

# ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง

## Transformational Leadership of Management: Case Study of a Private Company

วรเทพ ตริวิจิตร<sup>1\*</sup> สุทธาพัฒน์ อมรเรืองตระกูล<sup>2</sup> กวี บุญเลิศวณิชย์<sup>3</sup> ณัฐฐฎอสิริ ศรีเพชร<sup>4</sup>  
และกวีพงษ์ หิรัญกลี<sup>5</sup>

Worathep Treewichit<sup>1\*</sup> Sutthapat Amornruangtrakoo<sup>2</sup> Kawee Boonlertwanit<sup>3</sup>  
Nuttapooit Sriphet<sup>4</sup> and Kaweepong Hirunkasi<sup>5</sup>

<sup>1</sup>วิศวกรรมศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10160

<sup>2-5</sup>บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10170

<sup>1</sup>Engineering, Faculty of Engineering, Thonburi University, Bangkok 10160

<sup>2-5</sup>Master of Business Administration, Faculty of Business Bangkokthonburi University, Bangkok 10170

Received : May 6, 2021

Revised : June 17, 2021

Accepted : June 18, 2021

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง (2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งที่มีเพศอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงาน และอายุการทำงานแตกต่างกัน และ (3) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างด้านการวางแผนทางองค์กรไปสู่อนาคต (Pathfinding) ด้านการปรับองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่แนวทางที่ต้องการ (Aligning) ด้านการกระจายอำนาจหรือการมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) และด้านผู้นำที่ดีต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้คนอื่น (Modeling) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Data) โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากร 189 คน ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง และกลุ่มตัวอย่าง 130 คน ได้แก่ บุคลากรในบริษัท จำนวน 37 คน และบุคลากรบริษัทคู่ค้า จำนวน 93 คน โดยคำนวณจากสูตรของทาโรยามาเน่และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (cluster random sampling) เพื่อให้ได้ตัวอย่างที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และใช้สถิติอนุมาน (inferential statistics) ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยที่มีกลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม ใช้ one sample t-test กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ใช้ independent sample t-test กลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไปใช้ one-way ANNOVA ส่วนหาความสัมพันธ์ใช้สหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน

ผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่อยู่ในระดับความคิดเห็นมาก และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งที่มีข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงาน และอายุการทำงาน ต่างกัน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ระหว่างด้านการวางแผนทางองค์กรไปสู่อนาคต (Pathfinding) ด้านการปรับองค์กร

\*วรเทพ ตริวิจิตร

E-mail : worathep@saha.ac.th

เพื่อมุ่งไปสู่แนวทางที่ต้องการ (Aligning) ด้านการกระจายอำนาจหรือการมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) และด้านผู้นำที่ดีต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้คนอื่น (Modeling) มีความสัมพันธ์กัน

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำ, การเปลี่ยนแปลง

#### ABSTRACT

The objectives of this research are following; (1) to study the change leadership of the management of a private company (2) to compare the change of leadership of the management of a private company that has different genders age educational work status working years. And (3) to find the relationship between the organization orientation to the future (Pathfinding) in the adjustment of the organization in order to achieve the alignment and good leadership, must be a good model for others (Modeling) of change leadership. For the management of a private company

In this research, the researcher used the Quantitative Data Method by using a questionnaire to collect data from 189 population of a private company and 130 samples, including 37 personnel in the company and 93 personnel in the company calculated from Taro's formula Yamane and use cluster random sampling methods to obtain appropriate samples to collect data. Data analysis. The researcher processed using the software package for social science research. And use inferential statistics to test the hypothesis, which is to compare the mean with 1 sample group using 2 sample samples, 2 groups using 3 or more independent sample t-tests, using one-way ANNOVA. Use Pearson's simple correlation

Hypothesis test results it was found that the changing leadership of the management of a private company, both in general and in all aspects. Not at a high level of comment And comparison of the change of leadership of the management of a private company which contains basic information of the respondents, consisting of gender, age, education level Work status It was found that the transformational leadership of the executives in overall and in all 4 aspects were not different.

Transformational leadership of management of a private company, between the organization orientation to the future (Pathfinding) in the adjustment of the organization in order to achieve the alignment (decentralization or empowering) and the good leadership must be a good model for others (Modeling) to be related.

**Keywords :** Leadership, Transformational

#### 1. บทนำ

ในยุคอุตสาหกรรม ซึ่งมีการเกิดขึ้นขององค์การ โดยเฉพาะการเกิดโรงงานอุตสาหกรรม การผลิต การค้าขาย การตลาด การจัดจำหน่าย และการดำเนินการทางธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ ก็พบเช่นเดียวกันว่าองค์การใดมีผู้นำ ผู้บริหาร หรือแม้แต่พนักงานที่มีภาวะผู้นำ ก็ส่งผลให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จหรือเป็นองค์การที่ยอดเยี่ยมได้ พนักงานในองค์การนั้น ๆ ก็ได้รับการจ่ายค่าจ้างและการปฏิบัติอย่างยุติธรรมมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข ได้รับการพัฒนาศักยภาพและความสามารถอย่างเต็มที่ และในยุคปัจจุบันที่เรียกว่าเป็นยุคข้อมูลข่าวสาร เรายังพบเช่นเดียวกันว่าภาวะผู้นำยังเป็นเรื่องสำคัญ เห็นได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์จากองค์การที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จอย่างสูง โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีหรือข้อมูลข่าวสาร ตัวอย่างบริษัทผู้ผลิตสินค้าและบริการ เช่น Apple, Google, Microsoft, Facebook ฯลฯ เป็นที่ยอมรับกัน

ว่าผู้นำมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรนั้น ๆ เช่น Steve Job มีอิทธิพลอย่างสูงสุดกับความสำเร็จของ Apple หรือ Sergey Brin และ Larry Page ก็กับการเกิดและความสำเร็จของ Google และ Bill Gates ก็กับความสำเร็จของ Microsoft นอกจากนี้ผู้นำที่มีอิทธิพลตั้งแต่วัยหนุ่ม คือ Mark Zuckerberg ก็กับความสำเร็จของ Facebook ส่วนในประเทศไทยผู้นำหรือผู้บริหาร เช่น นายธนินท์ เจียรวนนท์ มีอิทธิพลสูงสุดกับความสำเร็จของบริษัทในเครือข่ายของซีพี หรือนายเฉลิมชัย อยู่ิวิทยา ก็กับความสำเร็จของกระทิงแดงและบริษัทต่าง ๆ ในธุรกิจที่เขาเป็นเจ้าของ หรือนายอิทธิพัทธ์ กุลพงษ์วณิชย์ ก็กับความสำเร็จของบริษัทเก้าแก่น้อย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556)

Bass (1985) ได้สรุปตัวอย่างผลการศึกษาวิจัยที่สนับสนุนความสำคัญของภาวะผู้นำในกลุ่มต่าง ๆ ดังนี้ ผลการศึกษาความพึงพอใจที่ศึกษาในช่วงทศวรรษที่ 1920 แสดงให้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ ผลการศึกษารายงานตรงกันว่า ทักษะที่ดีของพนักงานต่อผู้บังคับบัญชาของพวกเขาทำให้เกิดความพึงพอใจของพนักงาน และในอีกด้านหนึ่งพบว่าทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับผลผลิตในกลุ่มทำงาน และนับตั้งแต่นั้นมาพบผลการศึกษามากมายสนับสนุนว่าผู้นำสามารถสร้างความแตกต่างในความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างเช่น การศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรกับความผูกพันของพนักงานต่อผู้บังคับบัญชาของพวกเขาและต่อผู้บริหารระดับสูง พบว่าความผูกพันของพนักงานต่อผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์สูงกับความพึงพอใจในการทำงาน ความตั้งใจไม่ลาออกจากงาน และพฤติกรรมการเอื้อประโยชน์ต่อสังคมของพนักงาน และมีความสัมพันธ์สูงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

นอกเหนือจากนั้น ผู้นำยังสามารถสร้างความแตกต่างในด้านความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรได้อีกด้วย โดยพบทั้งในองค์กรภาครัฐและผู้บริหารในคณะรัฐบาลท้องถิ่น ตัวอย่างเช่น การศึกษาวิวัฒนาการของธุรกิจค้าปลีก พบว่าผู้บริหารอาวุโสสามารถปรับปรุงองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ โดยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและยุทธศาสตร์ขององค์กรและยังมีการศึกษาความสำเร็จของผู้บริหารระดับสูง พบว่าความแตกต่าง

ของผู้บริหารระดับสูงสามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้ถึง 45 เปอร์เซ็นต์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Bass 2008 อ้างอิงจาก รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556)

องค์กรจำนวนมากมีความต้องการพัฒนาผู้บริหารและพนักงานให้มีภาวะผู้นำ เพราะเห็นความสำคัญว่าภาวะผู้นำของบุคคลในองค์กรจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นักบริหาร นักธุรกิจ นักวิชาการ และนักวิจัยในหลากหลายสาขาที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ ต่างยอมรับว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาทุก ๆ ระดับ และรวมถึงภาวะผู้นำของพนักงานหรือผู้ตาม มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มขององค์กร และการทำงานหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งข้อเท็จจริงและองค์ความรู้เรื่องภาวะผู้นำนี้ ก็ยังเป็นเรื่องที่ถูกถกเถียงกันอยู่ ยังต้องมีการศึกษาค้นคว้าเสนอแนะแนวคิดใหม่ ๆ รวมถึงวิจัยเพื่อให้ได้ผลการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม หากผู้บริหารหรือพนักงานมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถกระตุ้นแรงจูงใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือ ยอมรับ ทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้น ในการทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การทำให้บุคคลอื่นหรือฝ่ายต่าง ๆ เห็นคุณค่าของงานและเห็นคุณค่าของตนเอง มีความสุขในการทำงานและมีความสุขในชีวิตของพวกเขา รวมถึงทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ กล่าวคือเริ่มกล้าตัดสินใจมีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีการทำงานร่วมกัน อย่างเต็มกำลังความสามารถ ช่วยกันป้องกันปัญหา รวมถึงแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานนั้นจะเป็นผลที่แตกต่างและเป็นผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมายได้ และทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่ยืดหยุ่นและยิ่งใหญ่ได้

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง” เพื่อจะช่วยให้ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กร เข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และสามารถนำมาปรับปรุงพัฒนา

องค์กรให้มีความทันสมัย สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง

2.2 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงาน และอายุการทำงานแตกต่างกัน

2.3 เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างด้านการวางแผนทางองค์กรไปสู่อนาคต (Pathfinding) ด้านการปรับองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่แนวทางที่ต้องการ (Aligning) ด้านการกระจายอำนาจหรือการมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) และด้านผู้นำที่ดีต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้คนอื่น (Modeling) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง

## 3. สมมติฐานของการวิจัย

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง อยู่ในระดับความคิดเห็นมากขึ้นไป

3.2 เพศต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง แตกต่างกัน

3.3 ช่วงอายุต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง แตกต่างกัน

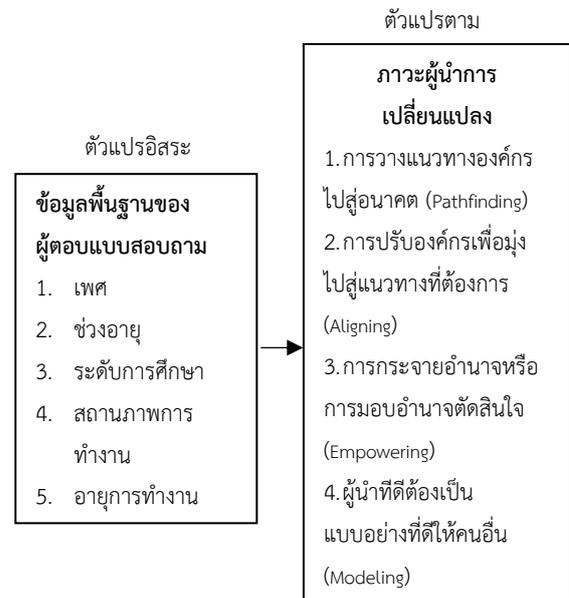
3.4 ระดับการศึกษาต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง แตกต่างกัน

3.5 สถานภาพการทำงานต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง แตกต่างกัน

3.6 อายุการทำงานต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง แตกต่างกัน

3.7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ระหว่างด้านการวางแผนทางองค์กรไปสู่อนาคต (Pathfinding) ด้านการปรับองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่แนวทางที่ต้องการ (Aligning) ด้านการกระจายอำนาจหรือการมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) และด้านผู้นำที่ดีต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้คนอื่น (Modeling) มีความสัมพันธ์กัน

## 4. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 ภาพกรอบแนวคิดการวิจัย

## 5. วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิจัย ดังนี้

### 5.1 ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ บุคลากรในบริษัท จำนวน 54 คน และบุคลากรบริษัทคู่ค้า 27 บริษัท ๆ ละ 5 คน จำนวน 135 คน รวม 189 คน ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง (ณ วันที่ 18 มิถุนายน 2562)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่บุคลากรในบริษัท จำนวน 37 คน และบุคลากรบริษัทคู่ค้า จำนวน 93 คน รวม 130 คน ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง โดยคำนวณจากสูตรของทาโรยามาเน่ และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (cluster random sampling) เพื่อให้ได้ตัวอย่างที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูล

### 5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงาน อายุการทำงาน

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผนทางองค์กรไปสู่อนาคต (Pathfinding) การปรับองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่แนวทางที่ต้องการ (Aligning) การกระจายอำนาจหรือการมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) ผู้นำที่ดีต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้คนอื่น (Modeling)

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามลักษณะปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะได้โดยเสรี

### 5.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.3.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และประมวล ค่าร้อยละ (Percentage)

5.3.2 ความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.3.3 การทดสอบสมมติฐานใช้สถิติอนุมาน (inferential statistics) ได้แก่การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยที่มีกลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่มใช้ one sample t-test กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มใช้ independent sample t-test กลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไปใช้ one-way ANNOVA การหาความสัมพันธ์ใช้สหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน

5.3.4 ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และปัญหาอุปสรรค เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ของผู้ตอบแบบสอบถามใช้วิเคราะห์ความถี่ (Frequency) และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

## 6. ผลการวิจัย

6.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่อยู่ในระดับความคิดเห็นมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

6.2 เพศต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

6.3 ช่วงอายุต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

6.4 ระดับการศึกษาต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

6.5 สถานภาพการทำงานต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

6.6 อายุการทำงานต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

6.7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ระหว่างด้านการวางแผนทางองค์กรไปสู่อนาคต (Pathfinding) ด้านการปรับองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่แนวทางที่ต้องการ (Aligning) ด้านการกระจายอำนาจหรือการมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) และด้านผู้นำที่ดีต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้คนอื่น (Modeling) มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

## 7. สรุปผลการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่อยู่ในระดับความคิดเห็นมาก และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ที่มีข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยเพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงาน และอายุการทำงานต่างกัน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ระหว่างด้านการวางแผนทางองค์กรไปสู่อนาคต (Pathfinding) ด้านการปรับองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่แนวทางที่ต้องการ (Aligning) ด้านการกระจายอำนาจหรือการมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) และด้านผู้นำที่ดีต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้คนอื่น (Modeling) มีความสัมพันธ์กัน

## 8. อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยขออภิปรายผลตามข้อสรุปดังนี้

8.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่อยู่ในระดับความคิดเห็นมาก และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ที่มีข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยเพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงาน และอายุการทำงานต่างกัน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน ไม่แตกต่างกันนั้น น่าจะมีสาเหตุมาจากบุคลากรทั้งในบริษัทและบริษัทคู่ค้า มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันที่จะพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าขึ้นในอนาคต ถึงแม้ว่าสถานะในปัจจุบันจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว แต่ก็ไม่ทำให้บุคลากรท้อแท้ หดห่อกำลังใจ เพราะส่วนใหญ่เห็นว่าผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงและนำพาองค์กรก้าวไปสู่ความเจริญในอนาคตได้ อีกทั้งภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน (Burns, 1978) ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ผู้ตามมีแรงจูงใจช่วยเพิ่ม และปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพในองค์กร (Bass, 1985) โดยผู้นำเริ่มต้นการทำงานด้วยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถปรับกระบวนการทำงาน และโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ มีความสามารถในการดึงศักยภาพของผู้ร่วมงานออกมาใช้ให้เต็มความสามารถ และสร้างศรัทธาจากผู้อื่น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546) ด้วยหลักการดังกล่าวผู้นำจึงต้องมีความรับผิดชอบและรับรู้ภาวะผู้นำของตนมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ซึ่งการนำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำหรือผู้ที่มีภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงมีความจำเป็นต้องกระตุ้นและเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง

อยู่ตลอดเวลา การจะนำการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าสิ่งสำคัญที่สุดคือ ผู้นำจำเป็นต้องริเริ่มเปลี่ยนแปลงให้เป็นอย่างก่อนเพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์มักจะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นผู้ที่มีภาวะผู้นำจึงเป็นบุคคลที่จะต้องนำบุคคลอื่นให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรินทร์ ชุมแก้ว (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์กรเอกชนพบว่า วัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม การทำงานของผู้บริหาร และสอดคล้องกับงานวิจัยของกอบศักดิ์ มุลมัย (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการสอนของครู

8.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ระหว่างด้านการวางแผนทางองค์กรไปสู่อนาคต (Pathfinding) ด้านการปรับองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่แนวทางที่ต้องการ (Aligning) ด้านการกระจายอำนาจหรือการมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) และด้านผู้นำที่ดีต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้คนอื่น (Modeling) มีความสัมพันธ์กันเนื่องจากผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ผู้นำต้องเป็นทั้งคนเก่งและคนดีในตัวเอง และสร้างตัวเองให้เป็นที่ไว้วางใจต่อบุคคลอื่น ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี ต้องมีความเก่ง ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เริ่มต้นการทำงานด้วยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดวัฒนธรรมองค์การ ทำงานอยู่บนพื้นฐานของหลักการ และต้องเข้าใจความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการทางด้านกายภาพ ด้านจิตใจ ด้านสังคม ด้านอารมณ์ และด้านจิตวิญญาณ ซึ่งทำให้ผู้นำสามารถบริหารงานแบบมีอาชีพได้เป็นอย่างดี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546)

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐาน ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เกิดการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ปัจจัยชี้วัดความสำเร็จขององค์กรหนึ่ง ๆ ส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับผู้นำ การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารการควบคุมธุรกิจต่าง ๆ เพียงเล็กน้อยอาจนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อ ความสำเร็จขององค์กรอย่างมหาศาล แต่คุณสมบัติของ การเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด แต่เกิดจาก การเรียนรู้ และการรู้จักพัฒนาตนเองซึ่งสามารถทำให้ ผู้นำเป็นผู้นำที่เก่งและดีในองค์กรได้ ดังนั้น วิธีที่จะทำ ให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้อง เปลี่ยนแปลงตนเอง

เจมส์ (James, 2000) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เจมส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำ และผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special Form of Power) การศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำ ได้มีนักคิด นักทฤษฎีได้ศึกษาค้นคว้าทั้งในอดีตที่เริ่มตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบันเป็นการค้นหาองค์ประกอบ หรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นคว้า มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ในทั่วโลก และยืนยันว่า ทฤษฎีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำนี้ได้ในทุกองค์กร และในประเทศต่าง ๆ ดังนั้น การศึกษาแนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้เข้าใจถึงพฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น

หรือกลุ่มในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรได้

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา มีงานวิจัยได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นจำนวนมาก เนื่องจากเป็นแนวความคิดสมัยใหม่ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบัน และงานวิจัยเน้นให้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยหลักในการนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวที่สนับสนุนได้แก่งานวิจัยของอุดม พินธุรัช (2553) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีต่างๆ ของสังคมโลก ซึ่งส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องปรับเปลี่ยนวิธีการในการทำงาน และใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ ซึ่งองค์การใดๆ ก็ตามถ้าเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความรู้ และมีความเหมาะสมกับงานก็จะส่งผลโดยตรงกับประสิทธิภาพในการบริหารงาน และส่งผลให้ปัจจัยด้านอื่น ๆ ขององค์การประสบความสำเร็จ สุจิตรา นภาคนพร (2554) ศึกษาว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จในการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยว ซึ่งภาวะผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งในด้านระดับรายได้และความมั่นคงในการประกอบธุรกิจ และพงษ์ศักดิ์ทองพินซัง (2552) พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านงานภายใต้ภารกิจที่รับผิดชอบ ด้านความพึงพอใจในงาน และด้านการเติบโตขององค์กร นอกจากนี้เจสัน (Jason, 2015) กล่าวว่าปัจจัยสำคัญที่นำมาซึ่งความสำเร็จของการเป็นผู้นำนั้น ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำ 3 ประการคือ (1) การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ด้วยการประชุมทุกสัปดาห์

เพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้นำใส่ใจและติดตามความคืบหน้าของงาน รวมถึงการพูดคุยเพื่อระดมความคิดเห็นก่อนเริ่มงานหรือโครงการที่สำคัญ (2) การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี (Role Model) เช่น การเคารพเวลาขององค์กร การใช้เวลาเพียงไม่ก่นาที่อาจมองดูเป็นความผิดเพียงเล็กน้อย แต่ในฐานะผู้นำการไม่ตรงต่อเวลาจะเกิดผลเสีย เนื่องจากพนักงานจะยึดถือทัศนคติและพฤติกรรมของผู้นำเป็นตัวอย่าง ดังนั้นผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดี (3) มีความโปร่งใส ซึ่งเกิดจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ใต้บังคับบัญชาและการสื่อสารถึงทิศทางการดำเนินงานของบริษัทให้มากที่สุด ให้ข้อมูลในด้านเป้าหมายของแต่ละส่วนงาน ข้อมูลคู่แข่งรายใหม่ ซึ่งการสื่อสารด้วยการสนทนาเหล่านี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถเชื่อมโยงผู้นำกับพนักงานทั้งบริษัท ไม่ใช่แค่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงเท่านั้น ซึ่งองค์ประกอบหลัก 3 ประการจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร

## 9. ข้อเสนอแนะ

### 9.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผู้บริหาร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น หรือแสดงให้บุคลากรได้เห็นถึงภาวะผู้นำอย่างชัดเจนเพื่อส่งเสริมและสร้างความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรให้มีการปรับเปลี่ยน กระบวนการทำงาน กล้าตัดสินใจสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และรองรับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ในปัจจุบันได้

### 9.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

9.2.1 ควรศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กร

9.2.2 ควรศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร

## 10. เอกสารอ้างอิง

กอบศักดิ์ มูลมัย. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

พงษ์ศักดิ์ ทองพันชั่ง. (2552). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของอธิการบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. ดุษฎีนิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีการวิจัยและแนวทางการพัฒนา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุจิตรา นภาคณาพร. (2554). กระบวนการจัดการภาวะผู้นำและทักษะของผู้ประกอบการที่มีต่อความสำเร็จในการประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวในประเทศไทย. ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. สุรินทร์ ชุมแก้ว. (2556). วัฒนธรรมองค์การภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์กรเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2546).

**บทบาทภาวะผู้นำ (4 Roles of Leadership).**

เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ร่วมกับ PacRim Leadership Co;LTD.

อุดม พิณธูรกิจ. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญา

ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
อุดรธานี.

Bass, B.M. (1985). **Leadership and  
Performance Beyond Expectations.**

New York: The Free Press.

Burns, J. M. (1978). **Leadership.** New York:  
Harper and Row.

James L. Gibson, John M. Ivancevich and James  
H. Donnelly. (2000). **Organizations:  
Behavior Structure Process. (14<sup>th</sup> ed)**  
**Boston:** McGraw-Hill.

Jason,A. (2015). **Centric Digital.** Retrieved  
November 1, 2020, from  
[http://centricdigital.com/jason-  
albanese/](http://centricdigital.com/jason-albanese/)