

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง

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

เยาวลักษณ์ ชาวบ้านโพธิ์¹

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งจำนวน 166 คน และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสัมประสิทธิ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวม มีความสัมพันธ์ ในเชิงบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ด้านลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ด้านกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และด้านค่านึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ ในเชิงบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน, ผู้บริหารระดับต้น

Abstract

The primary purpose of this study was aimed 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, mean, and standard deviation. Hypothesis test was done using the Pearson Correlation. The results found as follows; 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, Junior Executive's

¹ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

บทนำ

องค์การจะประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายนั้นตัวชี้วัดที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใดก็คือ ประสิทธิภาพองค์การ (Organizational Effectiveness) ซึ่งประสิทธิภาพองค์การ มีความสำคัญอย่างยิ่งในศาสตร์ทางการบริหารองค์การ เป็นการแสดงถึงว่าองค์การได้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Etzini, 1964; Robbin, 1990) นอกจากนี้การดำเนินงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกๆ ฝ่ายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งก็คือ ผู้บริหารหรือผู้นำในองค์การ ต้องเป็นแกนนำในการวางแผนบริหารจัดการระบบงานในองค์การ เพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมายและประสพผลสำเร็จตามทิศทางที่้องค์การต้องการ ผู้ในในองค์การจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายใน้องค์การ ดังที่ ริชาร์ด และ อีเกล (Richards & Engle, 1986) ได้ระบุว่า ผู้นำเป็นผู้จุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลุกฝังค่านิยมและสร้างสถานะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) และภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่จะช่วยในการจูงใจและการประสานงานของ้องค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับล้วนมีความสำคัญ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับต้น เนื่องจากผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้เชื่อมโยงผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง กับพนักงานระดับปฏิบัติงานตั้งแต่วิวหน้าหน่วยงานลงมา ตลอดจนสามารถสร้างความเป็นผู้นำแก่ผู้ร่วมงานภายในให้ นำตนเองและร่วมกันทำงานเป็นทีม โดยมีเป้าหมายเพื่อผลิตผลงานและบริการที่ดีมีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า ตลอดจน

ผู้มีส่วนได้เสียใน้องค์การ ซึ่งสอดคล้องกับภรณ์ กิรีติบุตร (2529) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของประสิทธิผล ้องค์การไว้ว่า เป็นวิธีการทดสอบการบริหารที่ดีก็คือ การดูแลความสามารถในการจัดการและการใช้ทรัพยากรที่ทำได้ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และรักษาระดับการปฏิบัติที่มีประสิทธิผลไว้ให้ได้ และ “ประสิทธิผล” จะเป็นเครื่องตัดสินในขั้นสุดท้ายถึงความสำเร็จในการบริหาร้องค์การ ซึ่งประสิทธิผล ้องค์การ คือ ชีตความสามารถของบุคลากรใน้องค์การในการทำงานโดยใช้รูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการหรือนโยบายของ้องค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (วิจารณ์ พานิช, 2547)

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่เหมาะสมที่จะช่วยให้องค์การมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงาน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) เป็นกิจกรรมที่รวบรวม จัดระบบ จัดเก็บ และการเข้าถึงความรู้ที่มีอยู่หรือความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ้องค์การอีกทั้งการจัดการความรู้ยังสามารถเพิ่มประสิทธิผลของ้องค์การ ทำให้องค์การมีชีวิตชีวาและทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ (Boyett, 2001) และการจัดการความรู้จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ทำให้คนภายใน้องค์การร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุประสิทธิผลของ้องค์การทั้งในด้านการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ (Responsiveness) การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์หรือวิธีการใหม่ๆ (Innovation) พัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน (Competency) และเพิ่มประสิทธิภาพภายในการทำงาน (Efficiency) (วิจารณ์ พานิช, 2547) สอดคล้องกับ Jeana (อ้างถึงใน นันทรรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร, 2548) ได้แสดงทัศนะไว้ว่าการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกทุกวันนี้

การปฏิบัติงานบนพื้นฐานของวิชาการ (evidence-based) และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long learning) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะแสดงถึงความเป็นมืออาชีพ จึงควรมีการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการที่บุคลากรจะเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้และสามารถแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) กันได้ ระหว่างบุคคลและหน่วยงาน และภายใต้การบริหารองค์การแนวใหม่และการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นฐานในการปฏิบัติงาน ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์ประกอบหนึ่งที่จะสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ คือ ภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารองค์การ เป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในองค์การ ความสามารถและลักษณะผู้นำที่มีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพงาน และคุณค่าขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลขององค์การ และสอดคล้องกับ Loveridge (1996) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำที่ถือได้ว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุดคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารระดับต้น คือพนักงานที่ใกล้ชิดกับพนักงานทุกระดับ ซึ่งจะมีทั้งผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา และจะต้องเข้ามามีบทบาทหน้าทีในการควบคุมบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นระดับผู้ปฏิบัติการให้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของฝ่ายจัดการ (ปรัชญา ชูมนาเสียว, 2549) ซึ่งต้องมีความรู้ความชำนาญงานในขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบ และมีทักษะเบื้องต้นในการบริหารงานด้วยผู้บริหารระดับต้นที่จะเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์การ ไปยังเป้าหมายที่กำหนดและให้เกิดประสิทธิผลเพราะว่าองค์การในฐานะที่เป็นระบบหนึ่งของสังคมในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่างๆ

ที่กำหนดไว้โดยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบริการ และแนวทางที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและได้ประโยชน์สูงสุด ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ในขณะเดียวกันสมาชิกขององค์การสามารถปรับตัวและพัฒนาให้องค์การดำรงอยู่ต่อไปได้ (มณเฑียร มุสิกทอง, 2543)

ดังนั้น ผู้บริหารระดับต้น จะต้องมีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี คือ การมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตาม ในอันที่จะบรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์การร่วมกัน (ยงยุทธ เกษสาคร, 2546) การศึกษาภาวะผู้นำในปัจจุบันได้เน้นไปที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบส (Bass, 1985) ได้นิยามผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในฐานะผู้เปลี่ยนแปลงความต้องการผู้ตาม วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมขององค์การตลอดจนส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และเทคโนโลยีให้กับองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามมองสิ่งต่างๆ ให้เห็นนอกเหนือจากผลประโยชน์ของตนเองเพื่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งการที่ผู้บริหารระดับต้นจะประสบผลสำเร็จในงานด้านต่างๆ นั้นจะต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง และองค์การจะต้องเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร ระดับต้น เพราะประสิทธิผลในการปฏิบัติงานกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนที่ทำการศึกษา

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โอเลียลี (O'Leary, 2000) ได้ให้ความหมายผู้นำ คือ บุคคลที่มีบารมีและสามารถตัดสินใจได้เป็น

อย่างดี รวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ พยอมน วงศ์สารศรี (2545) กล่าวว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ทำหน้าที่บังคับบัญชา สั่งการ รวบรวมความต้องการ และประสานความคิดของสมาชิกด้วยกัน จึงมีส่วนช่วยให้องค์การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานและดำเนินการจนบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น เช่นเดียวกับ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2547) กล่าวว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ นอกจากนี้ สุนันทา เสาหนันทน์ (2540) ได้กล่าวถึงทักษะความเป็นผู้นำไว้ดังนี้ คือ ทักษะในการทำงานร่วมกับสมาชิกคนอื่นๆ มีการติดต่อสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการส่งข่าวสารข้อมูล และรับฟังข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของความเข้าใจของทุกฝ่ายซึ่งการเป็นผู้นำเป็นทักษะที่บุคคลจะต้องนำกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถการบริหารความขัดแย้งซึ่งหมายถึงความสามารถในการจัดปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันของสมาชิกที่มุ่งเน้นสร้างความร่วมมือ ซึ่งเป็นการแสวงหาพลังในการปฏิบัติงาน ส่วน รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวถึงผู้นำ (Leader) ว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลโน้มน้าวชักจูงผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม ตามเป้าหมายที่ต้องการ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539) สมยศ นวกิจการ (2546) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม

เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ รูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล แต่ยังมีนักวิชาการไทยอีกกลุ่มหนึ่งได้ เน้นความหมายของภาวะผู้นำ ไปที่ คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่ง นิพนธ์ กิณาวงศ์ (2542) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำของกลุ่ม หรืออีกนัยหนึ่ง หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ใช้ความสามารถและอิทธิพลด้านอื่นๆ ของตนกับสมาชิกในกลุ่ม ให้แต่ละคนดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้วยความเต็มใจ เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มกำหนดไว้

ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีการศึกษากันมาก เริ่มจากปี เป็นต้นมามีลักษณะเฉพาะที่บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และการมองการณ์ไกลในอนาคต มุ่งให้ความสำคัญต่อการประเมินระดับแรงจูงใจของผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ มีสาระครอบคลุมแนวคิดภาวะผู้นำเชิงชาลมิ (charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) รวมทั้งผู้นำเชิงวัฒนธรรม (cultural leadership) สามารถใช้อธิบายกระบวนการอิทธิพลตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำและผู้ตามรายบุคคล จนถึงระดับมหภาค ระหว่างผู้นำกับสมาชิกทั้งหมดในองค์การตลอดจนวัฒนธรรมในองค์การ โดยผู้นำมีบทบาทหลักในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การภายใต้สถานการณ์ความผูกพันต่อกันอย่างมั่นคงระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าสอดคล้องกับสถานการณ์โลกยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในปัจจุบัน (Bass, 1985)

บาคเกอร์ (Barker, 1992) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงหรือคิดค้นสิ่งใหม่ๆ การเสริมสร้างพลังอำนาจการใช้อำนาจร่วมกับผู้อื่น โดยผู้นำเข้าใจเป้าหมายขององค์กรและของผู้ตามแต่ละคน สามารถพัฒนาองค์การและผู้ตามให้ก้าวหน้า สร้างบรรยากาศที่ดี ผู้ตามมีความจงรักภักดี รู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ มีขวัญและกำลังใจ เกิดความร่วมมือของทีมงานซึ่งสอดคล้องกับ รีนฮาร์ด (Reinhardt, 2004) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าหมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ร่วมงาน เป็นผู้กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้ผู้ร่วมงาน กระตุ้นการคิดสร้างสรรค์เชิงบวกและหาทางเลือกใหม่ในการแก้ปัญหาให้มีความสำคัญกับสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำและสมาชิกสามารถสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมใหม่ในมุมมองหรือแนวคิดใหม่ๆ และต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจ การยอมรับและความร่วมมือของสมาชิกทุกระดับในทีม ซึ่งเป็นรูปแบบผู้นำที่จำเป็นและเหมาะสมกับยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน สามารถนำพาองค์กรให้อยู่รอดผ่านพ้นภาวะวิกฤติจากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและประสบผลสำเร็จในการสร้างการเปลี่ยนแปลง

ธวัช บุญยมนิ (2550) ได้อธิบายภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนว่ามีแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามจะถ้อยทีถ้อยอาศัยและพึ่งพากันและกัน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการเพื่อต้องการแลกเปลี่ยน “หมู่นี้ไปมา” ในสภาพเช่นนี้ ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจทำเฉพาะสิ่งที่ผู้นำต้องการ วิธีการที่นำแบบแลกเปลี่ยนใช้

มากที่สุด คือ การเจรจาต่อรอง (Bargaining) กับผู้ตาม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536) เพื่อให้ในสิ่งที่ตนเองต้องการและผู้ตามก็ได้ในสิ่งที่ต้องการ (Win-Win) ส่วน รัตติกรณ์ จงวิศาล (2544) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

อาร์จิส (Argyris, 1964) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าหมายถึงสมรรถนะที่องค์กรสามารถเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้นในขณะที่ปัจจัยของการผลิตลดลงหรือผลผลิตคงที่ในขณะที่ แคทซ์และคานัน (Katz & Kahn, 1966) ให้ความหมายในมุมมองของสังคมศาสตร์ว่าหมายถึงความสัมพันธ์ของระบบย่อยต่างๆ คือ (1) ระบบย่อยเกี่ยวกับการผลิต (2) ระบบย่อยที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุน (3) ระบบย่อยที่ผดุงการทำงาน (4) ระบบย่อยสำหรับการปรับปรุง และ (5) ระบบย่อยของการบริหาร โดยความสัมพันธ์ของระบบย่อยเหล่านี้จะนำมาซึ่งความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่กำหนดของการกระทำร่วมกัน ส่วนชายน (Schein, 1970) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า สมรรถนะขององค์การในการอยู่รอดปรับตัว รักษาสภาพและเจริญเติบโตไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีหน้าที่อะไร การดำเนินงานก็จะดำเนินในทำนองเดียวกัน ขณะเดียวกัน روبินส์ และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter, 1999) กล่าวว่าประสิทธิผล (Effectiveness)

หมายถึง การทำงานให้ประสบความสำเร็จในแง่การจัดการ คือการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญประสิทธิผลขององค์กรต่อวิเคราะห้ต่อไปถึงความสำเร็จของเป้าหมายว่าเป็นเป้าหมายระยะสั้นหรือระยะยาว และเป็นเป้าหมายที่แท้จริง หรือเป็นเพียงเป้าหมายทางการที่ระบุไว้ให้บุคคลภายนอกทราบเป้าหมายต่างๆที่กำหนดและทำบรรลุผลลงได้นั้น ได้ตกเป็นของกลุ่มผลประโยชน์กลุ่มใดอีกด้วย เช่น เป็นของผู้ถือหุ้น พนักงานฝ่ายจัดการ หรือกับคู่ค้าลูกค้า และบุคคลภายนอกรวมทั้งสังคมโดยรวม สำหรับ สเตียร์ (Steers, 1977) ให้ทัศนะว่าประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถของการได้มาและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและมีคุณค่าเกิดประโยชน์สูงสุดเป็นไปตามเป้าหมายได้ผลกำไรและมีคุณภาพ

ส่วน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการต่างประเทศเช่น ดันน์ (Dunn, 1981) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าเป็นการพิจารณาผลของนโยบายขององค์กรว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงไร แต่เซอร์ริงตัน (Cherrington, 1994 อ้างถึงใน นิสิต อนันตรักษ์, 2546) ระบุว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง สมรรถภาพ หรือความสำเร็จในการทำงาน (Success) ส่วนฟอร์นดี้ (Forndy, 1995 อ้างถึงใน นิสิต อนันตรักษ์, 2546) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลตามที่ตั้งใจไว้ ขณะที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังวัตถุประสงค์หรือที่คาดหวังไว้เป็นหลัก และความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนี้ อาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ประหยัด หรือมีประสิทธิภาพก็ได้เพราะประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการทำงานให้ได้ผลสูงสุด ส่วนประสิทธิผลเป็นเรื่องของการนำเอาผลงานที่สำเร็จดังที่คาดหวังไว้มาพิจารณา ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ

พิทยา บวรวัฒนา (2531) ที่เห็นว่าประสิทธิผลขององค์กรเป็นเรื่องของการพิจารณาว่าองค์กรประสบความสำเร็จเพียงใดในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือสภาพขององค์กรที่ตั้งหรือปรารถนาให้เกิดขึ้นและสอดคล้องกับ มัชวาท สุวรรณเรือง (2536) ที่ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรการบริหารอย่างคุ้มค่า สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงานและองค์กรโดยส่วนรวมสามารถปรับตัวและพัฒนาเพื่อดำรงอยู่ต่อไปได้

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ทำการศึกษาจากผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 166 คน จากรูปแบบธุรกิจไฮเปอร์มาเก็ต 7 สาขา ในเขต 10 กรุงเทพมหานคร เป็นศึกษาจากในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จากรูปแบบธุรกิจไฮเปอร์มาเก็ต 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 (1) แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ (2) ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อวัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (พัฒนามาจาก Bass & Avolio, 1990 และ ธวัช บุญยณีนี, 2550) (3) แบบสอบถามเพื่อวัดระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการระดับต้น (พัฒนามาจาก Campbell, 1997 และ Daft, 1998)

ผู้วิจัยวิเคราะห์ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยน โดยหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของผู้จัดการระดับต้น โดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

สรุปผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมเท่ากับ 3.69 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.41 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเรียงลำดับจากน้อยไปมาก ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านค่านึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านกระตุ้นทางปัญญา

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เท่ากับ 3.65 และมี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.53 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเรียงลำดับจากน้อยไปมากดังนี้ (1) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบและขอคำแนะนำได้ (2) ให้ความช่วยเหลือและเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (3) มักใช้วาจาสุภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา (4) กล่าวยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้งที่มีโอกาส (5) ปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลายเป็นที่นับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา (6) สามารถควบคุมสติและอารมณ์ได้ในสถานการณ์

วิกฤติ (7) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน (8) แสดงให้เห็นว่าเป็นคนที่ความเฉลียวฉลาด และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ถูกต้อง และ (9) แสดงให้ลูกน้องเห็นถึงความมีอำนาจและความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของท่าน (จะใช้คำว่าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา) อยู่ในระดับสูงในขณะที่ประเด็นผู้ใต้บังคับบัญชาชื่นชมในบุคลิกภาพ

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เท่ากับ 3.84 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เรียงลำดับจากน้อยไปมากดังนี้ (1) มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานเคียงข้างกับผู้ใต้บังคับบัญชาจนสำเร็จ (2) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (3) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงสิ่งที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานร่วมกัน (4) สร้างความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย (5) ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามัคคี ซึ่งจะช่วยให้ชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ (6) แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงการมีภารกิจที่จะต้องรับผิดชอบร่วมกัน (7) ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม (8) ระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน (9) เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และ (10) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

1.3 ด้านกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้าน

กระตุ้นทางปัญญา เท่ากับ 3.57 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.42 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เรียงลำดับจากน้อยไปมาก ดังนี้ (1) เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (2) สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่ทันสมัย (3) แนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาในหลายๆ ด้าน (4) ยกประเด็นต่างๆ เพื่อนำมาเป็นข้อสันนิษฐานในการแก้ปัญหา (5) ส่งเสริมและให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและแนวคิดต่างๆ (6) ไม่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาโดยการคาดเดา (7) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานบางอย่างที่เคยปฏิบัติมา (8) มอบหมายงานที่ทำทนายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติ (9) กระตุ้น ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติได้มากกว่าที่คาดหวัง และ (10) ไม่วิจารณ์แนวทางในการแก้ปัญหาใหม่ๆ ของผู้ใต้ บังคับบัญชา

1.4 ด้านค่านึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการค่านึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล เท่ากับ 3.71 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.55 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เรียงลำดับจากน้อยไปมากดังนี้ (1) ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสำเร็จของงาน (2) ให้ความสำคัญกับการรับฟังข้อเสนอนแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา (3) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพของตนเองออกมาใช้ (4) หนุนให้ความรู้ และข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ (5) ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้แนะนำและ

ผู้ฝึกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (6) ให้ความเอาใจใส่เป็นพิเศษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหา (7) ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ (8) ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านความต้องการและความสามารถ (9) ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาอบรมเพิ่มเติมและ (10) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินตนเองและเพื่อนร่วมงาน

2. ผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ในภาพรวม เท่ากับ 3.21 และมี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.37 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัท เอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านลูกค้า ด้านชุมชน ด้านการปฏิบัติการ ด้านบุคลากร และด้านการเงิน

2.1 ด้านลูกค้า พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ด้านลูกค้า เท่ากับ 3.15 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.57 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน เรียงลำดับจากน้อยไปมาก ดังนี้ (1) การกำหนดราคาสินค้าที่ถูกต้อง (Price Integrity) (2) หน่วยงานของท่านได้คะแนนรวมสายลับนักช้อปตามเป้าหมายที่กำหนด (Mystery Shopper Total Score) (3) การควบคุมสินค้าให้เพียงพอในชั้นจัดเรียงสินค้าตามเป้าหมายที่กำหนด (Gap Scan) (4) หน่วยงานของท่านได้คะแนนสายลับนักช้อป ในหัวข้อพนักงานบริการยอดเยี่ยมตามเป้าหมายที่กำหนด (The Staff Are Great) (5) หน่วยงานของท่านได้คะแนนสายลับนักช้อป ใน

หัวข้อไม่มีคิวตามเป้าหมายที่กำหนด (I Don't Queue) และ (6) หน่วยงานของท่านมีจำนวนลูกค้าที่รอชำระเงินไม่เกินอัตราที่กำหนด (Queue Length)

2.2 ด้านชุมชน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ด้านชุมชน เท่ากับ 3.24 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.77 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน เรียงลำดับจากน้อยไปมาก ดังนี้ (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) หน่วยงานของท่านมีการควบคุมสินค้าสูญหาย ไม่เกินอัตราที่กำหนด (Shrinkage) (3) หน่วยงานของท่านได้คะแนน ตามเป้าหมายที่กำหนด (TL&T Audit Score) (4) หน่วยงานของท่านได้คะแนนจาก การตรวจสอบการปฏิบัติการตามเป้าหมายที่กำหนด (Operations Audit Score) (5) หน่วยงานของท่านได้รับผลการประเมินมาตรฐาน

ของสาขาจากผู้จัดการเขตตามเป้าหมายที่กำหนด (Area Manager Visit Result) (6) หน่วยงานของท่านได้ควบคุมสินค้าในสาขา ตามเป้าหมายที่กำหนด (Stockholding Days) (7) หน่วยงานของท่านมีการควบคุมสินค้าสูญหายในแผนกอาหารสด ไม่เกินอัตราที่กำหนด (Fresh Operation Loss) และ (8) หน่วยงานของท่านมีการควบคุมสินค้าสูญเสีย ไม่เกินอัตราที่กำหนด (Know Loss)

2.4 ด้านบุคลากร พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ด้านบุคลากร เท่ากับ 3.16 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน เรียงลำดับจากน้อยไปมาก ดังนี้ (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) หน่วยงานของท่านมีอัตราการขาดงาน ตามเป้าหมายที่กำหนด (Absence) และ (5) หน่วยงานของท่านมีอัตราการลาออกของพนักงานที่อายุงานต่ำกว่า 12 เดือน ตามเป้าหมายที่กำหนด (Leavers < 12 Months)

2.5 ด้านการเงิน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ด้านการเงิน เท่ากับ 3.16 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.44

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารระดับต้น ในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน เรียงลำดับจากน้อยไปมากดังนี้ (1) หน่วยงานของท่านได้ควบคุมเงินเดือนได้ตามเป้าหมายที่กำหนด (Retail Payroll) (2) หน่วยงานของท่านสร้างกำไรสุทธิตามเป้าหมายที่กำหนด (Retail Contribution) (3) หน่วยงานของท่านควบคุมค่าใช้จ่ายของสาขาได้ตามเป้าหมายที่กำหนด (Retail Locally Controllable Costs) (4) หน่วยงานของท่านสร้างกำไรสุทธิจากพื้นที่เช่าตามเป้าหมายที่กำหนด (Contribution of Mall Achievement) และ (5) หน่วยงานของท่านสร้างยอดขายได้ตามเป้าหมายที่กำหนด (Sales Achievement)

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวม มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ด้านกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และ ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

อภิปรายผล

ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมเท่ากับ 3.69 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.41 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารระดับต้น ในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเรียงลำดับจากน้อยไปมากดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านกระตุ้นทางปัญญา สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ น้ำผึ้ง โพธิ์ทอง (2549) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาพรวมและองค์ประกอบทั้ง 4 มิติ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ส่วนด้านที่ คะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วรางคณา เทียมภักดี (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่การรับรองคุณภาพคุณภาพโรงพยาบาล: การศึกษาโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า หัวหน้าหน่วยงานส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ร้อยละ 70.70 ค่าเฉลี่ย 3.26 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า หัวหน้าหน่วยงานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านอยู่ในระดับสูง

ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ในหน่วยงานในภาพรวมเท่ากับ 3.21 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.37 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน เรียงลำดับ

จากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านลูกค้า ด้านชุมชน ด้านการปฏิบัติการ ด้านบุคลากร และด้านการเงิน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ยุวรัตน์ แดงน้อย (2549) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางกับประสิทธิผลขององค์การ ศึกษากรณีการทางพิเศษแห่งประเทศไทย พบว่า ระดับประสิทธิผลขององค์การภายใต้แผนวิสาหกิจการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2548-2552 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารระดับต้นต้องรับผิดชอบภารกิจขององค์การในการที่จะต้องขับเคลื่อนองค์การในการพัฒนาระบบนโยบายต่างๆ ขององค์การ จึงต้องเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยต้องใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น อันจะนำมาซึ่งความตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีม จึงสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ น้ผึ้ง โพธิ์ทอง (2549) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบล และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นิรัตน์ สังข์จีน (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลในจังหวัดในจังหวัดปัตตานี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลในจังหวัดปัตตานี และยังสอดคล้องกับผล

งานวิจัยของ สุณีย์ นวลจินดาพันธ์ (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ จังหวัดปัตตานี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพัฒนาชุมชนอำเภอในจังหวัดปัตตานี

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ ในเชิงบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารระดับต้นจะต้องใช้ความรู้ความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นยินยอมให้ความไว้วางใจ สร้างความผูกพันและการจูงใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ จึงต้องมีบุคลิกภาพที่มีความกระตือรือร้นและแสดงออกที่ดี ในการพูดชักชวนโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่น ศรีทธาไว้วางใจในวัตถุประสงค์และภารกิจของผู้นำ ต้องขับเคลื่อนองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับภารกิจขององค์การ จึงส่งผลในเชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อังกาบ เจริญฤทธิ์ (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ระดับต่ำมาก ในเชิงบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารระดับต้นจะต้องเป็นผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ โดยทำหน้าที่ในการ

สร้างวิสัยทัศน์ขององค์การให้กับผู้ตามเข้าใจ และปฏิบัติตามเพื่อให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งผู้บริหารระดับต้นต้องใช้เทคนิคทั้งการพูด การกระทำอันจะก่อให้เกิดแรงจูงใจ และความตระหนักในการทำงาน จึงส่งผลในเชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อังกาบ เจริญฤทธิ์ (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ ในเชิงบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารระดับต้นจะต้องสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ มียุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาโดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล พยายามค้นหาและริเริ่มวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันในห้องทำงาน จึงส่งผลในเชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อังกาบ เจริญฤทธิ์ (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ระดับต่ำมาก ในเชิงบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ทั้งนี้

เนื่องจากผู้บริหารระดับต้น จะต้องให้ความสนใจดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่างใกล้ชิด โดยการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล พูดและให้เกียรติผู้ร่วมงาน พัฒนาประสบการณ์ของผู้ร่วมงานให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มีการมอบหมายที่ท้าทาย การเพิ่มความรับผิดชอบ จะช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ร่วมงานต้องการ เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ จึงส่งผลเชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อังกาบ เจริญฤทธิ์ (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการจัดรูปแบบขององค์การใหม่ ปรับงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของงานปรับกฎระเบียบข้อบังคับให้มีความสอดคล้องกับงานในปัจจุบัน ควรให้ผู้บริหารมีนโยบายให้ผู้นำแต่ละหน่วยงานแสดงวิสัยทัศน์หรือแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานและมีการติดตามประเมินผลงาน จัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานเป็นประจำ

2. ควรมีการจัดสัมมนาเพื่อการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์การให้ประสานงานกันอย่างดีขึ้น เพิ่มแรงจูงใจเพื่อสร้างจิตสำนึกให้รักและสามัคคีกันภายในองค์การ ให้พนักงานทุกระดับร่วมกันปรึกษา ตัดสินใจแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ผู้นำต้องจริงจัง เด็ดขาด มุ่งมั่น ยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต การพิจารณาผลงานโดยประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง ถ้ามีผลงานก็ควรพิจารณาให้ตามจริง ดูแลสวัสดิการและผลตอบแทนที่ดีให้พนักงาน ให้มี

ความก้าวหน้าที่ชัดเจน ปรับอัตรากำลังให้สอดคล้องกับ
หน้าที่รับผิดชอบ และพัฒนาความรู้และวิชาการ

3. ควรกำหนดเกณฑ์ในการให้รางวัลแก่พนักงาน
ที่ทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร เช่น การให้
โบนัสประจำปีแก่พนักงานที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย
จัดประกวดพนักงานดีเด่นประจำปี และพาพนักงาน
เดินทางไปทัศนศึกษาดูงานยังสถานที่ต่างๆ

4. ควรมีการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาผู้นำ
โดยเน้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสามารถกำหนด

วิสัยทัศน์ได้อย่างเป็นรูปธรรมและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม
องค์กรให้ทันต่อยุคการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวเข้ากับ
สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีในปัจจุบัน

5. ควรพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้เป็นแบบอย่าง
ที่ดีแก่ผู้ตาม เช่น เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กร ผู้นำควร
จะแสดงความรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อสามารถ
ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกรับผิดชอบ เชื่อมั่นว่าจะสามารถ
แก้ปัญหาและฝ่าฟันอุปสรรคไปได้

เอกสารอ้างอิง

- ธวัช บุญยมนณี. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- นิพนธ์ กินาวงศ์. (2542). *หลักบริหารการศึกษา*. พิษณุโลก: ตระกูลไทย.
- นิรัตน์ สังข์จีน. (2548). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี:
ศึกษารณีย์ เทศบาลในจังหวัดปัตตานี*. ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต คณะ
พัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นิสิต อนันตรักษ์. (2546). *ปัจจัยเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน).
วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*.
- นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ
ประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข เขต
กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- น้ำผึ้ง โพธิ์ทอง. (2549). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับ
ท้องถิ่น: กรณีศึกษาศูนย์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี*. ภาคนิพนธ์นี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม), คณะพัฒนาสังคม
และสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2548). *การจัดการสมัยใหม่ (Modern Management)* (พิมพ์ครั้งที่ 4๗).
กรุงเทพฯ: เซ็นทรัล เอ็กเพรส.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล
องค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

- ปรัชญา ชูมนาเสียว. (2549). การประเมินผลโครงการนำร่อง เพื่อเสริมสร้างกระบวนการปฏิบัติงานและ
เพิ่มศักยภาพอาสาสมัครใกล้เคียงข้อพิพาทในชุมชน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สุภาการพิมพ์.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2531). ทฤษฎีองค์การสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ภรณ์ กิรีติบุตร. (2529). การประเมินประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- มัฆวาท สุวรรณเรือง. (2536). ประสิทธิภาพของการนำนโยบายป้องกันปราชัยคัดเลือกตั้งของโครงการ ท.
ม.ก. ไปปฏิบัติ กรณีวิจัยปฏิบัติการในเขตเลือกตั้ง ค. จังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์พัฒนบริ
หารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มณฑิยา มุลิกทอง. (2543). ประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามนโยบายปฏิรูปการศึกษา: ศึกษาเฉพาะ
กรณีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน อำเภอพระประแดง จังหวัด
สมุทรปราการ. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขาพัฒนาสังคม, คณะพัฒนาสังคม สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2546). การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำรา
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ยุวรัตน์ แต่งน้อย. (2549). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางกับประสิทธิผลองค์กร:
ศึกษากรณี การทางพิเศษแห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะ
พัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2544). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาพฤติกรรมศาสตร์,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรางคณา เทียมภักดี. (2547). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่การรับรอง
คุณภาพคุณภาพโรงพยาบาล: การศึกษาโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเชียงราย. ภาคนิพนธ์
ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: ธรรมมลการพิมพ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2539). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2523). การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิกาน. (2546). การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวความคิดและกรณีศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:
บรรณกิจ 1991.
- สุนันทา เล่าหันหน. (2540). การพัฒนาองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 2, ปรับปรุงและแก้ไขเพิ่มเติม). กรุงเทพฯ: ดี
ดี บุ๊คส์โตร์.

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดุกะชัย.
- สุนีย์ นวจินดาพันธ์. (2548). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ ศึกษารณีย์ จังหวัดปัตตานี. ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). *ภาวะผู้นำและความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อังกาบ เจริญฤทธิ์. (2548). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา: ศึกษารณีย์ สถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1. ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- Argyris, Chris. (1964). *Integration the Individual and the Organization*. New York: John.
- Barker, A. N. (1992). *Transformational Nursing Leadership: A Vision for the Future*. New York: National League for Nursing.
- 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.
- 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.
- Loveridge, G. E. (1996). *Nursing management in the new paradigm*. Maryland: Aspen Publishers.
- O'Leary, E. (2000). *10 minute guide to leadership* (2nd ed.). Indianapolis, In A Pearson Education Company.
- Reinhardt, A. C. (2004). Discourse on the transformational leader met narrative of finding the right person for the job. *Advance in nursing science*, 27(1), 21-31.



- 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.
- Robbins, S. P., & M. Coulter. (1999). *Management Organizational*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Psychology*. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall.
- Steers, Richard M. (1977). *Organization Effectiveness: A Behavioral Views*. California: Goodyear Publishing Company .