยเกริก*, 35(3, กันยายน-ธันวาคม), 83-99.
- พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์. (2550). *เศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: วนิดาการพิมพ์.

- มาฆวัน กาบินพงษ์. (2552). *สิทธิประโยชน์และวิธีปฏิบัติทางภาษีสำหรับธุรกิจ SMEs*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา.
- ยุติธรรม ปัทมะ. (2558). *การปฏิรูปการปกครองส่วนท้องถิ่น (The Local Administrative Reform)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานวิชาการ, สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- ยุพิน ชัยราชา. (2561). *ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษา สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.
- วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนา. (2562). *การเรียนรู้โลก VUCA สู่ Social Quotient*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ผู้นำนวัตกรรมหลักสูตรและการเรียนรู้.
- สรายุทธ์ เศรษฐขจร. (2546). บทบาทของผู้บริหาร สู่ความสำเร็จขององค์กร. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร*, 2(4), 27-30.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564*. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- E-newsletter. (2562). *Leadership in a VUCA World (การนำองค์กรท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง)*. สืบค้นเมื่อ 11 พฤศจิกายน 2563, จาก https://piu.ftpi.or.th/wp-content/uploads/2018/03/E-newsletter_7-01.pdf
- Giles, S. (May 9, 2018). *How VUCA Is Reshaping The Business Environment, And What It Means For Innovation*. สืบค้นเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2563, จาก <https://www.forbes.com/sites/sunniegiles/2018/05/09/how-vuca-is-reshaping-the-business-environment-and-what-it-means-for-innovation/?sh=674a8406eb8d>

- Namprom, T. (2019). VUCA World...ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ. สืบค้นเมื่อ 9 พฤศจิกายน 2563, จาก <https://reder.red/vuga-world-18-12-2019/>
- Petrick, J. A., & Furr, D. S. (1995). *Total quality in managing human resources*. Delray Beach, Fla: St. Lucie Press.