

## การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง

### A Study of Association between Change Leadership and Junior Executive's Performance in a Private Organization

พรชิตา จันทรสาขา<sup>1</sup>

#### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง และ (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้คือ ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 166 คน และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสัมประสิทธิ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ผลการศึกษาพบว่า (1) ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวม เท่ากับ 3.69 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.41 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเรียงลำดับจากน้อยไปมาก ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านกระตุ้นทางปัญญา (2) ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ในภาพรวม เท่ากับ 3.21 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.37 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านลูกค้า ด้านชุมชน ด้านการปฏิบัติการ ด้านบุคลากร และด้านการเงิน (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ด้านกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน, การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

#### Abstract

The primary purpose of this study was aimed (1) to examine the junior executives' change leadership in a private organization, and (2) to investigate the association between change leadership and junior executive's performance in a private organization. In present study, the sample included 166 junior executives. Data collection was carried out using the questionnaires. Data analysis was performed using the SPSS computer program. The statistic means included frequency, percentage,

<sup>1</sup> หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

mean, and standard deviation. Hypothesis test was done using the Pearson Correlation. The results found as follows; (1) Overall, the junior executives' opinion toward change leadership was high. In respects of each area, it found that the junior executives were of the opinion toward the change leadership for inspiration, individualism, ideal influence, and intellectual stimulation strongly. (2) Overall, the junior executives' opinion toward the work performance was moderate. In respects of each area, it found that the junior executives were of the opinion toward work performance for customer service, operation, personnel, and finance moderately. (3) Overall, the change leadership has associated positively with junior executives' performance at statistically significant level 0.01. The ideal influence has associated positively with junior executives' performance at statistically significant level 0.01. The ideal influence has associated positively with customer service at statistically significant level 0.01. Overall, the inspiration has associated positively with junior executives' performance at statistically significant level 0.05. The intellectual stimulation has associated positively with junior executives' performance at statistically significant level 0.01. The individualism has associated positively with junior executives' performance at statistically significant level 0.05.

**Keywords:** Change Leadership, Performance, Influential ideology

## บทนำ

ในช่วง 2-3 ทศวรรษที่ผ่านมา มูลค่าการลงทุนตรงจากต่างประเทศสุทธิ หรือ FDI มีมูลค่าประมาณ 128,790 ล้านบาท และจากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ทั้งหมด 700 บริษัท มีบริษัทที่มีต่างชาติมีอำนาจบริหาร 55 บริษัท แต่มีมูลค่าตลาดรวมถึง 17.48% ของมูลค่าตลาด โดยกลุ่มบริการและเทคโนโลยี และการสื่อสารเป็นกลุ่มธุรกิจที่บริษัทต่างชาติเข้ามามีบทบาทมากที่สุด และมีส่วนแบ่งมูลค่าตลาดสูงถึง 65.07% รองลงมาคือสาขาบริการ 40.86% ซึ่งเป็นส่วนแบ่งตลาดของบริษัทต่างชาติในธุรกิจโทรศัพท์มือถือมีส่วนสูงที่สุดถึง 82% รองลงมาคือไฮเปอร์มาเก็ต และธุรกิจโลจิสติกส์ ส่วนธุรกิจบัญชีและกฎหมายมีส่วนแบ่งตลาดน้อย เพราะเป็นวิชาชีพสงวนเฉพาะคนไทย สำหรับส่วนแบ่งรายได้นั้น พบว่าภาคยานยนต์และชิ้นส่วน บริษัทต่างชาติมีส่วนแบ่งตลาดตามรายได้นั้นมากที่สุดถึง 60.61% รองลงมาคือผลิตภัณฑ์ยาง 23.87% กฎหมาย

23.24% บัญชี 22.92% เมล็ดพันธุ์พืช 19.12% อาหารแปรรูป 15.22% และพลังงาน 7.67% ส่วนการจ่ายภาษีเงินได้นิติบุคคลของบริษัทข้ามชาติในปี 2547 นั้นพบว่ายานยนต์และชิ้นส่วน จ่ายภาษีสูงสุด 7,762 ล้านบาท รองลงมาคือผลิตภัณฑ์ยาง 1,077 ล้านบาท อาหารแปรรูป 671 ล้านบาท พลังงาน 409 ล้านบาทที่เหลือจ่ายภาษีไม่ถึง 100 ล้านบาท (เดือนเด่น นิคมบริรักษ์ และคณะ, 2550)

จากการพัฒนาของบริษัทข้ามชาติส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคและผู้ประกอบการเป็นอย่างมาก และจำนวนร้านขายของชำมีจำนวนลดลง ซึ่งในปัจจุบันมีการปรับตัวลดขนาดห้างลงเป็นร้านขนาดกลางและขนาดเล็ก มีโครงการตั้งร้านดีเตอร์ไพรซ์ของบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ - โลตัส เอ็กซ์เพรส คอนวีเนียนสโตร์ของเทสโก้ โลตัส ลดขนาด (down size) พื้นที่ของห้างให้เล็กลงเพื่อตอบสนองความต้องการเข้าสู่ชุมชนได้สะดวกและใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น เทสโก้ โลตัส ได้เริ่มกระจายสาขาห้างแบบ down size ที่ชื่อ “โลตัสเอ็กซ์เพรส” ในชุมชนต่างๆ และในอนาคตธุรกิจค้าปลีก

อาจจะตกอยู่ในมือของผู้ประกอบการรายใหญ่ ซึ่งเป็นไปได้มากกว่านอกเหนือจากการใช้แผนการตลาดแบบ down size ของโลตัส เอ็กซ์เพรส แล้ว กลุ่มโมเดิร์นเทรดรายอื่นๆ ก็เตรียมปรับแผนทำสาขา down size มากขึ้นในอนาคต ซึ่งเท่ากับว่าในอนาคตอันใกล้จะมีห้างในลักษณะคอนวีเนียนสโตร์เหมือนโลตัส เอ็กซ์เพรส หรือเซเว่น - อีเลฟเว่นเกิดขึ้นอีกจำนวนมาก การแข่งขันก็จะยิ่งรุนแรงขึ้น ขณะเดียวกันพฤติกรรมผู้บริโภคก็จะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย การบริโภคสินค้าจากร้านค้าปลีกทยอยย่อยหรือชัว่ห่วย หรือการเดินทางตลาดสดก็อาจลดจำนวนลงเรื่อยๆ (กฤษณา พุ่มเล็ก, 2551: 5)

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายนั้นตัวชี้วัดที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใดก็คือ ประสิทธิภาพองค์กร (Organizational Effectiveness) ซึ่งประสิทธิภาพองค์กร มีความสำคัญอย่างยิ่งในศาสตร์ทางการบริหารองค์กร เป็นการแสดงถึงว่าองค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Etzini, 1964; Robbin, 1990) นอกจากนี้การดำเนินงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกๆ ฝ่ายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งก็คือผู้บริหาร หรือผู้นำในองค์กร ต้องเป็นแกนนำในการวางแผนบริหารจัดการระบบงานในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จตามทิศทางที่องค์กรต้องการ ผู้ในในองค์กรจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กร ดังที่ ริชาร์ด และ อีเกิล (Richards, & Engle, 1986) ได้ระบุว่าผู้นำเป็นผู้จุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็นพร้อมทั้งปลุกฝังค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์,

2548: 3) และภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่จะช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับล้วนมีความสำคัญ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับต้น เนื่องจาก ผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้เชื่อมโยงผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางกับพนักงานระดับปฏิบัติงานตั้งแต่หัวหน้าหน่วยงานลงมา ตลอดจนสามารถสร้างความเป็นผู้นำแก่ผู้ร่วมงานภายในให้หันตนเองและร่วมกันทำงานเป็นทีม โดยมีเป้าหมายเพื่อผลิตผลงานและบริการที่ดีมีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่เหมาะสมที่จะช่วยให้องค์กรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงาน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547: 11) เป็นกิจกรรมที่รวบรวม จัดระบบ จัดเก็บ และการเข้าถึงความรู้ที่มีอยู่หรือความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อีกทั้งการจัดการความรู้ยังสามารถเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ทำให้องค์กรมีชีวิตชีวาและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ (Boyett, 2001: 97) และการจัดการความรู้จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ทำให้คนภายในองค์กรร่วมกันพัฒนวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุประสิทธิผลขององค์กรทั้งในด้านการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ (Responsiveness) การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์หรือวิธีการใหม่ๆ (Innovation) พัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน (Competency) และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency) (วิจารณ์ พานิช, 2547) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์กร

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาองค์กรข้ามชาติแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นองค์กรหนึ่งที่มีพนักงานเป็นจำนวนมาก โดยมีพนักงานจำนวน 15,000 คน ผู้บริหารระดับต้นคือพนักงานที่ใกล้ชิดกับพนักงานทุกระดับ ซึ่งจะมีทั้งผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา และจะต้องเข้ามามีบทบาทหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชาให้ผู้ได้บังคับบัญชา เช่น ระดับผู้ปฏิบัติการให้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของฝ่ายจัดการ (ปรัชญา ชูมนาเสียว, 2549) ซึ่งต้องมีความรู้ความชำนาญในขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบ และมีทักษะเบื้องต้นในการบริหารงานด้วย ผู้บริหารระดับต้นที่จะเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กร ไปยังเป้าหมายที่กำหนดและให้เกิดประสิทธิผล เพราะที่องค์กรในฐานะที่เป็นระบบหนึ่งของสังคมในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่างๆ ที่กำหนดไว้โดยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบริการและแนวทางที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและได้ประโยชน์สูงสุด ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในขณะเดียวกันสมาชิกขององค์กรสามารถปรับตัวและพัฒนาให้องค์การดำรงอยู่ต่อไปได้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนที่ทำการศึกษ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนที่ทำการศึกษา

### การทบทวนวรรณกรรม

#### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โอเลียลี (O'Leary, 2000: 1) ได้ให้ความหมายผู้นำ คือ บุคคลที่มีบารมีและสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้บรรลุ

เป้าหมายที่วางไว้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ พยอม วงศ์สารศรี (2545: 244) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ทำหน้าที่บังคับบัญชา สั่งการรวบรวมความต้องการ และประสานความคิดของสมาชิกด้วยกัน จึงมีส่วนช่วยให้องค์การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานและดำเนินการจนบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น เช่นเดียวกับ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547: 1) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ ส่วน รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 12) กล่าวถึง ผู้นำ (Leader) ว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้า (Head) ของกลุ่มผู้นำคือบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ในห้า อย่างต่อไปนี้ (1) มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น (2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น (3) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย (4) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ (5) เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

กล่าวโดยสรุป “ผู้นำ” คือ ผู้ที่มีศิลปะหรือความสามารถที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้มีความเต็มใจ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งต่อชีวิตบุคคลต่อการบริหารองค์กร และการแข่งขันทางธุรกิจ

ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลโน้มน้าวชักจูงผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม ตามเป้าหมายที่ต้องการเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536: 10) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ รูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล แต่ยังมีนักวิชาการไทยอีกกลุ่มหนึ่งได้ เน้นความหมายของภาวะผู้นำ ไปที่คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่ง นิพนธ์ กินาวงศ์ (2542: 72) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำของกลุ่มหรืออีกนัยหนึ่ง หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ใช้ความสามารถและอิทธิพลด้านอื่นๆ ของตนกับสมาชิกในกลุ่มให้แต่ละคนดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้วยความเต็มใจเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มที่กำหนดไว้

โดยสรุป กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่มีหลักการ ทฤษฎี เนื้อหา กฎเกณฑ์ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำแต่ละคนที่จะพึงมี ซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมแล้วแต่สภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กร ส่วนลักษณะประจำตัวของผู้นำแต่ละคนจะเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงาน เป็นทีม เป็นศูนย์รวมพลังของสมาชิก การแสดงออกของผู้นำหรือพฤติกรรม การเป็นผู้นำ (Leadership Behavior) ย่อมจะมีผลต่อสมาชิกของทีม ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ทำให้ทีมมีประสิทธิภาพมากที่สุดโดยที่สมาชิกมีความพึงพอใจและทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเป็นผู้นำจะมีผลทั้งในด้านบวกและด้านลบต่อองค์กร ซึ่งหากพฤติกรรมการเป็นผู้นำส่งผลในด้านลบ

ต่อองค์กร องค์กรก็จะประสบปัญหาในด้านต่าง ๆ และในตรงกันข้ามพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่ส่งผลด้านบวกต่อองค์กร องค์กรก็จะเจริญรุ่งเรือง ดังนั้น ผู้นำและทีมงานจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กรใด มีผู้นำและทีมงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรนั้นก็จะบรรลุผลสำเร็จ ไม่ว่าจะองค์กรใด ๆ ก็ตามย่อมมีเป้าหมายขององค์กรทั้งนั้นสิ่งสำคัญที่สุด คือการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีการศึกษาวิจัยกันมาก เริ่มจากปี เป็นต้นมามีลักษณะเฉพาะที่บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และการมองเห็นไกลในอนาคต มุ่งให้ความสำคัญต่อการประเมินระดับแรงจูงใจของผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ มีสาระครอบคลุมแนวคิดภาวะผู้นำเชิงขารมี (charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) รวมทั้งผู้นำเชิงวัฒนธรรม (cultural leadership) สามารถใช้อธิบายกระบวนการอิทธิพลตั้งแต่วระดับจุลภาควิชาผู้นำและผู้ตามรายบุคคลจนถึงระดับมหภาคระหว่างผู้นำกับสมาชิกทั้งหมดในองค์กร ตลอดจนวัฒนธรรมในองค์กร โดยผู้นำมีบทบาทหลักในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ภายใต้สถานการณ์ความผูกพันต่อกันอย่างมั่นคงระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าสอดคล้องกับสถานการณ์โลกยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในปัจจุบัน (Bass, 1985)

โดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มคนที่เป็นสมาชิกในองค์กร ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิด

หรือพฤติกรรม โดยการยกระดับจิตใจและระดับความต้องการให้สูงขึ้น กระตุ้นให้สมาชิกรับรู้และตระหนักในคุณค่าของตนเองที่มีต่องานหรือองค์การ เกิดค่านิยมทางบวกเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ใช้วิธีการประพุดิตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านความรู้ ความสามารถในงาน การเป็นคนดี มีคุณธรรม มีระดับจิตใจสูง ผู้ตามเกิดความรู้สึกนิยมนยกย่อง นับถือ ไว้วางใจ เกิดค่านิยมและประพุดิตตามแบบอย่างของผู้นำ เป็นผู้ที่มีความตื่นตัวเรียนรู้ต่อเนื่อง ทันทต่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมอยู่เสมอ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถคาดการณ์สถานการณ์ กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์การได้ทันกับสถานการณ์ สามารถสื่อสารและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรับรู้ ตระหนักในคุณค่าสำคัญของการปรับเปลี่ยนองค์การเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ยอมรับและเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง สามารถกระตุ้นการคิดค้นสร้างสรรค์ของสมาชิกให้คิดหาทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาหรือทำงานกล้าเสี่ยง ในการตัดสินใจและดำเนินการเปลี่ยนแปลง สามารถเผชิญปัญหาและนำพาองค์การผ่านสถานการณ์วิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิก สามารถกระตุ้นและให้สมาชิกรู้สึกท้าทายกับการเปลี่ยนแปลงหรือทำงานใหม่ๆ เสริมสร้างพลังอำนาจให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง เกิดความมุ่งมั่นและเกิดพลังในการทำงานได้มากกว่าที่คิดไว้เดิม ให้โอกาสสมาชิกในการแสดงความสามารถ ให้การดูแลเอาใจใส่นิเทศ สอนงาน ให้คำแนะนำปรึกษา ค้นหาความต้องการ ส่งเสริมความก้าวหน้า สร้างขวัญกำลังใจของสมาชิกอย่างทั่วถึง บนพื้นฐานความเข้าใจในความแตกต่างของสมาชิกแต่ละคน และสามารถโน้มน้าวสมาชิกมาเป็นแนวร่วมในการสร้างการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ

### ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของประสิทธิผล (Effectiveness) ไว้หลายทัศนะทั้งในเชิงเศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เชิงบริหารจัดการ ซึ่งเป็นการมองประสิทธิผลเฉพาะการบรรลุเป้าหมายเพียงอย่างเดียวและพิจารณาเป็นองค์รวมทั้งระบบ ดังนี้ อาร์จิริส (Argyris, 1964: 123) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึง สมภาวะที่องค์การสามารถเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น ในขณะที่ปัจจัยของการผลิตลดลงหรือผลผลิตคงที่ ในขณะที่แคทซ์และคาน์ (Katz & Kahn, 1966: 19 -26) ให้ความหมายในมุมมองของสังคมศาสตร์ว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ของระบบย่อยต่างๆ คือ (1) ระบบย่อยเกี่ยวกับการผลิต (2) ระบบย่อยที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุน (3) ระบบย่อยที่มุ่งการทำงาน (4) ระบบย่อยสำหรับการปรับปรุง และ (5) ระบบย่อยของการบริหาร โดยความสัมพันธ์ของระบบย่อยเหล่านี้จะนำมาซึ่งความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่กำหนดของการกระทำร่วมกัน ขณะที่ ดันน์ (Dunn, 1981: 232-239) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าเป็นการพิจารณาผลของนโยบาย ขององค์การว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงไร ในทำนองเดียวกัน สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 31) กล่าวว่าประสิทธิผลหมายถึงการพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังวัตถุประสงค์หรือที่คาดหวังไว้เป็นหลัก และความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนี้อาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ประหยัดหรือมีประสิทธิภาพก็ได้ เพราะประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการทำงานให้ได้ผลสูงสุด ส่วนประสิทธิผลเป็นเรื่องของการนำเอาผลงานที่สำเร็จดังที่คาดหวังไว้มาพิจารณา

จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ประสิทธิผลขององค์การและการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง ผลการบริหารจัดการของบริษัทเอกชน แห่งหนึ่งให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้จัดตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งองค์กรเองก็ได้ทำการกำหนดไว้ในแผนพัฒนาธุรกิจในทุกปี คือด้านลูกค้า ด้านการปฏิบัติการ ด้านการเงิน ด้านบุคลากร และด้านชุมชน นั้นเอง

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 166 คน จากรูปแบบธุรกิจไฮเปอร์มาร์เก็ต 7 สาขา ในเขต 10 กรุงเทพมหานคร เป็นศึกษาจากในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จากรูปแบบธุรกิจไฮเปอร์มาร์เก็ต ในเขต 10 กรุงเทพมหานคร จำนวน 7 สาขา คือ สาขาลาดพร้าว สาขาประชาชื่น สาขาพระราม 1 สาขาพระราม 3 สาขาพระราม 4 สาขาสุขุมวิท 50 และสาขาฟอร์จูนทาวน์

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลได้แก่แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่พิจารณาจากกรอบแนวคิดและนำตัวแปรต่างๆ มาสร้างแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อวัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (พัฒนามาจาก Bass & Avolio, 1990)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อวัดระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการระดับต้น (พัฒนามาจาก Campbell, 1997)

หาคุณภาพของเครื่องมือ โดย (1) การหาความเที่ยงตรง (Validity) ในการทดสอบหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้ทำการขอคำปรึกษาจากคณาจารย์ที่ปรึกษาเป็นผู้พิจารณาเนื้อหาคำถามของ

แบบสอบถาม จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เหมาะสมทั้งภาษา ความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาการศึกษาทั้งหมดได้แก่เนื้อหา ทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบของการวิจัย ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการวิจัย แล้วนำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้ว ไปทดสอบก่อนเก็บข้อมูลจริงเพื่อหาความน่าเชื่อถือ (2) การหาความน่าเชื่อถือ (Reliability) นำแบบสอบถามที่ได้ตรวจสอบว่ามีความเที่ยงตรงแล้วไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างอีกส่วนหนึ่งก่อนจำนวน 20 คน เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้จัดทำหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสาขาในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง เขต 10 กรุงเทพมหานคร ทั้งหมด 7 สาขา เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย และขอความร่วมมือในการเข้าไปทดสอบแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นเวลา 1 เดือน นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบแล้วนำมาวิเคราะห์ตามหลักสถิติ

ผู้ศึกษานำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อทดสอบค่าสถิติดังนี้ (1) วิเคราะห์ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยน โดยหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของผู้จัดการระดับต้น โดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

### ผลการวิจัย

#### 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการสำรวจระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมเท่ากับ 3.69 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.41 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเรียงลำดับจากน้อยไปมากดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านค่านึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านกระตุ้นทางปัญญา

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เท่ากับ 3.65 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.53 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเรียงลำดับจากน้อยไปมากดังนี้ (1) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบและขอคำแนะนำได้ (2) ให้ความช่วยเหลือและเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (3) มักใช้วาจาสุภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา (4) กล่าวยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้งที่มีโอกาส (5) ปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลายเป็นที่นับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา (6) สามารถควบคุมสติและอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ (7) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน (8) แสดงให้เห็นว่าเป็นคนที่ความเฉลียวฉลาดและสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ถูกต้อง และ (9) แสดงให้ลูกน้องเห็นถึงความมีอำนาจและความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของท่าน (จะใช้คำว่า ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา) อยู่ในระดับสูง ในขณะที่ประเด็นผู้ใต้บังคับบัญชาชื่นชมในบุคลิกภาพ

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เท่ากับ 3.84 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเรียงลำดับจากน้อยไปมากดังนี้ (1) มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานเคียงข้างกับผู้ใต้บังคับบัญชาจนสำเร็จ (2) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (3) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงสิ่งที่จะได้รับการปฏิบัติงานร่วมกัน (4) สร้างความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย (5) ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามัคคี ซึ่งจะช่วยให้ชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ (6) แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงการมีภารกิจที่จะต้องรับผิดชอบร่วมกัน (7) ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม (8) ระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน (9) เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และ (10) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

1.3 ด้านกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านกระตุ้นทางปัญญา เท่ากับ 3.57 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.42 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เรียงลำดับจากน้อยไปมากดังนี้ (1) เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (2) สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา



คิดสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่ทันสมัย (3) แนะนำให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาในหลาย ๆ ด้าน (4) ยกประเด็น  
ต่างๆ เพื่อนำมาเป็นข้อสันนิษฐานในการแก้ปัญหา  
(5) ส่งเสริมและให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดง  
ความคิดเห็นและแง่คิดต่าง ๆ (6) ไม่ส่งเสริมให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาโดยการคาดเดา (7) กระตุ้น  
ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธี  
ปฏิบัติงานบางอย่างที่เคยปฏิบัติมา (8) มอบหมายงานที่  
ท้าทายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติ (9) กระตุ้นให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติได้มากกว่าที่คาดหวัง และ  
(10) ไม่วิจารณ์แนวทางในการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.4 ด้านค่านึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล  
พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง  
มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ด้านการค่านึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล เท่ากับ 3.71 และ  
มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.55 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ  
พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง  
มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
เรียงลำดับจากน้อยไปมากดังนี้ (1) ให้คำแนะนำที่  
เป็นประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสำเร็จ  
ของงาน (2) ให้ความสำคัญกับการรับฟังข้อเสนอแนะ  
ของผู้ใต้บังคับบัญชา (3) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา  
แสดงศักยภาพของตนเองออกมาใช้ (4) หมั่นให้  
ความรู้และข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา  
อยู่เสมอ (5) ทำหน้าที่เป็น พี่เลี้ยง ผู้ใต้บังคับบัญชา  
ผู้แนะนำและผู้ฝึกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (6) ให้ความ  
เอาใจใส่เป็นพิเศษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหา  
(7) ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเองอยู่  
เสมอ (8) ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึง  
ความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านความต้องการ  
และความสามารถ (9) ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนา

ตนเอง โดยการศึกษาอบรมเพิ่มเติมและ (10) ให้ผู้ใต้  
บังคับบัญชาประเมินตนเองและเพื่อนร่วมงาน

## 2. ผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

ผลการสำรวจระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร  
ระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งเกี่ยวกับผลการ  
ปฏิบัติงานในหน่วยงาน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นใน  
บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็น  
เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ในภาพรวม  
เท่ากับ 3.21 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.37  
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารระดับต้น  
ในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็น  
เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน เรียงลำดับ  
จากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านลูกค้า ด้านชุมชน ด้านการ  
ปฏิบัติการ ด้านบุคลากร และด้านการเงิน

2.1 ด้านลูกค้า พบว่า ผู้บริหารระดับต้น  
ในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ด้านลูกค้า เท่ากับ 3.15  
และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.57 เมื่อพิจารณาเป็น  
รายด้าน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชน  
แห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการ  
ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เรียงลำดับจากน้อยไปมากดังนี้  
(1) การกำหนดราคาสินค้าที่ถูกต้อง (Price Integrity)  
(2) หน่วยงานของท่านได้คะแนนรวมสายลับนักช้อป  
ตามเป้าหมายที่กำหนด (Mystery Shopper Total Score)  
(3) การควบคุมสินค้าให้เพียงพอในชั้นจัดเรียงสินค้า  
ตามเป้าหมายที่กำหนด (Gap Scan) (4) หน่วยงานของ  
ท่านได้คะแนนสายลับนักช้อปในหัวข้อพนักงาน  
บริการยอดเยี่ยมตามเป้าหมายที่กำหนด (The Staff Are  
Great) (5) หน่วยงานของท่านได้คะแนนสายลับนักช้อป  
ในหัวข้อไม่มีคิวตามเป้าหมายที่กำหนด (I Don't Queue)  
และ (6) หน่วยงานของท่านมีจำนวนลูกค้าที่รอชำระเงิน  
ไม่เกินอัตราที่กำหนด (Queue Length)

2.2 ด้านชุมชน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ด้านชุมชน เท่ากับ 3.24 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.77 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน เรียงลำดับจากน้อยไปมากดังนี้ (1) หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาพนักงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด (Staff Development) (2) หน่วยงานของท่านมีพนักงานเข้าร่วมในกิจกรรมของแผนงานด้านชุมชน (Store Activities for Local Community) และ (3) หน่วยงานของท่านมีการควบคุมปริมาณการใช้ไฟฟ้า (Energy Consumption)

2.3 ด้านการปฏิบัติการ พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ด้านการปฏิบัติการ เท่ากับ 3.29 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.42 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน เรียงลำดับจากน้อยไปมากดังนี้ (1) หน่วยงานของท่านมีการจัดเรียงสินค้าให้ถูกต้องตามบริษัทกำหนด (Planograms Completion) (2) หน่วยงานของท่านมีการควบคุมสินค้าสูญหายไม่เกินอัตราที่กำหนด (Shrinkage) (3) หน่วยงานของท่านได้คะแนน ตามเป้าหมายที่กำหนด (TL&T Audit Score) (4) หน่วยงานของท่านได้คะแนนจากการตรวจสอบการปฏิบัติการตามเป้าหมายที่กำหนด (Operations Audit Score) (5) หน่วยงานของท่านได้รับผลการประเมินมาตรฐานของสาขาจากผู้จัดการเขตตามเป้าหมายที่กำหนด (Area Manager Visit Result) (6) หน่วยงานของท่านได้ควบคุมสินค้าในสาขาตามเป้าหมายที่กำหนด (Stockholding Days) (7) หน่วยงาน

ของท่านมีการควบคุมสินค้าสูญหายในแผนกอาหารสดไม่เกินอัตราที่กำหนด (Fresh Operation Loss) และ (8) หน่วยงานของท่านมีการควบคุมสินค้าสูญหายไม่เกินอัตราที่กำหนด (Know Loss)

2.4 ด้านบุคลากร พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ด้านบุคลากร เท่ากับ 3.16 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน เรียงลำดับจากน้อยไปมากดังนี้ (1) ในหน่วยงานของท่าน พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมในหมวดบังคับตามเป้าหมายที่กำหนด (Basic Staff Training) (2) หน่วยงานของท่านได้รับผลคะแนนความพึงพอใจของพนักงาน (View Point) ในหัวข้อ “หัวหน้างานฉันช่วยเหลืองานฉันเสมอ (A Manager Who Helps Me) (3) หน่วยงานของท่านได้รับผลคะแนนความพึงพอใจของพนักงาน (View Point) ในหัวข้อ “เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน (To Be Treated with Respect) (4) หน่วยงานของท่านมีอัตราการขาดงานตามเป้าหมายที่กำหนด (Absence) และ (5) หน่วยงานของท่านมีอัตราการลาออกของพนักงานที่อายุงานต่ำกว่า 12 เดือนตามเป้าหมายที่กำหนด (Leavers < 12 Months)

2.5 ด้านการเงิน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ด้านการเงิน เท่ากับ 3.16 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.44 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน เรียงลำดับจากน้อยไปมากดังนี้ (1) หน่วยงานของท่านได้ควบคุม

เงินเดือนได้ตามเป้าหมายที่กำหนด(Retail Payroll) (2) หน่วยงานของท่านสร้างกำไรสุทธิตามเป้าหมายที่กำหนด (Retail Contribution) (3) หน่วยงานของท่านควบคุมค่าใช้จ่ายของสาขาได้ตามเป้าหมายที่กำหนด(Retail Locally Controllable Costs) (4) หน่วยงานของท่านสร้างกำไรสุทธิจากพื้นที่เช่าตามเป้าหมายที่กำหนด (Contribution of Mall Achievement) และ (5) หน่วยงานของท่านสร้างยอดขายได้ตามเป้าหมายที่กำหนด (Sales Achievement)

### ผลการทดสอบสมมติฐาน

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวม มีความสัมพันธ์ ในเชิงบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ ในเชิงบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านค้ำจุนถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ ในเชิงบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

### อภิปรายผล

ผลการสำรวจระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมเท่ากับ 3.69 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.41 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเรียงลำดับจากน้อยไปมากดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านค้ำจุนถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านกระตุ้นทางปัญญา สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วราจกานา เทียมภักดี (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล: การศึกษาโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดเชียงราย พบว่า หัวหน้าหน่วยงานส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ร้อยละ 70.70 ค่าเฉลี่ย 3.26 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า หัวหน้าหน่วยงานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านอยู่ในระดับสูง

ผลการสำรวจระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ในภาพรวม เท่ากับ 3.21 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.37 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านลูกค้า ด้านชุมชน ด้านการปฏิบัติการ ด้านบุคลากร และ

ด้านการเงิน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ยุวรัตน์ แดงน้อย (2549) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางกับประสิทธิผลขององค์การศึกษารณการทางพิเศษแห่งประเทศไทย พบว่า ระดับประสิทธิผลขององค์การภายใต้แผนวิสาหกิจการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2548-2552 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารระดับต้นต้องรับผิดชอบภารกิจขององค์การในการที่จะต้องขับเคลื่อนองค์การ ในการพัฒนาระบบนโยบายต่างๆ ขององค์การ จึงต้องเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยต้องใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น อันจะนำมาซึ่งความตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีม จึงส่งผลในเชิงบวกกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ น้ำผึ้ง โพธิ์ทอง (2549) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบล ละสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุณีย์ นวจินดาพันธุ์ (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอจังหวัดปัตตานี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพัฒนาชุมชนอำเภอในจังหวัดปัตตานี

## ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการจัดรูปแบบองค์การใหม่ปรับงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของงาน ปรับกฎระเบียบข้อบังคับให้มีความสอดคล้องกับงานในปัจจุบัน ควรให้ผู้บริหารมีนโยบายให้ผู้นำแต่ละหน่วยงาน แสดงวิสัยทัศน์หรือแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานและมีการติดตามประเมินผลงาน จัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานเป็นประจำ
2. ควรมีการจัดสัมมนาเพื่อการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์การให้ประสานงานกันอย่างดีขึ้น เพิ่มแรงจูงใจเพื่อสร้างจิตสำนึกให้รักและสามัคคีกันภายในองค์การ ให้พนักงานทุกระดับร่วมกันปรึกษาคัดสินใจ แก้ไขปัญหาาร่วมกัน ผู้นำต้องจริงจัง เด็ดขาด มุ่งมั่น ยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต การพิจารณาผลงานโดยประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง ถ้ามีผลงาน ก็ควรพิจารณาให้ตามจริง ดูแลสวัสดิการและผลตอบแทนที่ดี ให้พนักงานให้มีความก้าวหน้าที่ชัดเจน ปรับอัตราค่าจ้างให้สอดคล้องกับหน้าที่รับผิดชอบ และพัฒนาความรู้และวิชาการ
3. ควรกำหนดเกณฑ์ในการให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ เช่น การให้โบนัสประจำปีแก่พนักงานที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย จัดประกวดพนักงานดีเด่นประจำปีและพาพนักงานเดินทางไปที่ศูนย์ศึกษาดูงานยังสถานที่ต่างๆ
4. ควรมีการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาผู้นำ โดยเน้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ให้ทันต่อยุคการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีในปัจจุบัน
5. ควรพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม เช่น เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์การ ผู้นำควร

จะแสดงความรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อสามารถ แก้ไขปัญหาและฝ่าฟันอุปสรรคไปได้ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกริ้วางใจ เชื่อมมั่นว่าจะ

### เอกสารอ้างอิง

- กฤษณา พุ่มเล็ก. (2551). ผลกระทบของธุรกิจค้าปลีกข้ามชาติที่มีผลต่อผู้ประกอบการในตลาดสด เทศบาลนครเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เดือนเด่น นิคมบริรักษ์ และคณะ. (2550). บทบาทบริษัทข้ามชาติในไทย. <http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2007q1/2007feb19p2.htm>.
- นิพนธ์ กินาวงศ์. (2542). หลักบริหารการศึกษา. พิษณุโลก: ธรรมะกุลไทย.
- เนตรพัฒน์ ยาวีราช. (2548). การจัดการสมัยใหม่ (Modern Management) (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัล เอ็กเพรส.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์ที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรัชญา ชุมนวเสียว. (2549). การประเมินผลโครงการนำร่อง เพื่อเสริมสร้างกระบวนการปฏิบัติงานและเพิ่มศักยภาพอาสาสมัครใกล้เคียงข้อพิพาทในชุมชน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สุภาการพิมพ์.
- ยุวรัตน์ แต่งน้อย. (2549). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางกับประสิทธิผลองค์การ: ศึกษากรณี การทางพิเศษแห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- วรางคณา เทียมภักดี. (2547). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่การรับรองคุณภาพคุณภาพโรงพยาบาล: การศึกษาโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเชียงราย. ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2523). การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: จีวีพัฒน์ เอ็กเพรส จำกัด.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น.

- สุนีย์ นวจินดาพันธ์. (2548). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ ศึกษาภรณ์ จังหวัดปัตตานี*. ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2536). *ภาวะผู้นำและความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Argyris, Chris. (1964). *Integration the Individual and the Organization*. New York: John. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development*. California: Consulting Psychologists Press.
- Boyett, J. H. and Boyett. J.T. (2001). *The guru guide to the knowledge economy: The best ideas for operating profitably in a hyper-competitive world*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Campbell, J. P. (1997). *On the Nature of Organization Effectiveness*. In *New Perspective On Organizational Effectiveness*. Edited by Paul S Goodman and Johannes M. Pennings and Associates. San Francisco: Jasse Bass.
- Dunn, William N. (1981). *Public Policy Analysis: An Introduction*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall.
- Etzioni, A. (1964). *A Modern Organization*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Katz, Daniel., & Kahn, Robert L. (1966). *The Social Psychology of Organization*. New York: John Wiley & Sons.
- O'Leary, E. (2000). *10 minute guide to leadership*. (2<sup>nd</sup> ed.). Indianapolis, In: A Pearson Education Company.
- Robbins, Stephen P. (1990). *Organization Theory: Structure Design and Application* (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Richards, D. & Engle, S. (1986). "After the Vision: Suggestions to Corporate Visionaries and Vision Champions." In J.D. Adams. (Ed). *Transforming Leadership*, Alexandria, VA: miles River Press. 199-215.