



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัท
ในสวนอุตสาหกรรมศรีราชา จังหวัดชลบุรี

THE RELATIONSHIPS BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
AND TEAM BUILDING OF THE EXECUTIVE MANAGER OF SAHA
INDUSTRIAL PARK, SRIRACHA, CHONBURI

วิมลมาศ เผ่าจินดา* ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แพ้รี** และ ดร.อภิญา อิงอาจ***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างทีมงานของผู้บริหาร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างทีมงานของผู้บริหาร จำแนกตามประเภทของธุรกิจและประสบการณ์ทำงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการแผนก ที่มีสายบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูง และบริษัทตั้งอยู่ในสวนอุตสาหกรรมศรีราชา จังหวัดชลบุรี จำนวน 157 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบด้วยทีแบบอิสระ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างทีมงานของผู้บริหารภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ รับรู้ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล และด้านการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างทีมงานของผู้บริหาร จำแนกตามประเภทของธุรกิจและประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน พบว่าการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างทีมงาน

*นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์มหาบัณฑิต คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

**อาจารย์ประจำ สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

***ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยศิลปากร

ของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน ตลอดจนพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสร้างทีมงานในระดับสูงทุกด้าน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ/ การเปลี่ยนแปลง/ การสร้างทีม/การรับรู้

Abstract

The purpose of this research was to 1) to study transformational leadership styles and team building of the executive managers 2) to study the relationships between transformational leadership and team building of the executive managers by type of business and experience. The samples used in this research were 157 managers who reports directly the executive managers and company located in Saha industrial park Sriracha Chonburi. Statistical analysis used for data collecting was a five-leveled rating scale questionnaire. Data were analyzed by mean, standard deviation, Independent Sample (t-test), One Way ANOVA and Pearson's Correlation Analysis.

Research finding shows the transformational leadership and team building of the executive managers' perception of the manager were at a high level in all aspects. Sorted from high to low are as follow; perceived idealized influence,

intellectual stimulation, inspiration motivation, individualized consideration and visionary leadership. It was found that type of business and experience difference the perception of transformational leadership and executive managers' team building was not significantly different. Analysis of the relationship between transformational leadership and team building as perceived by the managers the results indicated that

the relationship between transformational leadership is positively related to the level of team building all the aspects.

KEYWORDS: LEADERSHIP/TRANSFORMATIONAL /TEAM BUILDING/ PERCEPTION

บทนำ (Introduction)

การเปลี่ยนแปลงภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์ที่รวดเร็วและซับซ้อน ก่อให้เกิดสถานะการแข่งขันที่รุนแรง เนื่องจากระบบการค้าและการลงทุนเสรี รวมทั้งการรวมกลุ่มในอาเซียน ผู้ประกอบการต้องเผชิญกับความท้าทายต่อความอยู่รอดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การแข่งขันทางการค้าในตลาดโลกที่มีความหลากหลาย รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมที่มีพลวัตการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างสูงและรวดเร็ว จึงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันด้านอุตสาหกรรมในทุกระดับ ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องเตรียมพร้อมและให้ความสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันในระดับสากล (วิฑูรย์ สิมะ โชคดี, 2555) นอกจากนี้ผู้ประกอบการจะต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่ชัดเจน และให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ (พสุ โลหารชุน, 2555) นอกจากนี้ผู้ประกอบการจะได้รับประโยชน์โดยตรงแล้ว ยังส่งผลต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยด้วย

จังหวัดชลบุรีเป็นเขตอุตสาหกรรมที่มีการรวมกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องมารวมตัวอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน มีความร่วมมือ เกื้อหนุน เชื่อมโยงและเสริมกิจการซึ่งกันและกันอย่างครบวงจรตั้งแต่ธุรกิจต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ และด้วยความพร้อมด้านโครงสร้างการบริการพื้นฐาน การคมนาคมทั้งระบบถนน ทางรถไฟ ท่าอากาศยาน และท่าเรือน้ำลึกที่รองรับการขยายตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจออกจากกรุงเทพฯ และปริมณฑล (บริษัทสหพัฒนาอินเตอร์โฮลดิ้ง จำกัด, 2554) ทำให้จังหวัดชลบุรีมีบทบาทสำคัญในการเป็นศูนย์กลางพัฒนาอุตสาหกรรมหลักของประเทศ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อเตรียมความพร้อมและยกระดับขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อให้องค์การอยู่รอดและแข่งขันได้ ผู้นำขององค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Value the Human Resources) สื่อสารเป้าหมาย กลยุทธ์องค์กร รวมทั้งความสามารถในการกระตุ้นและบริหารทีมงานให้ทำงานร่วมกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน จนสามารถสร้างผลงานได้บรรลุเป้าหมาย

ในทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำนวนมาก ซึ่งมีงานวิจัยที่สนับสนุนทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ว่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ผลการปฏิบัติงานของทั้งของกลุ่มและผู้ที่บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร โดยมีเบอร์น (Burns) และ แบส (Bass) นักวิชาการสองท่านแรกที่กล่าวถึงภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ยังเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำและเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำระดับต่าง ๆ ในองค์กร (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551) ผู้นำจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ ความก้าวหน้าและควมมีชีวิตชีวาขององค์กร ขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) จะวางเงื่อนไขให้

ผู้ตามยอมรับและปฏิบัติตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการเพื่อให้งานสำเร็จตามที่ได้ตกลงกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือผู้นำที่สามารถจูงใจให้บุคคลต่าง ๆ ออกแรงพยายามเหนือความคาดหมายตามปกติ ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ทีมงานจนทำให้มีพฤติกรรมพุ่งไปที่ภารกิจที่กว้างไกล ยกกระดับแรงจูงใจส่วนตัวสู่เป้าหมายที่สูงขึ้นและมีความมั่นใจในขีดความสามารถของตนเองว่าเป็นไปได้ที่จะบรรลุภารกิจเหนือธรรมดาที่ผู้นำได้วาดภาพไว้ (นิตยสาร สัมมาพันธ์, 2548)

สหกรู๊ป (Saha Group) หรือเครือสหพัฒน์ เป็นกลุ่มธุรกิจที่จำหน่ายสินค้าทั้งในประเทศและส่งออกไปทั่วโลก สหพัฒน์เป็นผู้ผลิตรายแรก ๆ ที่เริ่มเข้ามาสร้างนิคมอุตสาหกรรมของตนเองในจังหวัดชลบุรีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 ภายใต้ชื่อ “สวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชา” หลังจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (Board of Investment: BOI) ประกาศมอบสิทธิพิเศษทางภาษีแก่ผู้ลงทุน ดร.เทียม โชควัฒนา ผู้ก่อตั้งและอดีตประธานเครือสหพัฒน์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เล็งเห็นว่าพื้นที่กรุงเทพฯ เริ่มแออัด ที่ดินมีราคาสูงขึ้น การขยายตัวของอุตสาหกรรมในประเทศจะเริ่มเติบโตมากขึ้น จึงได้วางยุทธศาสตร์ขยายฐานการผลิตออกจากกรุงเทพฯ โดยพิจารณาและตัดสินใจเลือกทำเลที่ตั้งในภาคตะวันออกติดชายฝั่งทะเล ที่มีความพร้อมทางด้านท่าเรือเพื่อการขนส่ง เหมือนกับแนวคิดการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่น (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล, 2552)

สวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชา มีโรงงานที่มีความหลากหลายด้านประเภทสินค้า ผลิตและจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค สามารถจำแนกเป็น 3 กลุ่มธุรกิจหลัก ได้แก่ ธุรกิจการผลิต ธุรกิจการจัดจำหน่าย และธุรกิจบริการและอื่น ๆ ลักษณะการบริหารและการร่วมทุนของบริษัทต่าง ๆ ที่ตั้งอยู่ภายในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ส่วนใหญ่เป็นแบบกระจายอำนาจ (Decentralize) มีการก่อตั้งบริษัทลูกขึ้นมากมาย แต่ละบริษัทจะมีกลุ่มผู้ถือหุ้นที่แตกต่างกันออกไป

และมีคณะกรรมการบริษัทเป็นผู้กำหนดนโยบายการขาย การผลิต และกลยุทธ์ในด้านอื่น ๆ ลักษณะการบริหารของแต่ละบริษัทจึงขึ้นอยู่กับผู้นำในแต่ละกลุ่ม การบริหารงานเป็นอิสระ และมีการแข่งขันกันเองภายในกลุ่มเพื่อต้องการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผู้นำองค์กรต้องมีการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อเป็นการสร้างมูลค่าให้แก่สินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เพิ่มสูงขึ้น

แนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำในปัจจุบันที่จะนำพาให้องค์กรสามารถฟันฝ่าพลาวัตแห่งความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้คือ ตัวของผู้นำองค์กรต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สูง ที่สามารถเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง โดยใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ จะกระจายอำนาจและเสริมสร้างพลังใจ มีคุณธรรม (Moral Agent) และจะกระตุ้นผู้ตามให้มีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับยุคของการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญของการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชาว่าจะส่งผลต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ อันจะทำให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรประสบผลสำเร็จ มีความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการด้วยมาตรฐานระดับคุณภาพ สร้างงานสร้างรายได้ให้แก่ประชาชน เสริมสร้างความแข็งแกร่งของเศรษฐกิจไทยและสร้างคุณประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยส่วนรวม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

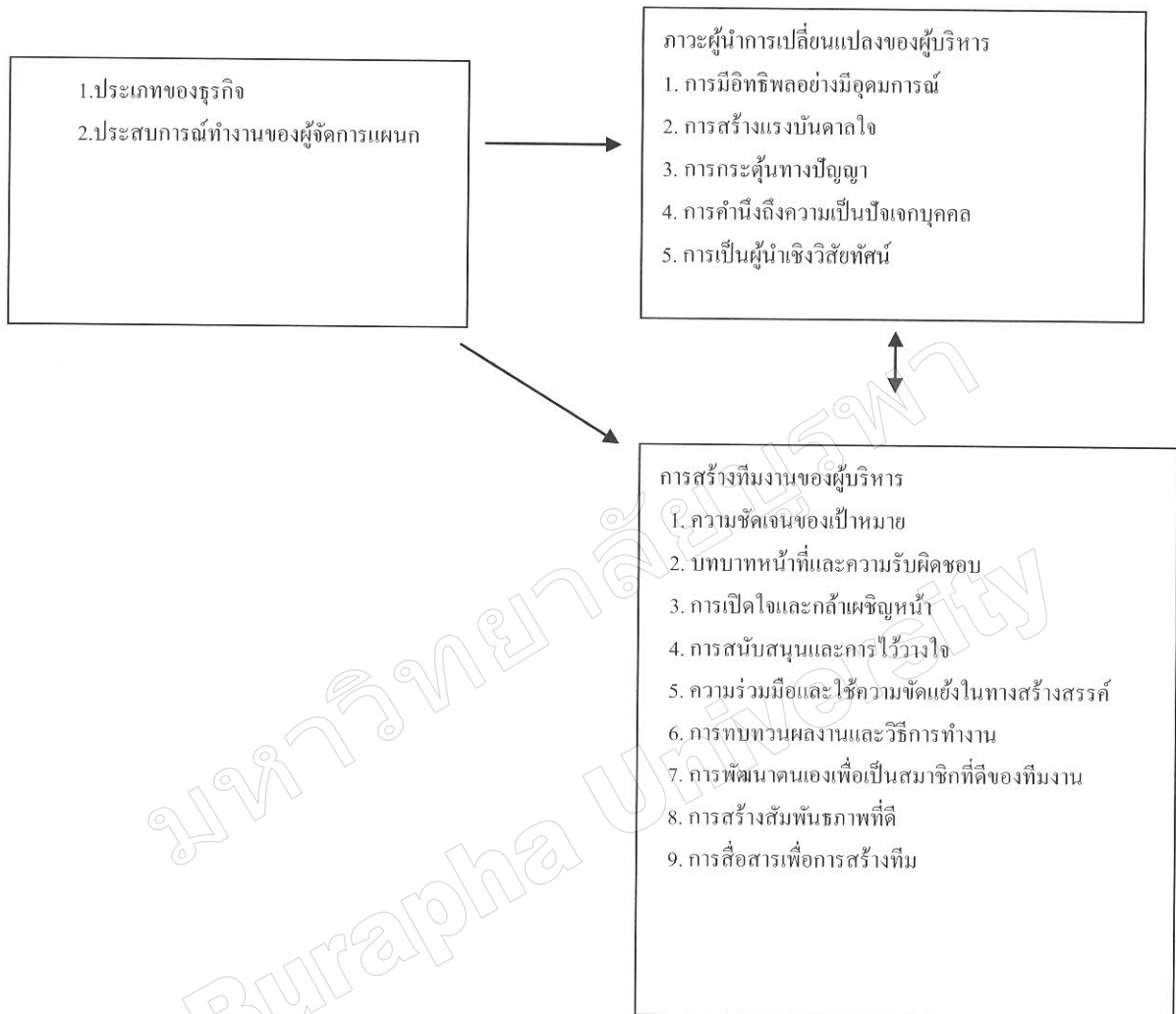
1. เพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชา ตามการรับรู้ของผู้จัดการระดับแผนก
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชา ตามการรับรู้ของผู้จัดการระดับแผนก จำแนกตามประเภทของธุรกิจและประสบการณ์ทำงาน
3. เพื่อเปรียบเทียบการสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชา ตามการรับรู้ของผู้จัดการระดับแผนก จำแนกตามประเภทของธุรกิจและประสบการณ์ทำงาน
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชา

สมมติฐานของการวิจัย

1. การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรม
เครื่องสพัตน์ ศรีราชาที่มีธุรกิจต่างประเภทกันมีความแตกต่างกัน
2. การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรม
เครื่องสพัตน์ ศรีราชาที่ประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความแตกต่างกัน
3. การรับรู้การสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครื่องสพัตน์ศรี
ราชาที่มีธุรกิจต่างประเภทกันมีความแตกต่างกัน
4. การรับรู้การสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครื่องสพัตน์ศรี
ราชาที่ประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความแตกต่างกัน
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสร้างทีมงานของผู้บริหาร
บริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครื่องสพัตน์ศรีราชา

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญสรุปได้ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำปฏิรูป (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) ภาวะผู้นำแบบปวีรรต (รัชณี วิเศษสังข์, 2537) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (สัมมา รชนีชัย, 2553) สำหรับการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเหมาะสมกับยุคสมัยที่มีการ

เปลี่ยนแปลง ความซับซ้อนและความไม่แน่นอน ตามแนวคิดและทฤษฎีของของเบสและอโวริโอ (Bass & Avolio, 1994) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือการที่ผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ จงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ดังหลักคิดของอดีตประธานเครือสหพัฒน์ ที่ถ่ายทอดสู่ผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชา ว่าการทำงานรู้คนเดียว เก่งคนเดียว ทำงานคนเดียวเป็นไปได้ เพราะยุคสมัยเปลี่ยนไปแล้ว เราต้องอาศัยการริเริ่มจากหลายฝ่าย รวมแรงรวมพลังรวมความคิด แล้ววางระบบการประสานงานให้ดี หัวหน้างานต้องหมั่นมองหาลูกน้องที่มีแววดี มีความขยันหมั่นเพียร แล้วสอนงานให้พวกเขาอย่างเต็มที่ การเป็นนายที่ดี ลูกน้องก็ยินดีที่จะอยู่ด้วย เป็นนายที่ดีต้องรู้จักให้และประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างและเป็นผู้เป็นผู้นำต้องพยายามขยายธุรกิจแล้วให้ลูกน้องเก่ง ๆ ได้ร่วมหุ้น ให้เป็นผู้บริหารมีอำนาจตัดสินใจ ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้ได้คนเก่งที่พร้อมทำงานเพื่อองค์กรอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ (สุภนิศย์ โขจรรัตนชัย และคณะ, 2547)

นักวิชาการจำนวนมากให้นิยามความหมายของภาวะผู้นำที่เป็นจตุรรมคือ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้ความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มกำหนดเป้าหมายดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ใช้อิทธิพลปรารถนา เบนนิสและนานัส (Bennis & Nanus, 1985) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง โดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำจึงเป็นความสามารถของผู้นำในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนิน ไปสู่เป้าหมาย วัลภา อิศระธำนันท์ (2545) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ สามารถเสริมสร้างอำนาจ สร้างการยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร และจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน รัตติกรณ์ จงวิศาล (2540) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าหมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ใน

ภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เบส (Bass, 1985) ได้ขยายแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns, 1978) โดยมุ่งเน้นผลกระทบของผู้นำต่อผู้ตามพบว่า ผู้นำสามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าความคาดหวัง ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ เลื่อมใส ต่อมาเบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1997) ได้ระบุถึงพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีองค์ประกอบหลัก 4 ประการคือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม เนื่องจากผู้นำจะมีบารมี (Charisma) ในทัศนะของเบสและอโวลิโอ บารมีมิใช่คุณลักษณะพิเศษที่อิงอยู่กับพลังเหนือธรรมชาติของผู้นำ แต่เป็นแนวคิดที่อธิบายการตอบสนองทางอารมณ์ของสมาชิกในองค์การภายใต้บรรยากาศหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน กล่าวคือการดำรงไว้ซึ่งคุณธรรมและจริยธรรม มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ ผู้นำจะเป็นผู้ที่นำยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง และความแน่วแน่ในอุดมการณ์ของผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดบวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต เบส กล่าวถึงขอบข่ายของการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ร่วมงานว่าประกอบด้วย (1) การเน้นปฏิบัติ กล่าวคือ การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ แสดงความรับผิดชอบเมื่องานสำเร็จก็就会有ความเชื่อมั่นในตนเองและเกิดความภาคภูมิใจ (2) การสร้างความมั่นใจ กล่าวคือ ผู้นำต้องสร้างความมั่นใจเมื่อผู้ร่วมงานเกิดความเครียดหรือความยุ่งยาก โดยสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ร่วมงานมุ่งความสนใจในการทำให้เกิดผลสำเร็จ (3) การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ กล่าวคือ การสร้างความเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นยิ่งใหญ่พอที่บุคคลจะ

สละประโยชน์ส่วนตนหรือกล้าที่จะเผชิญกับความยากลำบาก (4) การใช้ผลแห่งความคาดหวัง กล่าวคือ การที่ผู้นำคาดหวังต่อผู้ร่วมงานว่าสามารถทำได้ดี บุคคลที่ถูกคาดหวังก็จะพยายามทำอย่างเต็มที่เพื่อทำให้ความเชื่อของผู้นำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงาน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง การกระตุ้นทางปัญญาและพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำจะให้การสนับสนุนทางสังคมและอารมณ์แก่ผู้ตาม แสดงออกถึงความห่วงใยสวัสดิการและสวัสดิภาพของผู้ตาม การใส่ใจกับความสามารถในการทำงานของผู้ตาม รับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาภายในหน่วยงานและปัญหาส่วนตัวที่มีผลกระทบต่อจิตใจของผู้ตามอย่างตั้งใจ ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลนี้ จะทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญและถ้าหากผู้ตามทำงานผิดพลาด ผู้นำจะไม่ตำหนิผู้ตามในที่สาธารณะแต่จะพูดคุยเป็นการส่วนตัวเพื่อไม่ให้ผู้ตามเกิดความอับอาย ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นโค้ช (Coach) เป็นผู้สอน (Teaching) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามเพื่อการพัฒนาและความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ

จากแนวคิดข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีองค์ประกอบของพฤติกรรมทั้ง 4 ด้านมีผลวัดที่เกี่ยวพันกันอย่างไม่อาจแยกพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งออกจากองค์ประกอบหนึ่งองค์ประกอบใดได้ ด้วยผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีที่นำเอาพนักงานมาสร้างและสร้างความศรัทธาแก่พนักงาน ผู้นำสามารถสร้างบรรยากาศการสนับสนุนให้พนักงานสร้างความแตกต่าง และคาดหวังให้พนักงานได้ใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง มีการสื่อสารไปยังพนักงานแต่ละคนในทีมด้วยภาษาที่จำเพาะเจาะจงเป็นรายบุคคล จากนั้นก็ให้ขยายขีดความสามารถหรือสมรรถนะของพนักงานเพื่อทำคุณประโยชน์ ตามด้วยภาระงาน การฝึกอบรม

การเสริมแรงในทางบวกที่เหมาะสมให้กับพนักงานนั้น ๆ และดูแลใส่ใจต่อผู้ร่วมงานสม่ำเสมอ
ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2553)

ยุคแห่งข้อมูลข่าวสารที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้อง
เป็นผู้วิสัยทัศน์ โดยวิสัยทัศน์ใช้เป็นฐานของการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบทั้งหลายซึ่ง Manasse
(1986, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549) ให้ทัศนะว่าถ้าต้องการให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลง
อย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นใน
อนาคตขององค์กร โดยเริ่มต้นจากการมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวของผู้นำแล้วจึงหล่อหลอมให้กลายเป็น
วิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ร่วมงานทั้งหลาย จากนั้นจึงสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวพร้อมทั้งมอบอำนาจ
การตัดสินใจแก่ผู้ที่ต้องปฏิบัติงานให้เป็นจริง

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ตามแนวคิดของ Westley และ Mintzberg
(1989) เป็นกระบวนการที่มีพลวัตซึ่งเกี่ยวพันกัน 3 ขั้นตอนคือการเป็นภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ใน
อนาคตขององค์กร เป็นปรัชญานำทางที่ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนกับค่านิยมความเชื่อ ซึ่ง
เป็นความเชื่อที่ฝังรากลึกและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร การสื่อสารเพื่อ
เกิดวิสัยทัศน์ร่วม คือการสานต่อ แบ่งปันทิศทางใหม่ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ผู้นำจะต้อง
วิเคราะห์หาวิธีการและรูปแบบที่จะใช้สื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรรวมทั้งบุคคลภายนอกเข้าใจ
ตรงกันในอนาคตที่จะยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และการให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม
เพื่อให้คนเหล่านี้สามารถนำวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวสู่การปฏิบัติให้กลายเป็นจริงในที่สุด สอดคล้อง
กับ Manasse (1986, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549) ที่ระบุวิสัยทัศน์ว่า เป็นพลังที่หล่อหลอม
ความหมาย (Molds Meaning) ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีภาพที่ชัดเจนต่อสิ่งตนต้องการให้
บรรลุเป้าหมาย โดยผู้นำมีความสามารถมองเห็นเป้าหมายนั้น วิสัยทัศน์ของผู้นำจะทำให้เกิด
เป้าหมาย (Purpose) ความหมาย (Meaning) และความสำคัญ วิสัยทัศน์สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงาน
เกิดแรงจูงใจ (Motivated) และเมื่อได้รับอำนาจการตัดสินใจในการดำเนินงานก็ย่อมสามารถเปลี่ยน
จากวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้

ความหมายของทีมและการสร้างทีมงาน

วูดค็อกและฟรานซิส (Woodcock & Francis, 1981) ให้ความหมายของทีม (Team)
ว่าหมายถึงกลุ่มบุคคลที่สัมพันธ์กัน ร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกมีความ

รับผิดชอบต่อกันมีการไว้วางใจกัน มีวัฒนธรรมแบบร่วมมือกันเน้นความเป็นทีม สมาชิกมีส่วนในการเป็นผู้นำกลุ่มหรือมีการนำทีมในลักษณะร่วมกันสมาชิกจึงมีความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ดังนั้น ทีมงานจะบรรลุผลมากกว่าวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และมีผลงานร่วมเป็นหนึ่งเดียว ดังนั้นการทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึงการที่กลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกัน ทุกคนต่างรู้สึกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม มีความเข้าใจเป้าหมายของทีมและเป้าหมายส่วนตัว มีส่วนในการเป็นผู้นำหรือนำทีมร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันมีความพึงพอใจและมีแรงจูงใจสูงเพื่อสนับสนุนให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างดีที่สุดและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานหรือหน่วยงานร่วมกัน การสร้างทีมงานหรือการพัฒนาทีมงาน (Team Building) การทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดของวูดค็อก (Woodcock, 1989) และได้นำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้ การสร้างทีมงานที่ดีประกอบด้วยองค์ประกอบ 9 ข้อ ดังนี้

1. ความชัดเจนของเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมายและนโยบายของทีมให้ชัดเจนซึ่งพนักงานทุกคนร่วมรับรู้อย่างทั่วถึงและเข้าใจตรงกัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งเอาไว้โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน
2. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ หมายถึง สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจบทบาทของตนชัดเจน มีการผสมผสานความแตกต่างของความสามารถของบุคคลโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์
3. การเปิดใจและกล้าเผชิญหน้า หมายถึง สมาชิกในทีมสามารถถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาการทำงานร่วมกันได้อย่างไม่มีอคติ
4. การสนับสนุนและความไว้วางใจ หมายถึง สมาชิกช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ
5. ความร่วมมือกันและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการประสานประโยชน์ร่วมกันทั้งความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลและเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ซึ่งอาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีมบ้าง แต่จะเข้าไปในทางสร้างสรรค์ ความขัดแย้งถ้ารู้จักนำมาใช้ให้ถูกต้องและอย่างสร้างสรรค์ ย่อมนำไปสู่ความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน

6. การทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน หมายถึง สมาชิกมีส่วนร่วมในการช่วยเสาะแสวงหาทางเลือก วิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับภารกิจและเป้าหมายซึ่งจะมีการทบทวนและประเมินการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ

7. การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน หมายถึง สมาชิกจะต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอด้วยการขวนขวายหาความรู้และการเพิ่มพูนทักษะเพื่อนำไปสู่การเป็นทีมงานที่มีคุณภาพ

8. การสร้างสัมพันธภาพที่ดี หมายถึง การมีสัมพันธภาพอันดีต่อกันระหว่างกลุ่มโดยมีความเข้าใจและยอมรับ ตลอดจนการช่วยเหลือภายในกลุ่มหรือระหว่างกลุ่ม

9. การสื่อสารเพื่อการสร้างทีม คือ กระบวนการในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานที่ดี มีการเสริมแรงซึ่งกันและกัน ร่วมกันหาวิธีการที่เหมาะสมในการจัดการเพิ่มประสิทธิภาพของการคมนาคมสื่อสารและข้อมูลย้อนกลับ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงาน

ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จนั้นต้องมีความสามารถในการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การ สร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจและมอบอำนาจให้กับผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำในทศวรรษหน้าจึงต้องเป็นนักพัฒนาให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนสามารถทำงานได้เองทุกอย่างทั้งในงานที่ทำร่วมกันและงานที่ทำเฉพาะตัว (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544) ฉะนั้นถือได้ว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะมีส่วนช่วยให้เป้าหมายต่าง ๆ ขององค์การบรรลุผลตามที่กำหนดไว้ เนื่องจากสถานการณ์และเวลาได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ประกอบกับสภาพของการแข่งขันในธุรกิจมีสูงมากซึ่งแมกซ์เวลล์ (Maxwell, 1998) ได้ให้ข้อคิดในเรื่องนี้ว่า การพัฒนาปรับปรุงใด ๆ จะเป็นไปไม่ได้โดยปราศจากการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำจะต้องคู่กันตลอดไป ทำให้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของความเป็นผู้นำที่ดีที่ถือได้ว่าประสบความสำเร็จนั้นแตกต่างกันไปด้วย ความสำเร็จจากการเป็นผู้นำที่ดีในอดีต ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะยังคงประสบความสำเร็จในปัจจุบัน หรือสืบเนื่องต่อไปยังอนาคต แนวทางการพัฒนาและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันอันเป็นผลสืบจากวิธีการแก้ไขของอดีต มีความซับซ้อนและยากกว่าเดิม จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถที่มากกว่าลักษณะของการเป็นผู้นำในอดีต

ขงยุทธ เกษสาคร (2552) กล่าวว่าคุณสมบัติสำหรับการเป็นผู้นำที่สำคัญคือ การเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ตนเอง ขณะเดียวกันก็ต้องเปิดประตูความคิดให้กว้าง เรียนรู้กลั่นกรองในสิ่งที่ผ่านเข้ามา ขณะเดียวกันต้องเป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่ม ต้องมองเห็นคุณค่าในศักยภาพของบุคลากรและมีศิลปะในการนำเอาศักยภาพนั้นออกมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีประสิทธิผลมักจะลดสัดส่วนของการใช้อำนาจตามตำแหน่งลงให้เหลือน้อยที่สุด แต่ได้รับความเห็นพ้องจากผู้ตามมากกว่าการใช้อำนาจบังคับ หากผู้นำขาดความเป็นผู้นำในตัว ก็จะส่งผลไปถึงผลผลิตขององค์การ ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ขวัญและกำลังใจ ความจงรักภักดีต่อองค์การ

จากงานวิจัยของโคลบ (Kolb, 1991) ได้ทำวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการกระทำของทีมในสหรัฐอเมริกา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับการกระทำของทีมในกลุ่มทดลองและไม่ทดลอง ซึ่งได้กำหนดพฤติกรรมผู้นำกลุ่มตามทฤษฎี มีลักษณะให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกัน ให้โอกาสปกครองตนเองเท่าที่จำเป็น มีการประเมินผลและการสร้างแรงจูงใจ ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับการกระทำของทีมอย่างมีนัยสำคัญ สรุปว่า องค์การที่มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้มีการคงอยู่ของสมาชิกที่มีขวัญกำลังใจสูง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีทีมงานที่เข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การและแสดงถึงความรู้สึกถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้นซึ่งจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้น การทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงภาวะผู้นำเพื่อความสามารถในการนำพาทีมงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ทำให้องค์การมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและอยู่รอดได้ ผู้วิจัยจึงเห็นความจำเป็นในการศึกษาเปรียบเทียบ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชา

วิธีการวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้จัดการแผนกจำนวน 157 คน โดยมีวิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ชั้นที่ 1 เลือกบริษัท ที่ สหพัฒน์อินเตอร์โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) เข้าไปถือหุ้นร้อยละ 12 ขึ้นไปและตั้งอยู่ในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชา หลังจากนั้นสุ่มด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random

Sampling) จับสลากรายชื่อบริษัทจากประเภทของธุรกิจประมาณร้อยละ 50 ของจำนวนบริษัทในแต่ละประเภทธุรกิจ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรบริษัทในแต่ละกลุ่มธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	จำนวนประชากร (บริษัท)	จำนวนตัวอย่าง (บริษัท)
ธุรกิจการผลิต	17	8
ธุรกิจบริการและอื่น ๆ	9	5
รวม	26	13

ขั้นที่ 2 เลือกผู้จัดการระดับแผนกที่มีสายบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูงเป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา พบว่ามีจำนวนผู้จัดการแผนกทั้งสิ้น 157 คน ดังที่คล้าย วาณิชย์บัญชา (2546) ได้เสนอแนะว่ากรณีวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรควรรู้อาจใช้ขนาดตัวอย่างไม่น้อยกว่า 10 เท่าของจำนวนตัวแปรที่ต้องการศึกษาความสัมพันธ์ และในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้ตัวแปรเพื่อศึกษาความสัมพันธ์จำนวนรวม 14 ตัวแปร นั่นหมายความว่ากรณีการวิจัยนี้ควรมีจำนวนตัวอย่างไม่น้อยกว่า 140 คน ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดให้ผู้จัดการแผนกในบริษัทที่สุ่มได้ทั้ง 157 คนเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้

ตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างผู้จัดการแผนกที่มีสายบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูง

ประเภทธุรกิจ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
ธุรกิจการผลิต	118
ธุรกิจบริการและอื่น ๆ	39
รวม	157

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม ที่แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สอบถามสภาพข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้จัดการแผนก ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการสร้างทีมงานของบริหารตามการรับรู้ของผู้จัดการแผนก ที่ผ่านการหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา

และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้ค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามครั้งนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีค่าเท่ากับ .872 การสร้างทีมงานของผู้บริหาร มีค่าเท่ากับ .884 จากนั้นนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 157 คน และได้แบบสอบถามคืนกลับมาทั้งหมด 138 ชุด คิดเป็นร้อยละ 87.90

ผลการศึกษา (Research Finding)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปได้ดังนี้

1. สรุปสภาพข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและค่าร้อยละของประเภทธุรกิจ (n=138)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทธุรกิจ		
ธุรกิจการผลิต	102	73.91
ธุรกิจการบริการและอื่น ๆ	36	26.09
อายุงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	31	22.46
5 – 10 ปี	50	36.23
มากกว่า 10 ปี	57	41.30
รวม	138	100.00

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้จัดการแผนก ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ รับรู้ว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ่นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.73, 3.71, 3.63, 3.57$ และ 3.52 ตามลำดับ) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของพฤติกรรมกรรมการแสดงออกถึง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ ภาพรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.73	.847	มาก	1
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.63	.787	มาก	3
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.71	.839	มาก	2
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.57	.726	มาก	4
5. ด้านการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์	3.52	.837	มาก	5
รวม	3.68	.781	มาก	

3. การสร้างทีมงานของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้จัดการแผน ก ภาพรวมอยู่ในระดับ
มาก ($\bar{X} = 3.50$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจาก
มากไปน้อยได้ดังนี้ การสื่อสารเพื่อการสร้างทีม ความชัดเจนของเป้าหมาย การสนับสนุนและการ
ไว้วางใจ การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี และการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน ($\bar{X} = 3.63,$
3.62, 3.52, 3.49 และ 3.43 ตามลำดับ) ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของพฤติกรรมกรรมการสร้างทีมของ
ผู้บริหาร ในภาพรวม

การสร้างทีมของผู้บริหาร	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ความชัดเจนของเป้าหมาย	3.62	.796	มาก	2
2. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ	3.40	.801	ปานกลาง	6
3. การเปิดใจและกล้าเผชิญหน้า	3.39	.837	ปานกลาง	7
4. การสนับสนุนและการไว้วางใจ	3.52	.815	มาก	3
5. ความร่วมมือและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	3.37	.875	ปานกลาง	9
6. การทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน	3.38	.880	ปานกลาง	8
7. การพัฒนาตนเองเพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน	3.43	.979	มาก	5
8. การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี	3.49	.927	มาก	4
9. การสื่อสารเพื่อการสร้างทีม	3.63	.718	มาก	1
รวม	3.50	.758	มาก	

4. การเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครื่องสพัตณ์ ศรีราชา โดยจำแนกตามประเภทของธุรกิจ และประสบการณ์ พบว่า ในธุรกิจและประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ภาพรวมไม่แตกต่างกัน มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

5. การเปรียบเทียบการรับรู้การสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครื่องสพัตณ์ ศรีราชา โดยจำแนกตามประเภทของธุรกิจและประสบการณ์ทำงาน พบว่า การรับรู้การสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครื่องสพัตณ์ ศรีราชา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

6. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการสร้างทีมงานตามการรับรู้ พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงาน

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	การสร้างทีมงาน	
	r	Sig.(1-tailed)
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.823**	.000
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	.845**	.000
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.816**	.000
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.852**	.000
ด้านการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์	.876**	.000
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.896**	.000

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 7 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ข้อที่	สมมติฐานวิจัย	ผลการทดสอบ
1	การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชาที่มีธุรกิจต่างประเภทกันมีความแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
2	การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชาที่ประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
3	การรับรู้การสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชาที่มีธุรกิจต่างประเภทกันมีความแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
4	การรับรู้การสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชาที่ประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
5	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชา	ยอมรับสมมติฐาน

อภิปรายและสรุปผลการวิจัย (Discussion and Conclusion)

การอภิปรายผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญจากการค้นพบในการศึกษา ตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาและสมมติฐานการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การรับรู้ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทในเครือสหพัฒน์ ศรีราชา โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ รับรู้ว่าด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ตามลำดับ การรับรู้ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมการทำงานบริษัทในเครือสหพัฒน์ดูกลม่อหลอมและวางรากฐานโดยผู้นำองค์กรที่เป็นต้นแบบที่ดีในการเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความเสียสละ ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้้นำให้ผู้ตามตระหนักถึง

คุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

จากผลการศึกษา แสดงให้เห็นผู้บริหารมักจะกระตุ้นให้ทีมงานเกิดความคิดบวกต่อองค์กร ต่อลูกค้าและคู่ค้า สอดคล้องกับบุญเกียรติ โชควัฒนา (2555) ที่กล่าวถึงการกระตุ้นให้คิดบวกว่า คนที่คิดบวกจะเกิดความมุ่งมั่น คนที่มีความมุ่งมั่นจะมีบุคลิกภาพดังนี้ นิสัยดีขึ้น จดจำตัวเลขได้แม่นยำขึ้น มีนวัตกรรมมากขึ้น มีคนมาช่วยเหลือมากขึ้น ไม่พุดลบท่ตนเอง ผู้อื่นและองค์กร ขยันคิด ขยันทำ ช่างสังเกต ใฝ่รู้ ทำงานเร็วขึ้น มีวินัยมากขึ้นและทบทวนตลอดเวลา คนมุ่งมั่นจะตั้งเป้าหมายท้าทาย แม้จะเจอกับปัญหาที่ยากหรือลำบากเพียงใด ก็มุ่งมั่นทำให้บรรลุผล

2. การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในด้านผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ แม้ว่าอยู่ในระดับมาก แต่ผลวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า รับรู้การสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างทั่วถึงไปยังสมาชิกทุกคนในองค์กร และรับรู้การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะลักษณะการบริหารและการกำหนดนโยบายของบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชา ส่วนใหญ่จะมาจากคณะกรรมการบริหาร (Board of Director) การเปิดโอกาสให้ผู้จัดการแผนก หรือเรียกว่า Middle Management เข้าร่วมเพื่อกำหนดกลยุทธ์องค์กรยังมีค่อนข้างน้อย นโยบายองค์กรมาจากที่ประชุมกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณาและอนุมัติ และการสื่อสารวิสัยทัศน์เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ดังนั้น ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญและพัฒนาทักษะด้านผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และผู้บริหารระดับสูงควรเปิดโอกาสให้หัวหน้างานระดับต่าง ๆ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในงาน มีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและเป้าหมายร่วมกันให้มากขึ้น

3. การเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชา โดยจำแนกตามประเภทของธุรกิจ และประสบการณ์ทำงาน พบว่า ผู้จัดการในธุรกิจต่างประเภทกันและมีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทในภาพรวมไม่แตกต่างกัน มีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทั้งนี้ เพราะบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์มีการสร้างเครือข่าย และแสวงหาความร่วมมือกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นแนวทางให้บริษัทต่าง ๆ ได้เรียนรู้และนำวิธีที่ประสบความสำเร็จ ไปทดลองปรับใช้ให้เข้ากับบริษัทของตนเอง

4. การรับรู้ระดับการสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชา ในภาพรวม จากผลการศึกษาพบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ รับรู้การสื่อสารเพื่อการสร้างทีม รับรู้ความชัดเจนของเป้าหมาย รับรู้การ

สนับสนุนและการไว้วางใจ รับรู้การสร้างสัมพันธภาพที่ดี และรับรู้การพัฒนาตนเองเพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน ตามลำดับ ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วสื่อสารอย่างทั่วถึงในองค์กรเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพราะประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรมาจากการที่สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อกัน มีการไว้วางใจกัน มีวัฒนธรรมแบบร่วมมือกันเน้นความเป็นทีม สมาชิกมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำกลุ่มหรือมีการนำทีมในลักษณะร่วมกันสมาชิกจึงมีความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง

5. การรับรู้การสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชา โดยจำแนกตามประเภทของธุรกิจที่แตกต่างกัน พบว่า ในด้านความชัดเจนของเป้าหมาย การเปิดใจและกล้าเผชิญหน้า และการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทั้งนี้ เพราะความแตกต่างระหว่างธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ มีนโยบายและกลยุทธ์ค่อนข้างต่างกัน การผลิตเป็นการสร้างคุณค่าของสินค้าที่สามารถสนองตอบความต้องการของมนุษย์ ผลิตเป็นสินค้าที่มีกระบวนการผลิตหลายขั้นตอนจึงจะได้สินค้าตามที่ลูกค้าต้องการ หัวใจสำคัญของธุรกิจการผลิต คือ การควบคุมต้นทุนต่อหน่วยให้อยู่ในระดับที่ต่ำ การทำงานจึงมุ่งเน้นไปที่ผลผลิตและทำงานให้ได้ตามเป้าหมายประจำวัน เพื่อสามารถลงความได้เปรียบในการแข่งขัน ในขณะที่สินค้าของธุรกิจบริการคือ การขายประสบการณ์ที่น่าพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และงานบริการเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ การมุ่งเน้นฝึกอบรมเพื่อพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อรับมือต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ รวมถึงการทบทวนบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาและข้อขัดแย้ง จึงแตกต่างกันตามการรับรู้ของผู้จัดการแผนกที่ทำงานในธุรกิจการผลิตและบริการ

6. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการสร้างทีมงานตามการรับรู้ของผู้จัดการแผนก ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 ในทุก ๆ ด้าน ทั้งนี้ ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับลักษณะของการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นเทคนิคหนึ่ง que ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและพยายามพัฒนาทีมงานให้เกิดขึ้นในองค์กรและกระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม องค์กรจึงจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ (เรมวอล นันท์สุภวัฒน์, 2542) ผู้นำยุคการเปลี่ยนแปลง มีพลวัตที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานทั้ง 9 ด้านอย่างที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เพราะการเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ก็จะทำให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่ม มองเห็นคุณค่าในศักยภาพของบุคลากรและมีศิลปะในการนำเอาศักยภาพนั้นออกมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ มุ่งเน้นความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ขวัญและกำลังใจ

ควบคู่ไปกับการมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของพนักงาน จึงทำให้พนักงานมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในเป้าหมายของทีม ก่อให้เกิดความภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของโคลบ (Kolb, 1991) ที่พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้มีการคงอยู่ของสมาชิกที่มีขวัญกำลังใจสูง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีทีมงานที่เข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรและแสดงถึงความรู้สึกถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้นซึ่งจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

จากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเป็นประโยชน์ต่อแนวทางการบริหารและสร้างทีมงานที่ส่งผลสำเร็จต่อองค์กร ดังต่อไปนี้

1. ควรมีระบบพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ตามผลการวิจัยพบว่าการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ยังอยู่ระดับปานกลางเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน โดยองค์กรสามารถมุ่งเน้นพัฒนา 3 องค์ประกอบคือ วิสัยทัศน์องค์กร การสื่อสารเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม และการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม โดยผู้บริหารของบริษัทต่าง ๆ ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำนโยบายระดับองค์กรไปวางแผนและสื่อสารให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม
2. ในการพิจารณาคัดสรรผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารองค์กร ควรมีการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้านคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
3. การพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะการสร้างทีมงานไม่ควรจำกัดอยู่แค่ผู้บริหารระดับสูงแต่ควรขยายไปสู่ผู้จัดการระดับต่าง ๆ ในองค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในเครือสหพัฒน์ศิริราชา ด้วยวิธีการวิจัยรูปแบบอื่น ๆ เช่น การเสวนากลุ่ม การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหาร เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำและการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล
2. ควรมีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการรับรู้ในด้านอื่น ๆ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานหรือองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นต้น
3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทในเครือสหพัฒน์กับกลุ่มธุรกิจอื่น

รายการอ้างอิง

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2546). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่7).

กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2553). *ทักษะภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มัลติมีเดียอินเตอร์เนชันแนลเทคโนโลยี.

นิตย์ สัมมาพันธ์. (2548). *ภาวะผู้นำ: พลั้งขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.

บริษัท สหพัฒนาอินเตอร์โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน). (2554). *รายงานประจำปี 2553 (Annual Report 2010)*. ม.ป.ท.

บุญเกียรติ โชควัฒนา. (2555). *Positive Thinking*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.

พลู โลหารชุน. (2555). *โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อยกระดับความสามารถการแข่งขัน. วารสารสำนักพัฒนาการจัดการอุตสาหกรรม, 6-7.*

ยงยุทธ เกษสาคร. (2552). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: วิ.เจ.พรินต์ติ้ง.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.

รัชณี วิเศษสังข์. (2537). *ภาวะผู้นำปรีวรรต. สารพัฒนาหลักสูตร, 13(116), 18-24.*

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2540). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต*

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. คู่มือนิพนธ์บริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์,

สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

_____. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง. วันที่ค้นข้อมูล 9 มีนาคม 2555, เข้าถึงได้จาก*

http://hrm.siamhrm.com/report/management_report.php?max=187

เรมवल นันท์สุภวัฒน์. (2542). *ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์กร. เชียงใหม่: ดอกแก้ว.*

วัลภา อิศระธนานันท์. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และการทำงานเป็นทีมกับคุณภาพบริการ โรงพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกำแพงเพชร. งานนิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2555). *โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อยกระดับความสามารถการแข่งขัน. วารสารสำนักพัฒนาการจัดการอุตสาหกรรม, 6-7.*

- ศุภนิคย์ โชครัตนชัย, ชูมาพันธ์ วิเชียรเกื้อ, พิธชา ภู่อสุนทรศรี และอรทัย ชุณหจันทน. (2547). *ปรัชญาการทำงานและการดำเนินชีวิต ดร.เทียม โชควัฒนา*. กรุงเทพฯ: ตาตาพับลิเคชั่น.
- สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล. (2552). *ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ตั้มมา ธรนิษฐ์. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). *คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา*. วันที่ค้นข้อมูล 17 ตุลาคม 2554, เข้าถึงได้จาก <http://suthep.cru.in.th/leader27.doc>.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Comment: transformational leadership. *Journal of Management Inquiry*, 4(3).
- _____. (1997). *Full Range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. CA: Mind Garden.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leader: The Strategies for Taking Change*. New York: Harper and Row.
- Burn, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Kolb, J. A. (1991). Relationships between leader behaviors and team performance in research and non research teams. *Research Teams*, 51(8), 2563-A.
- Maxwell, J. C. (1998). *The 21 Irrefutable Law of Leadership: Follow Them and People will Follow You*. Nashville, TN: Thomas Nelson.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). *Visionary leadership and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.
- Woodcock, M. (1989). *Team Development Manual* (2nd ed.). Worcester: Great Britain by Billing & Son.
- Woodcock, M., & Francis, D. (1981). *Organization Development Through Temabuilding*. England: Gower Press.