

บทที่ 1

บทนำ

ชื่อโครงการ: โครงการให้บริการคำปรึกษา: ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา บริษัทเอเชียบุ๊คส จำกัด

ที่มาและความสำคัญของปัญหา:

ในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2546 - 2549) กระแสการควบรวมและซื้อกิจการ (Merger & Acquisition) ทั่วโลกได้เพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัดในทุกภูมิภาค ข้อมูลจาก Thomson Financial ระบุว่า มูลค่าการประกาศควบรวมและซื้อกิจการของประเทศต่างๆ ทั่วโลกเพิ่มขึ้นจาก 1.95 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2547 เป็น 2.7 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2548 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 38 ส่วนมูลค่าการควบรวมและซื้อกิจการในประเทศไทยได้ขยายตัวเพิ่มขึ้นเช่นกัน จากประมาณ 3.7 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2547 เป็น 5.8 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2548 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 56 โดยลักษณะของการควบรวมและซื้อกิจการในประเทศไทยส่วนใหญ่จะเป็นไปในรูปแบบของ Acquisition (ข้อมูลจากศูนย์วิจัยกสิกรไทย) ซึ่งหากจะพิจารณาถึงวัตถุประสงค์หลักของการซื้อกิจการ (Acquisition) โดยทั่วไปแล้วจะพบว่าการควบรวมและซื้อกิจการมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่าย เพื่อเพิ่มความสามารถและโอกาสทางการแข่งขัน หรือเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดจากการลดจำนวนคู่แข่งในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน (Andrew J.Sherman, 1998 : 12)

ในอีกมุมหนึ่งนักธุรกิจบางกลุ่มได้ทำธุรกิจผ่านทางการจัดตั้งกองทุนรวมเพื่อเข้าซื้อกิจการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลงทุนในบริษัทชั้นนำของกลุ่มธุรกิจต่างๆ ที่มีพื้นฐานการดำเนินธุรกิจที่แข็งแกร่งและมีศักยภาพสูงสำหรับการเจริญเติบโตในอนาคต แต่กลับมีมูลค่าหุ้น (Stock Price) หรือผลประกอบการที่ไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งกลุ่มดังกล่าวจะเข้ามาเป็นผู้ประกอบการและดูแลกิจการ โดยการเข้าร่วมทำธุรกรรมประเภทต่าง ๆ อันได้แก่ การควบรวมและซื้อกิจการ (Merger and Acquisition) การปรับปรุงองค์กรใหม่ (Reorganization) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Restructuring) เพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารงานให้ดีขึ้น และนำมาสู่การสร้างมูลค่าหุ้นให้สูงขึ้นในที่สุด (Andrew J.Sherman, 1998 : 33) และหนึ่งในกองทุนรวมดังกล่าว คือ กองทุนรวม Thai Equity Fund ที่เพิ่งเข้าซื้อหุ้นของบริษัท Asia Books ในเดือนมิถุนายน ปีพ.ศ. 2549 ที่ผ่านมา

แน่นอนที่สุดว่าเมื่อมีการซื้อกิจการเกิดขึ้น องค์กรจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง (Harvard Business School Press, 2006 : 16) ไม่มากก็น้อย และบริษัทเอเชียบูคัส ซึ่งเป็นองค์กรที่มีความสำคัญในการกระจายความรู้ไปสู่ประเทศชาติก็เป็นเช่นเดียวกัน แต่ประเด็นของการเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงคงไม่สำคัญเท่ากับว่า องค์กรจะมีวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพและนำไปสู่ความสำเร็จได้อย่างไร ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวส่วนหนึ่งเกิดจาก “บุคลากรภายในองค์กร” ที่จะต้องปรับตัวและมีความสามารถเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (ธวัช บุญยมนี , 2550 : 197) โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับ “ผู้บริหาร” หรือผู้นำองค์กรซึ่งถือว่าเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) (ธวัช บุญยมนี , 2550 : 145) ซึ่งมีหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการผสมผสานองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Marvin R. Weisbord, 1976 : 110) และเป็นผู้สร้างให้เปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นอย่างถาวร (Burke – Litwin, 2002 : 114)

จากการเข้าซื้อและดำเนินงานของกองทุน TEF ตั้งแต่เดือนมิถุนายนของปีพ.ศ. 2549 กองทุนได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (Structural Change) (Harvard Business School Press, 2006 : 16) ซึ่งหากพิจารณาร่วมกับทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ 7S ของ McKinsey (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ , 2548 : 138) แล้ว จะพบว่ากองทุน TEF ได้ทำการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบด้าน Hard Elements (สมยศ นาวิกาน, 2546 : 533) และบางส่วนของ Soft Elements (สมยศ นาวิกาน, 2546 : 533) ขององค์กรไปบ้างแล้ว โดยองค์ประกอบด้าน Hard Elements ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว ได้แก่ **กลยุทธ์ (Strategy)** ที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรใหม่ รวมถึงการนำระบบการวัดความสมดุลขององค์กรแบบ Balance Scorecard มาใช้ มีการปรับ**โครงสร้างองค์กร (Structure)** โดยการนำการบริหารงานแบบเมทริกซ์มาใช้ในการบริหารงานบางส่วน และมีการปรับเปลี่ยน**ระบบงาน (System)** ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันมากยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดความรวดเร็วและความถูกต้อง มีการนำระบบการประเมินผลงานที่เน้นผลการปฏิบัติงานมาใช้โดยการพิจารณาตามดัชนีวัดผลงาน (Key Performance Indicator: KPI) รวมถึงการปรับเปลี่ยนการจ่ายค่าตอบแทนที่เน้นการจ่ายตามผลงานแทนการจ่ายตามระดับอาวุโส รวมทั้งพัฒนา**ทักษะ (Skill)** หลักขององค์กรซึ่งก็คือ ทักษะการให้บริการ และความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับสินค้า ซึ่งเป็นความสามารถหลักที่จะทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่ง

ในขณะที่องค์ประกอบด้าน Soft Elements (สมยศ นาวิกาน, 2546 : 533) ซึ่งเป็นส่วนที่สอดคล้องและสนับสนุนต่อองค์ประกอบด้าน Hard Elements และเป็นองค์ประกอบที่จะทำให้องค์กรดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จนั้น (Iam Palmer, 2006 : 110) องค์กรยังไม่ได้มีแผนการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนองค์ประกอบเหล่านั้นให้สอดคล้องกันทั้งหมด คือ องค์กรได้ทำการปรับเปลี่ยนเฉพาะในส่วนของบุคลากร (Staff) โดยการพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการให้มีความรู้ความสามารถเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น การพัฒนาเกี่ยวกับทักษะและความสามารถในด้านการให้บริการและความรู้เกี่ยวกับสินค้าเพื่อให้สอดคล้องกับทักษะขององค์กรดังที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น แต่ในส่วนจากรูปแบบการบริหาร (Style) ที่เป็นแบบแผนพฤติกรรมของผู้บริหารซึ่งเกี่ยวข้องกับทักษะการบริหาร (การวางแผน การจัดการ การสั่งการ และการควบคุม) และความเป็นผู้นำขององค์กรนั้น ทางบริษัท ยังไม่ได้มีการระบุถึงภาวะผู้นำที่จะช่วยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบความสำเร็จ รวมถึงยังไม่มีแบบแผนในการพัฒนาผู้บริหารหรือผู้นำดังกล่าวให้มีภาวะผู้นำที่สอดคล้องและสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งๆ ที่องค์ประกอบด้านรูปแบบการบริหารนี้เป็นสิ่งสำคัญที่จะเชื่อมโยงมายังองค์ประกอบสุดท้าย คือ **ค่านิยมร่วม (Superordinate Goals)** หรือวัฒนธรรมขององค์กร (Nick can Dam, Chief learning officer for Deloitte Touche Tohmatsu) ซึ่งเป็นแกนกลางในการสร้างบรรทัดฐานพฤติกรรมของคนในองค์กร (John A. Pearce and Richard B. Robinson, 2000 : 298) ที่จะหล่อหลอมให้องค์กรคงอยู่ต่อไป

นอกจากทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ 7S ของ McKinsey ที่กล่าวถึงรูปแบบการบริหาร (Style) ของผู้บริหารหรือผู้นำแล้ว หากจะพิจารณาถึงตัวแบบด้านการเปลี่ยนแปลงอีก 2 ตัวแบบ คือ ตัวแบบ Six-Box Model ของ Marvis. R. Weisbord และตัวแบบการเปลี่ยนแปลงของ Burke – Litwin จะพบว่าตัวแบบทั้ง 2 จะระบุอย่างชัดเจนว่าองค์ประกอบที่ทำให้องค์กรดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้ประสบความสำเร็จ คือ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ และเมื่อพิจารณาถึงความสอดคล้องของทั้ง 3 ทฤษฎี จะพบว่าจำเป็นที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรมากกว่ารูปแบบของการบริหารในบริบทของการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากภาวะผู้นำจะช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้โดยผ่านการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำเพื่อกำกับทิศทางขององค์กรในอนาคต จากนั้นจึงดำเนินการด้านการจัดวางคน และสื่อความหมายรวมถึงสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในองค์กรให้ชนะอุปสรรคเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว (John A. Pearce and Richard B. Robinson, 2000 : 298) ในขณะที่การบริหารจัดการ

จะเป็นส่วนที่ช่วยบริหารจัดการให้การดำเนินการต่างๆ เป็นไปอย่างมีระเบียบเรียบร้อยและกำกับดูแลโครงการให้เป็นไปตามแผน ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ตามมาภายหลังจากที่ผู้นำองค์กรได้ใช้ภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในขั้นต้นแล้ว (John P. Kotter, 1999) นอกจากนี้ เพียร์ซ จอห์น เอ ยังได้กล่าวสนับสนุนอีกว่า ความเป็นผู้นำจะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ และเป็นสิ่งที่เพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน และช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

เมื่อพิจารณาถึงองค์กรเอเชียบูคส์ซึ่งเป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้จะพบว่าภายใต้สถานการณ์ของบริษัทที่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจากการบริหารงานแบบเจ้าของคนเดียวมาเป็นการบริหารแบบคณะกรรมการบริหาร จึงทำให้รูปแบบของการบริหารงานได้เปลี่ยนไปด้วย คือ ทางผู้บริหารระดับสูงต้องการให้ผู้บริหารระดับต้นซึ่งเป็นผู้นำขององค์กรในฐานะ Team Leader มีภาวะผู้นำที่จะสามารถนำการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ โดยใช้ภาวะผู้นำดังกล่าวมาช่วยสนับสนุนต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มากกว่าการทำตามคำสั่งของผู้บริหารองค์กรในรูปแบบเดิมๆ ซึ่งจากความต้องการดังกล่าวจึงกลายเป็นที่มาของคำถามต่อหน่วยงานการพัฒนาและฝึกอบรม ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่เป็นผู้ดูแลและพัฒนาผู้บริหารดังกล่าวว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถพัฒนาผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำขององค์กรให้มีความเป็นผู้นำเท่าทันกับความต้องการของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (HR Focus: 2004) เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จให้ได้

วัตถุประสงค์ของโครงการ:

- เพื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร ในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ให้มีภาวะผู้นำที่ช่วยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบความสำเร็จ

คำถามที่ใช้ในการศึกษา:

เมื่อองค์กรเผชิญกับสภาวะของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการซื้อกิจการและการเปลี่ยนผู้บริหาร แล้วองค์กรจะมีแนวทางและวิธีการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ก้าวข้ามสภาวะการณ์นี้ไปได้ได้อย่างไร ดังนั้น ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาจึงได้กำหนดคำถามของการให้บริการคำปรึกษาเพื่อตอบข้อคำถามดังกล่าวดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบใดที่จะช่วยสนับสนุนให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ
2. ผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด มีภาวะผู้นำแบบใด และมีภาวะผู้นำในแต่ละรูปแบบในระดับมากหรือน้อยแตกต่างกันอย่างไร
3. ภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ของผู้บริหารในบริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด มีความแตกต่างกับการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือไม่ อย่างไร
4. ผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด มีความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำหรือไม่ และมีในระดับมากหรือน้อยเท่าใด
5. รูปแบบภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร
6. ผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด มีปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในบริษัทเป็นอย่างไร และมีระดับปฏิกิริยามากหรือน้อยแตกต่างกันอย่างไร และปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับปฏิกิริยาต่อเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร

ขอบเขตการศึกษา:

สำหรับขอบเขตการให้คำแนะนำในโครงการบริการคำปรึกษาครั้งนี้ จะให้คำแนะนำเฉพาะพนักงานระดับบริหารของบริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด ซึ่งอยู่ในระดับงานระหว่าง C6-C8 โดยผู้บริหารในกลุ่มดังกล่าวจะทำหน้าที่เปรียบเสมือนหัวหน้าทีมงาน (Team Leader) ซึ่งเป็นบุคคลที่ประสานระหว่างพนักงานกับผู้บริหารระดับสูง (วิทยา ด่านอำรงกุล, 2546 : 29) อันเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ (วิทยา ด่านอำรงกุล, 2546 : 29)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ:

1. ประโยชน์ทางด้านวิชาการ

- เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relations Orientation) กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)
- เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Orientation) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)
- เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ใหม่ที่พบระหว่างทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่าแท้จริงแล้วไม่เพียงแต่พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relations Orientation) ที่นำมาสู่ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เท่านั้น แต่พฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Orientation) ก็เป็นองค์ประกอบหนึ่งในภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ด้วย
- เพื่อศึกษาทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำในบริบทขององค์กรแบบไทย

2. ประโยชน์ทางด้านบริหาร

- เพื่อให้ทราบถึงปฏิกิริยาตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัท เอเชียปู้คส จำกัด
- เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Orientation) และมุ่งความสัมพันธ์ (Relations Orientation) ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัท เอเชียปู้คส จำกัด
- เพื่อให้ทราบถึงระดับของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) ของผู้บริหารที่ศึกษาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของบริษัทเอเชียปู้คส จำกัด เพื่อนำไปจัดทำแผนการพัฒนาลำดับสำหรับผู้บริหารที่ศึกษาให้มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การนำพาด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ

- เพื่อเป็นกรณีศึกษาสำหรับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำหรับบริษัทที่มีการควบคุมและซื้อกิจการ
- เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปปรับใช้กับองค์กรอื่นในภาพกว้างต่อไป (Generality)

กระบวนการ และกำหนดการในการให้คำปรึกษา:

กระบวนการ	เดือน
1. สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ที่มาของปัญหา ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กร และข้อมูลอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการให้คำปรึกษาในโครงการ	มีนาคม
2. คณะผู้ให้บริการคำปรึกษานำเสนอโครงร่างการให้คำปรึกษา (Proposal) ระบุขอบเขตแผนงาน และยืนยันความเข้าใจของผลที่จะได้รับจากการให้คำปรึกษาในครั้งนี้	พฤษภาคม
3. คณะผู้ให้คำปรึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยเก็บข้อมูลจากทั้งกลุ่มผู้บริหารที่ศึกษา และผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษา ซึ่งได้แก่ ปฏิบัติการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรของผู้บริหารที่ศึกษา รูปแบบและแบบแผนพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษา และการปรับตัวในสถานการณ์ต่างๆ ปัจจัยของภาวะผู้นำที่ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ	มิถุนายน - สิงหาคม
4. ประมวลผลและสรุปข้อมูล	สิงหาคม
5. เสนอกระบวนการและแผนกิจกรรม รวมถึงระยะเวลา ในการดำเนินการพัฒนาผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเป็นไปอย่างที่องค์กรต้องการ	กันยายน
6. ปรับเปลี่ยนแผนในการให้คำปรึกษาตามความเหมาะสม	กันยายน

ข้อจำกัดของการให้คำปรึกษาในครั้งนี้:

1. บริษัทฯ ได้กำหนดให้ศึกษาถึงการพัฒนาภาวะผู้นำเฉพาะผู้บริหารในองค์กรซึ่งเป็นผู้นำแบบเป็นทางการของบริษัทเท่านั้น เนื่องจากการศึกษาดังกล่าวจะสามารถระบุตัวบุคคลได้อย่างชัดเจนตามโครงสร้างและตามสายการบังคับบัญชาขององค์กร จึงทำให้การศึกษาในครั้งนี้มิได้รวมไปถึงผู้นำแบบไม่เป็นทางการของบริษัท
2. บริษัทฯ ต้องการผู้ศึกษาหรือคณะทำงานเข้าไปศึกษาในหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อช่วยพัฒนาผู้บริหารในองค์กรให้มีภาวะผู้นำที่สอดคล้อง และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที ผ่านทางการพัฒนา

ผู้บริหารระดับต้น เพราะจากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง บริษัทฯ เชื่อว่าผู้บริหารระดับต้น จะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยนำพาให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้บริหารในกลุ่มดังกล่าวเป็นรอยต่อที่สำคัญระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในองค์กร

3. เครื่องมือที่นำมาใช้ศึกษาในเรื่องปฏิบัติการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้บริหารที่ศึกษา รูปแบบและแบบแผนพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษา และการปรับตัวในสถานการณ์ต่างๆ ปัจจัยของภาวะผู้นำที่ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ เป็นแบบสอบถามที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในหลายประเทศ ดังนั้น การนำแบบสอบถามที่เป็นภาษาต่างประเทศมาใช้โดยการแปลความเป็นภาษาไทยนั้น อาจมีความคลาดเคลื่อนในเรื่องของภาษา วัฒนธรรม และการรับรู้ที่ต่างกันในข้อคำถามอยู่บ้าง
4. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารระดับต้นที่ศึกษามีจำนวนเพียง 35 คน ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลส่วนบุคคลของเพศที่ไม่เท่ากัน กล่าวคือ เป็นเพศชายเพียง 29% ในขณะที่เป็นเพศหญิงถึง 71% จึงทำให้อาจส่งผลกระทบต่อการวิเคราะห์ทางสถิติในเรื่องของความสัมพันธ์บางประการได้
5. ด้วยข้อจำกัดในด้านการส่งแบบสอบถาม ทำให้กลุ่มตัวอย่างของผู้ได้บังคับบัญชาของการศึกษาในครั้งนี้เป็นกลุ่มตัวอย่างเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น ซึ่งไม่ได้รวมถึงกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในต่างจังหวัด จึงอาจทำให้เกิดข้อจำกัดด้านการกระจายข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษา

คำจำกัดความ:

1. **พนักงานระดับบริหาร หรือ ผู้บริหารที่ศึกษา** หมายถึง พนักงานที่อยู่ในระดับงานระหว่าง C6-C8 ของบริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด เช่น Branch Manager, Division Manager, Assistant Division Manager เป็นต้น (รายละเอียดในภาคผนวกที่ 1)

2. **ความเป็นผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำ** หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม หรือนำผู้ตามได้อย่างสัมฤทธิ์ผล หรือเป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้อย่างเต็มที่ เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างเหมาะสม (สุพานี สฤกษ์วานิช: 2549: 296)

3. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) หมายถึง การจูงใจให้ผู้นับตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกที่ชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และแสดงความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานที่ได้ผลงานมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ (Bass, 1985) ซึ่งจะประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ส่วน คือ ความเสน่ห์หรืออิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or idealized influence) การสร้างแรงดลใจ (Inspirational motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized consideration) ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปทั้ง 4 ประการ มีความหมายดังต่อไปนี้คือ

3.1 ความเสน่ห์หรืออิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or idealized influence) คือ ผู้บริหารที่ศึกษาสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจเลื่อมใสศรัทธาให้ความนับถือ ซึ่งผู้บริหารที่ศึกษาทำได้โดยแสดงการเสียสละ สร้างความหวังและความฝันที่เป็นไปได้ รวมทั้งแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี

3.2 การสร้างแรงดลใจ (Inspirational motivation) เป็นการวัดว่าผู้บริหารที่ศึกษาสามารถกำหนดวิสัยทัศน์โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น สัญลักษณ์และภาพลักษณ์ที่เหมาะสมเพื่อจูงใจให้ผู้ตามผูกพันต่องาน และพยายามช่วยให้ผู้ตามรู้สึกว่าการงานของตนมีความสำคัญและมีความหมาย

3.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นการแสดงความสามารถของผู้บริหารที่ศึกษาในการทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจต่องาน รู้จักคิดหาหลายๆ ทางเลือกในการแก้ปัญหา ซึ่งผู้บริหารที่ศึกษาทำได้โดยยั่วยุให้เกิดการทำนายแก่ผู้ตามให้มีความอยากรู้ อยากซักถาม อยากพิสูจน์ค่านิยม และความเชื่อต่างๆ ขององค์การ โดยผู้นำ (ผู้บริหารที่ศึกษา) ต้องสร้างบรรยากาศแห่งความอดทนและความเป็นมิตรต่อกัน

3.4 การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized consideration) เป็นการบ่งชี้ระดับความสนใจที่ผู้บริหารที่ศึกษามีต่อความเป็นอยู่ของผู้ตาม มีการมอบหมายงานโครงการให้ เป็นรายบุคคล พร้อมคอยดูแลช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด รวมทั้งช่วยเหลือคนที่เข้ากับกลุ่มได้ยาก

4. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือ ภาวะผู้นำซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนทรัพยากรบางอย่างที่มีค่าแก่ผู้ตาม เช่น การทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนเงินเดือนของพนักงาน การจ่ายเงินเพื่อให้ออกเสียงลงคะแนน สำหรับการเลือกตั้งของผู้แทน ซึ่งเป้าหมายของผู้นำและผู้ตามไม่ได้เป็นเป้าหมายร่วมกัน และไม่

ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยมีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) และการบริหารงานแบบวางเฉย (Management by exception) ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวมีความหมายดังต่อไปนี้ คือ

4.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) คือ เป็นการวัดระดับที่ท่านแจ้งให้ผู้ตามทราบถึงเงื่อนไขของการทำงานกับผลตอบแทนที่จะได้รับ โดยย้ำความคาดหวังที่ผู้บริหารที่ศึกษามีต่อเขา และพฤติกรรมที่ผู้บริหารที่ศึกษาแสดงการยอมรับในผลงาน

4.2 การบริหารงานแบบวางเฉย (Management by exception) หรือ การบริหารจัดการแบบมีข้อยกเว้น เป็นการประเมินผู้บริหารที่ศึกษาว่าได้บอกเงื่อนไขของการทำงานแก่ผู้ตามหรือไม่ มีการบอกมาตรฐานของงานที่พอใจ และมีการบอกทัศนคติหรือความเชื่อของตน ซึ่งรูปแบบพฤติกรรมดังกล่าวถือเป็นการแลกเปลี่ยนในเชิงลบ ซึ่งจะมี 2 กรณี คือ

4.2.1 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by exception) จะแสดงออกทางพฤติกรรมโดยการเข้าไปกำกับตรวจสอบผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดคิดว่าได้ทำผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ หากผู้นำตรวจสอบพบจะเข้ามาตรวจการแก้ไขโดยทันที

4.2.2 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by exception) จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อ มีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น หรือผลของการทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำจะมีลักษณะคล้ายคอยจับผิด คือ เมื่อพบข้อผิดพลาดก็จะใช้วิธีการตำหนิ ลงโทษ โดยไม่มีการบอกกล่าวเพื่อปรับปรุงแก้ไข หรือป้องกันล่วงหน้า

5. การบริหารแบบขาดภาวะผู้นำ (Non-leadership) หรือ ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez – faire) เป็นการวัดว่าผู้บริหารที่ศึกษาใช้ความพยายามน้อยมาก โดยการปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินการไปเอง โดยผู้บริหารที่ศึกษาไม่ให้ความใส่ใจว่างานจะสำเร็จ และไม่เข้าไปเกี่ยวข้องช่วยเหลือแต่อย่างใด

6. รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Behaviors) หมายถึง พฤติกรรมที่ให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่องานหรือผลผลิตจากการทำงานมากกว่าคน

7. **รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relations Behaviors)** หมายถึง พฤติกรรมที่เอาใจใส่ทุกซ่ซุข ช่วยเหลือสนับสนุนผู้ตามทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
8. **ความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำ** หมายถึง ความสามารถที่ผู้นำจะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ
9. **การเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดในองค์กรทั้งกับกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบงาน บุคลากร และทักษะต่างๆ ขององค์กร
10. **ปฏิภิริยาต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกทั้งยอมรับสนับสนุน หรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
11. **พนักงาน** หมายถึง พนักงานในบริษัทเอเชียบู้คส จำกัด
12. **ผู้ตาม** หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาในบริษัทเอเชียบู้คส จำกัด

ความเป็นไปได้ของโครงการ:

สำหรับความเป็นไปได้ที่จะทำให้โครงการประสบความสำเร็จได้หรือไม่ นั้น ทางผู้ให้บริการคำปรึกษามั่นใจว่าจะทำให้โครงการดังกล่าวบรรลุผลสำเร็จได้ เนื่องจากหนึ่งในคณะผู้จัดทำทำงานอยู่ที่บริษัทเอเชียบู้คส จำกัด ในตำแหน่ง Senior Section Manager – Training and Development ซึ่งจะมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการให้คำปรึกษาในโครงการดังกล่าว อีกทั้งทางผู้บริหารระดับสูง (ประธานกรรมการบริหาร และผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล) ของบริษัท ฯ ยังให้การสนับสนุน และมีความตั้งใจที่จะนำแผนงานและข้อเสนอแนะที่จะได้รับจากโครงการนี้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงซึ่งเป็นสิ่งที่จะช่วยสนับสนุนในด้านของการเข้าถึงข้อมูล และการเข้าใจถึงสภาวะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร

นอกจากนี้ทางผู้ให้บริการคำปรึกษายังได้รับการเกียรติจากอาจารย์ที่ปรึกษาที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งเคยเป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาด้านการจัดการ

กับการเปลี่ยนแปลงให้กับหลากหลายบริษัททั้งภาครัฐและเอกชน อีกทั้งยังเป็นรองอธิการบดี ฝ่ายวางแผนพัฒนาและเทคโนโลยี ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งทำให้โครงการดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือและมีความเป็นไปได้ในการนำแผนงาน และข้อเสนอแนะดังกล่าวไปปฏิบัติได้จริงอีกด้วย

งบประมาณที่ใช้:

กิจกรรม	ค่าใช้จ่าย (บาท)
● ค่าบริการให้คำปรึกษา	100,000
● ค่าใช้จ่ายสำหรับการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม 2 ชุด ซึ่งรวมบริการออกแบบเครื่องมือ การเก็บข้อมูลภาคสนามและการประมวลผล	25,000
● ค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดฝึกอบรม และการสอนงาน เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารที่ศึกษา	
● <u>ขั้นที่ 1</u> : การให้องค์ความรู้ (1 วันทำการ)	50,000
● <u>ขั้นที่ 2</u> : การเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคน (1 วันทำการ)	50,000
● <u>ขั้นที่ 3</u> : การปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในสภาพการณ์จริง (ติดตามผลเป็นระยะเวลา 6 เดือน)	5,000
● <u>ขั้นที่ 4</u> : การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (0.5 วันทำการ)	25,000
รวมค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดฝึกอบรมทั้ง 4 ชั้น	130,000
รวมค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น	255,000

หมายเหตุ :

- ค่าใช้จ่ายสำหรับการฝึกอบรม ได้แก่ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับหลักสูตร วิทยากร และเอกสารการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารที่ศึกษา จำนวน 35 ท่าน
- ค่าใช้จ่ายนี้ไม่ได้รวมถึงค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสถานที่ และอาหารระหว่างการฝึกอบรม

คุณสมบัติของคณะให้คำปรึกษา:

1. น.ส. อัจฉริยพร เรืองสันต์อาจิณ

การศึกษา:ปริญญาตรีศิลปศาสตร์

ประสบการณ์ทำงาน: (6 ปี)

- Asia Books, Co., Ltd

- Thai Industrial Gases PCL.

- Nestle Thai Co., Ltd.

วิชาเอก: จิตวิทยาอุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ตำแหน่ง: Senior Section Manager –

Training and Development

ตำแหน่ง: Officer - Training & Development

ตำแหน่ง: Role Coordinator, Human

Resources Trainee, Human

Resources Officer

2. น.ส. วนิดา วัฒนปิยชัย

การศึกษา:ปริญญาตรีวิทยาศาสตร์

ประสบการณ์ทำงาน: (11 ปี)

- MSD (Thailand) Ltd.

- ZTE (Thailand) Co., Ltd.

- TA Orange (Thailand) Co., Ltd.

วิชาเอก: ประชาสัมพันธ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตำแหน่ง: Associate Manager –

Compensation and Benefit,

HR Executive, HR Assistant

ตำแหน่ง: Assistant Managing Director

ตำแหน่ง: Personal Assistant to IT Director

3. น.ส. บัญชสา พิณจโสภณพรธรณ

การศึกษา:ปริญญาตรีเศรษฐศาสตร์

ประสบการณ์ทำงาน: (6 ปี)

- Gold Star Metal Co., Ltd.

- Arthur Andersen

- Kasikornbank

วิชาเอก: เศรษฐศาสตร์

University College London

ตำแหน่ง: Assistant Managing Director

ตำแหน่ง: Consultant in Business Strategy

ตำแหน่ง: Foreign exchange dealer

บทที่ 2

ประวัติความเป็นมาของบริษัท

บริษัทเอเชียบุ๊กส์ จำกัด เป็นบริษัทแห่งแรกที่ทำธุรกิจด้านการขายหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย โดยก่อตั้งเมื่อปีพ.ศ. 2512 หรือเมื่อ 38 ปีที่แล้ว ซึ่งมีการจัดตั้งเป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งแรกเริ่มเพื่อการจำหน่ายหนังสือให้กับชาวต่างประเทศที่มาอาศัยอยู่ในประเทศไทยตั้งแต่สมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยมีผู้ก่อตั้งเป็นชาวต่างชาติที่มาอาศัยอยู่ในประเทศไทย จากนั้นได้ขายกิจการให้กับคนไทยเป็นผู้ดูแล ซึ่ง ณ ขณะนั้น คือ คุณวินัย สุทธธาโรจน์ เป็นผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียวมาตลอดระยะเวลา 37 ปี จนกระทั่งล่าสุดในเดือนมิถุนายน ปีพ.ศ. 2549 จากสภาวะการณ์ขาดทุนของบริษัทที่มีมาอย่างต่อเนื่อง ทางคุณวินัยจึงได้ตัดสินใจขายกิจการให้กับกองทุนรวม Thai Equity Fund (TEF) เป็นผู้ถือหุ้นทั้ง 100% โดยลักษณะของกองทุนดังกล่าวจะเป็นกองทุนเพื่อการร่วมลงทุน จากหลากหลายสถาบันทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศ อันได้แก่ กระทรวงการคลัง ธนาคารพาณิชย์ไทย กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ธนาคารออมสิน กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการมลรัฐแคลิฟอร์เนียแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (CalPERS) บรษัทเงินทุนระหว่างประเทศ (IFC) ในเครือธนาคารโลก และธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย (ABD) โดยที่กองทุนดังกล่าวได้ดำเนินการตั้งแต่การเข้าซื้อกิจการในเดือนมิถุนายน 2549 จนถึงปัจจุบัน

สำหรับธุรกิจของบริษัทฯ บริษัทฯจัดอยู่ในธุรกิจประเภทการค้าปลีก ซึ่งมีสินค้าหลักอยู่ 3 กลุ่มหลัก อันได้แก่ หนังสือ นิตยสารต่างประเทศ รวมถึงการ์ดอวยพร สมุดโน้ต ไดอารี่ และอัลบั้มรูป โดยบริษัทฯ มีช่องทางการจัดจำหน่ายหลักทั้งสิ้น 6 ช่องทาง คือ

1. **Retails** เป็นร้านค้าปลีกที่ขายหนังสืออยู่ในกรุงเทพฯ ซึ่งมักอยู่ตามห้างสรรพสินค้าและย่านธุรกิจ โดยทั่วไปสาขาของ Retail จะมีพื้นที่การขายตั้งแต่ 100 ตารางเมตร ขึ้นไป ซึ่งปัจจุบันมีทั้งสิ้น 14 สาขา โดยมีกลุ่มเป้าหมายหลักในช่องทางการจัดจำหน่ายดังกล่าวเป็นชาวต่างประเทศที่อาศัยอยู่ในประเทศไทย หรือชาวไทยที่อ่านหนังสือต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) ซึ่งช่องทางขายนี้จัดเป็นช่องทางการขายหลักของบริษัท

2. **Book Corner** เป็นร้านค้าปลีกที่ขายหนังสือบริเวณหัวเมือง ย่านชุมชน แหล่งท่องเที่ยวต่างๆ รวมถึงบริเวณสนามบินทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด โดยทั่วไปสาขาของ Book Corner

ส่วนมากจะมีเป็นพื้นที่การขายไม่เกิน 100 ตารางเมตร ซึ่งปัจจุบันมีสาขาทั้งสิ้น 30 สาขา โดยมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักในช่องทางการจัดจำหน่ายดังกล่าวเป็นนักท่องเที่ยวที่เข้ามาเที่ยวในเมืองไทย และพักอยู่ตามสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ

3. Wholesale เป็นจุดฝากขายหนังสือตามร้านค้าต่างๆ ที่เป็นผู้ค้าของบริษัท โดยปัจจุบันบริษัทฯ มีจุดฝากขาย (Consignment) ดังกล่าว กว่า 400 จุดทั่วประเทศ

4. Direct Sale เป็นการขายหนังสือให้กับสถาบันการศึกษา โรงแรม บริษัทต่างๆ เพื่อให้สถาบันดังกล่าวนำไปใช้งานในหน่วยงานของตน

5. E-Commerce เป็นการขายสินค้าผ่านทาง Website: www.asiabooks.com ซึ่งเป็นเว็บไซต์ของบริษัท เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วและความสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในโลกปัจจุบัน โดยเว็บไซต์ดังกล่าวจะเชื่อมต่อเข้ากับเว็บไซต์ ของ www.amazon.com ซึ่งเป็นเว็บไซต์ที่มีหนังสือมากที่สุดในโลก

6. Book Outlet เป็นการขายหนังสือที่เป็นหนังสือเก่า (พิมพ์ออกมานานแล้ว) หรือหนังสือที่มีสภาพชำรุด โดยจะขายหนังสือลดราคาอยู่ที่ 30-80%

จากช่องทางการขายทั้ง 6 ช่องทางในการดำเนินธุรกิจ จะพบว่าบริษัทมีวิสัยทัศน์ และพันธกิจในการดำเนินกิจการดังนี้

วิสัยทัศน์:

To become leading regional specialty retailer providing an extensive knowledge base

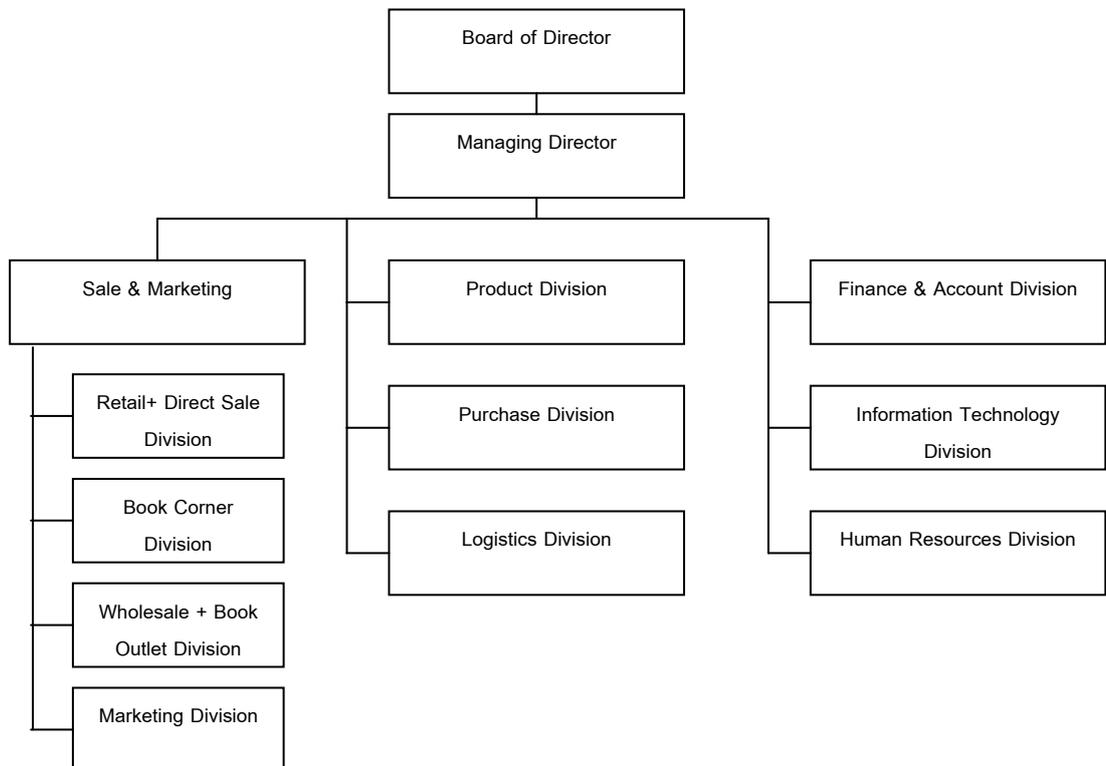
เป็นผู้นำด้านการค้าปลีกเฉพาะด้านในภาคพื้นเอเชีย ในการขยายฐานความรู้สู่สังคม

พันธกิจ:

To become leading knowledge materials retailer by creating highest satisfaction to all stakeholders particularly customers through superior selections, excellent services, and convenient access.

เป็นผู้นำด้านการค้าปลีกเกี่ยวกับอุปกรณ์ทางความรู้ โดยสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ พนักงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ โดยการเลือกสรรสินค้าที่เหนือชั้นกว่า การให้บริการที่เป็นเลิศ และความสะดวกในการเข้าถึงสินค้า

สำหรับโครงสร้างของหน่วยงานต่างๆ ของบริษัทฯ สามารถแบ่งออกได้เป็น 10 หน่วยงานหลัก ดังแผนภาพที่ 2.1 แสดงดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2.1 : แสดงโครงสร้างของหน่วยงานต่างๆ ของบริษัทเอเชียบุ๊กส์ จำกัด

หน้าที่รับผิดชอบในแต่ละฝ่ายโดยสังเขป

- ฝ่าย Sale & Marketing เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการขายสินค้าของบริษัท โดยถือว่าเป็นหน่วยงานหลักของบริษัท ซึ่งภายใต้หน่วยงานดังกล่าวจะมีการแบ่งเป็นหน่วยงานย่อยออกตามช่องทางการขายต่างๆ รวมถึงยังมีหน่วยงานด้านการตลาด ซึ่งจะรวมถึงงานด้านการบริการลูกค้า การประชาสัมพันธ์ เข้าร่วมในหน่วยงานดังกล่าวด้วย
- ฝ่าย Product เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการคัดเลือกสินค้า เพื่อนำเข้ามาขายภายในประเทศ
- ฝ่าย Purchasing เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสั่งซื้อสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาขายในประเทศ
- ฝ่าย Finance & Accounting เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารเงิน และอำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบัญชี และการเงิน รวมถึงดูแลด้านทรัพย์สินต่างๆ ของบริษัททั้งอาคารและสถานที่
- ฝ่าย Logistics เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการรับสินค้าจากต่างประเทศ นำมาจัดเรียงและเข้าระบบสินค้าคงคลัง รวมถึงการจัดส่งสินค้าให้กับสาขา ร้านค้า รวมไปถึงจุดฝากขายต่างๆ
- ฝ่าย Information Technology (IT) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านคอมพิวเตอร์ ระบบการจัดการสารสนเทศรูปแบบต่างๆ รวมไปถึงการทำธุรกิจแบบ E-Commerce
- ฝ่าย Human Resources เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการสรรหาบุคลากร การบริหารจัดการด้านค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา รวมไปถึงกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์

ระดับงานในองค์กร

ระดับงานในองค์กรจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับหลักๆ คือ ระดับปฏิบัติการ ระดับพนักงาน ระดับผู้บริหารต้น ระดับผู้บริหารกลาง และระดับผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะมีระดับงานย่อยๆ แบ่งออกเป็น 11 ระดับงาน โดยเรียกระดับงานดังกล่าวว่า “C” ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นรายละเอียดได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1: แสดงชื่อระดับงาน และตัวอย่างตำแหน่ง

ชื่อระดับงาน	ระดับงาน	ตัวอย่างตำแหน่ง
ผู้บริหารระดับสูง	C11	Managing Director
ผู้บริหารระดับกลาง	C9-10	Director, Assistant Managing Director
ผู้บริหารระดับต้น	C6-8	Branch Manager, Division Manager
พนักงาน	C3-5	Officer, Supervisor, Section Manager
ปฏิบัติการ	C1-2	Janitor, Messenger

บทที่ 3

บททบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คงไม่มีใครปฏิเสธถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในโลกทุกวันนี้ และไม่เพียงแต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตัวเราเท่านั้น แต่การเปลี่ยนแปลงยังเกิดขึ้นกับอีกหลายๆ องค์การในแต่ละเลี้ยววินาทีเช่นกัน ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์กรก็มีความแตกต่างกันไปตามความจำเป็นและสถานการณ์ที่องค์กรต้องเผชิญ ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่างมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและทำให้เกิดความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Ebrahim Soltani et al., 2007: 153 – 179) กับองค์กร และเมื่อองค์กรประสบกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ องค์กรประกอบภายในองค์กรก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวตามสภาวะแวดล้อมใหม่ด้วยเช่นกัน นั่นก็รวมถึงบุคลากรซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักขององค์กรที่จะต้องมีการพัฒนาและปรับตัวตามสภาพใหม่ดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นกลจักรสำคัญที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จ (Nancy R. Lockwood, 2006) เนื่องจากในหลายๆ องค์กรได้กำหนดให้เป็นผู้บริหารเป็นผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะความต้องการให้ผู้บริหารเป็นผู้ชี้นำทาง กระตุ้น และสร้างแรงบันดาลใจให้กับกับผู้บริหารปฏิบัติงานมากกว่าคนที่ทำหน้าที่แต่เพียงการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่เท่านั้น (สุชาติ รังสินันท์ 2548:114) ดังนั้นเพื่อให้ผู้บริหารดังกล่าวสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ จึงจำเป็นที่ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

สำหรับโครงการให้บริการคำปรึกษาหัวข้อภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ทางคณะผู้ให้บริการคำปรึกษา ได้มีการทบทวนบทวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยและกรณีศึกษาต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญ ความเชื่อมโยงของทฤษฎี แนวคิด ประเด็นต่างๆ รวมทั้งแนวทางแก้ไขที่บริษัทต่างๆ ได้กระทำเพื่อเป็นกรณีศึกษา โดยมีการนำเสนอแนวคิดหลักในแต่ละหัวข้อซึ่งสามารถแบ่งได้ออกเป็น 6 ส่วนดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
4. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
5. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6. ตัวอย่างการพัฒนาผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

เพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญที่ทำให้เกิดการให้คำปรึกษาในครั้งนี้ ดังนั้นจึงต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสาเหตุที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ประเภทของการเปลี่ยนแปลงแบบต่างๆ ที่มีเพื่อให้สามารถระบุได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในการศึกษานี้เป็นการเปลี่ยนแปลงในประเภทใด จากนั้นจึงศึกษาถึงแนวทางของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทราบว่าในการเปลี่ยนแปลงแต่ละประเภทยัง จะมีแนวทางหรือทิศทางในการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบใด ก่อนที่จะศึกษาเกี่ยวกับรายละเอียดของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในหัวข้อที่ 2 ต่อไป

ดังนั้นในหัวข้อแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะนำเสนอต่อไปจะเกี่ยวข้องกับ

- 1.1 ความหมายของการเปลี่ยนแปลง
- 1.2 สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง
- 1.3 ประเภทของการเปลี่ยนแปลง
- 1.4 แนวทางการเปลี่ยนแปลง
- 1.5 สรุปบทบทวนวรรณกรรมในหัวข้อแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

1.1 ความหมายของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงหรือ Change นั้น นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

William J. Rothwell et al. (1995: 9) อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการออกจากสถานะเดิม (status quo) เพื่อไปสู่เป้าหมายหรือสภาพที่ต้องการหรือวิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็น ซึ่งสอดคล้องกับ Loveridge and Cummings, 1996 และ Robbins, 2001 ที่ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นการปรับเปลี่ยนสิ่งที่จำเป็นโดยต้องเปลี่ยนแปลง จาก สิ่งเดิมไปสู่สิ่งใหม่ เพื่อให้เกิดผลต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องและเป็นการมุ่งผลกำไรขององค์กร ในขณะที่ เรมวอล นันท์ และศุภวัฒน์, 2542 ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การเปลี่ยนแปลงที่ดีควรเป็นการเปลี่ยนแปลงทางบวกมากกว่าทางลบเพื่อพัฒนาองค์กรหรือสังคมให้ดีขึ้น

และในทัศนะของธงชัย สันติวงษ์ , 2543 ยังได้กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงในแง่องค์กรหมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ปัจจุบันในแง่โครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัย

การผลิตและผลผลิต ไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอด เจริญเติบโตก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ

ดังนั้นหากจะสรุปเกี่ยวกับความหมายของการเปลี่ยนแปลงแล้ว จะสามารถสรุปได้ว่า เป็น การออกจากสถานภาพหนึ่งไปสู่อีกสถานภาพหนึ่ง เพื่อให้องค์กรอยู่รอด เติบโต และก้าวหน้า บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

1.2 สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง

สำหรับสาเหตุหลักของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรโดยทั่วไปจะมีสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ โดยที่องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงที่ สอดคล้องกับความเป็นไปของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อ ความเป็นอยู่และความเป็นไปขององค์กรทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

ทั้งนี้ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2547) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่อาจส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลง สถานภาพองค์กร ได้แก่

1. การเปลี่ยนหุ้นส่วนเจ้าของหรือผู้ประกอบการ ซึ่งอาจจะเป็นการซื้อกิจการ (Acquisition) การควบกิจการ (Merger) หรือการได้มาซึ่งความเป็นเจ้าของหรือ อำนาจการบริหารด้วยวิธีอื่น
2. การเปลี่ยนผู้บริหารซึ่งทำให้รูปแบบหรือวิธีการบริหารเปลี่ยนไป กล่าวคือ ผู้บริหารแต่ละคนอาจมีแนวคิด ทักษะการบริหารไม่เหมือนกัน
3. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับกระบวนการ ปฏิบัติงานหรือในกระบวนการผลิตและการจำหน่าย
4. ความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนไปทั้งในรูปของปริมาณและคุณภาพ เช่น จาก เดิมที่ผู้ผลิตเป็นผู้กำหนดราคากลายมาเป็นผู้บริโภคเป็นผู้กำหนดราคาแทน ซึ่ง ส่งผลต่อการผลิตที่ต้องเอาใจลูกค้ามากกว่าเดิมและมีการปรับเปลี่ยนแบบของการ ให้บริการเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
5. การปรับเปลี่ยนกรรมวิธีการบริหารงานจากการมุ่งเน้นรายละเอียดและขั้นตอน เป็นการมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์

6. การเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารมีความเห็นว่ารูปแบบโครงสร้างองค์กรและกลไกเดิมไม่มีประสิทธิผลในการบริหารงานและไม่เอื้อต่อลักษณะงานที่เปลี่ยนไป
7. วัฒนธรรม ค่านิยม ทศนคติ และความเชื่อในการบริหารงานที่เปลี่ยนไป ซึ่งเป็นผลมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีการผลิต การติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรม รวมถึงแนวคิดในการทำงานของสังคมที่เปลี่ยนไป เช่น การให้ความสำคัญกับค่าของงานมากกว่ายศถาบรรดาศักดิ์
8. ความล้ำสมัยของวิธีการทำงาน เครื่องจักรหรือเครื่องมือเครื่องมือ ซึ่งเป็นผลให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยสูง ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้
9. ความมุ่งมั่นของผู้บริหารที่ต้องการให้องค์กรอยู่รอด ต้องการให้เป็นองค์กรนำ ต้องการให้เป็นแบบอย่างในการบริหารจัดการ หรือต้องการแสดงผลประกอบการให้เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป
10. ผลผลิต หรือตัวชี้วัดผลประกอบการ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องประเมินผลการประกอบการ และมีความเชื่อว่าผลการประกอบการ คือ ผลสรุปของผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนรวมกันทั้งองค์กรนั่นเอง
11. การปรับปรุงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นความต้องการและตระหนักว่าไม่มีอะไรสมบูรณ์แบบ เป็นการยอมรับว่าสภาพการบริหารองค์กรในปัจจุบันไม่ทันต่อเหตุการณ์ จึงทำให้ต้องมีการบริหารจัดการงานให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนไป

1.3 ประเภทของการเปลี่ยนแปลง

เกี่ยวกับประเภทของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กรนั้น Harvard Business School ได้แบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 ประเภทหลักๆ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) เป็นความพยายามที่จะปรับส่วนประกอบต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้ผลงานโดยรวมขององค์กรดีขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างดังกล่าว ได้แก่ การควบรวมกิจการ การซื้อกิจการ การตัดทอนบางส่วนของกิจการ

2. การเปลี่ยนแปลงเพื่อลดต้นทุน (Cost Cutting) เป็นการตั้งเป้าหมายเพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น หรือวิธีการอื่นๆ เพื่อลดต้นทุนในการปฏิบัติงานของกิจการ
3. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Process Change) มีความมุ่งหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน เช่น การเปลี่ยนสภาพระบบ กระบวนการทำงาน ซึ่งรวมถึงการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้กระบวนการต่างๆ เร็วขึ้น มีประสิทธิผลมากขึ้น น่าเชื่อถือขึ้น และ/หรือ มีต้นทุนที่ต่ำลง
4. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) เป็นลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งไปที่คนในองค์กร เช่น แนวทางของบริษัทในการดำเนินธุรกิจ หรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน การเปลี่ยนจากการเปลี่ยนแปลงแบบการสั่งการและการควบคุม เป็นแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

โดยประเภทของการเปลี่ยนแปลงข้างต้น จะเป็นตัวกำหนดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในภาพรวม ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องทราบเพื่อการพิจารณาถึงอุปสรรคขวางกั้นความสำเร็จ เพื่อให้สามารถป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

หากจะพิจารณาประเภทของการเปลี่ยนแปลงตามอัตราการเปลี่ยนแปลง จะพบว่า การเปลี่ยนแปลงในลักษณะดังกล่าวสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงแบบส่วนเพิ่ม (Incremental Change หรือ Evolutionary Change) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยๆ เปลี่ยน เช่น แนวคิดในการปรับปรุงแบบต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดยการเปลี่ยนแปลงแบบนี้จะทำให้เกิดการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงน้อยกว่า และพนักงานจะเกิดความเครียดต่ำกว่า เพราะมีเวลาที่จะปรับตัว และค่อยๆ ปรับตัวไม่ใช่ปรับตัวที่เดียวและปรับใหญ่

2. การเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด (Quantum Change หรือ Revolutionary Change หรือ Frame-breaking Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการเปลี่ยนแปลงมาก และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การปรับรีระบบ (Re-Engineering) หรือการพลิกฟื้นองค์กร (Turnaround) หรือกรณีที่มีการควบรวมกิจการ (Merger and Acquisition) เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงแบบนี้จะต้องมีการวางแผนและบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี เพราะโดยธรรมชาติของการ

เปลี่ยนแปลงแบบนี้ จะทำให้คนมักที่จะต่อต้านและไม่ค่อยให้ความร่วมมือหรือยอมรับในการเปลี่ยนแปลง (สุพานี สุภษฎ์วานิช: 2549: 546)

1.4 แนวทางการเปลี่ยนแปลง

ในขณะที่รูปแบบการเปลี่ยนแปลงมีมากมายหลายรูปแบบ แต่เป้าหมายหลัก 2 เป้าหมายที่เป็นตัวผลักดันเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว คือ การปรับปรุงที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจระยะสั้น และการปรับปรุงเรื่องความสามารถขององค์กร โดยศาสตราจารย์ไมเคิล เบียร์ (Michael Beer) และนิติน โนห์เรีย (Nitin Nohria) แห่ง Harvard Business School ได้อธิบายความหมายและแนวทางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไว้ โดยได้เรียกแนวทางของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบ “ทฤษฎี E” และ “ทฤษฎี O” โดยที่มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- **ทฤษฎี E: แนวทางด้านเศรษฐศาสตร์**

สำหรับเป้าหมายที่ชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎี E คือ พยายามเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างรวดเร็ว โดยวัดจากราคาหุ้นและการปรับปรุงที่ดีขึ้นของกระแสเงินสด สิ่งซึ่งมักจะทำให้ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงในแนวทางนี้ คือ วิกฤตการณ์ทางการเงินและเพื่อที่จะทำให้มูลค่าของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้น ทฤษฎี E จะอาศัยการทำให้กระแสเงินสดในระยะสั้น และราคาหุ้นเพิ่มขึ้น เช่น การลดคน การลดโบนัส การขายทรัพย์สิน และการปรับเปลี่ยนหน่วยธุรกิจ

- **ทฤษฎี O: แนวทางด้านความสามารถขององค์กร**

เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงในแนวทางของทฤษฎี O คือ การพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ และการมีพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง บริษัทที่ดำเนินการตามแนวทางนี้จะมีพยายามชุบชีวิตเกี่ยวกับความสามารถขององค์กร โดยผ่านการเรียนรู้จากปัจเจกบุคคลและขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากพนักงานอย่างสูง การมีโครงสร้างลำดับชั้นที่น้อย การผูกพันอย่างแข็งแกร่งระหว่างองค์กรกับพนักงานเนื่องจากความมุ่งมั่น (Commitment) ของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุง เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้ทฤษฎี O ประสบความสำเร็จ

เป็นที่น่าเสียดายว่า จากข้อมูลในอดีตนั้นไม่ปรากฏชัดว่าแนวทางการเปลี่ยนแปลงใดที่จะรับประกันถึงความสำเร็จ เนื่องจากทฤษฎี E เป็นทฤษฎีซึ่งมุ่งการเพิ่มกำไรอย่างรวดเร็ว มักจะประสบผลสำเร็จในระยะสั้น แต่ต้องแลกกับความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ด้วยการลดผลประโยชน์ ลดตำแหน่งของพนักงาน ทำให้พนักงานที่เหลืออยู่มีขวัญและกำลังใจที่ตกต่ำ และไม่มีความจงรักภักดีต่อบริษัท และทำให้คำมั่นสัญญาที่มีต่อบริษัทและต่อเป้าหมายจึงสลายไป นอกจากนี้ยังทำให้คนที่องค์กรมุ่งหวังที่จะรักษาไว้มักจะลาออกจากบริษัทไปก่อนเพื่อหาบริษัทที่ดีกว่า (Harvard Business School Press, 2006 :19) ในขณะที่ทฤษฎี O ก็ไม่ได้เป็นคำตอบที่ดีที่สุดเสมอไปเช่นกัน การปรับวัฒนธรรมองค์กร ในเรื่องความมุ่งมั่นและการเรียนรู้ของพนักงานเป็นความพยายามที่ดี แต่ก็ต้องใช้เวลาหลายปี การดำเนินการทฤษฎีดังกล่าวที่ประสบความสำเร็จอาจจะผลิตพนักงานให้มีความฉลาดขึ้น มีความสามารถในการปรับตัวได้ดีภายในระยะเวลา 4-5 ปี แต่หลายๆ บริษัทที่ต้องการเปลี่ยนแปลงโดยเร็วก็ไม่สามารถจะรอได้นานเช่นนั้น

บริษัทส่วนใหญ่ที่ศึกษาโดยศาสตราจารย์เบียร์ (Beer) และโนห์เรีย (Nohira) พยายามหลีกเลี่ยงการใช้ทฤษฎี E หรือ ทฤษฎี O เป็นคำตอบแต่เพียงอย่างเดียว แต่มักจะใช้การผสมผสานทั้ง 2 ทฤษฎีเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการและสถานการณ์ ซึ่งอันที่จริงแล้วอาจจะดีที่สุดเมื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

ตารางที่ 3.1 ปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทฤษฎี E และ ทฤษฎี O

มิติของการเปลี่ยนแปลง	ทฤษฎี E	ทฤษฎี O	ทฤษฎี E และ ทฤษฎี O ผสมผสานกัน
เป้าหมาย	สร้างมูลค่าสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น	สร้างความสามารถขององค์กร	ยอมรับความจริงที่ขัดแย้งกันระหว่างมูลค่าทางเศรษฐกิจกับความสามารถขององค์กร
ผู้นำ	จัดการการเปลี่ยนแปลงจากบนสู่ล่าง	สนับสนุนให้มีส่วนร่วมจากระดับล่างขึ้นไป	กำหนดทิศทางจากระดับบนและให้พนักงานมีส่วนร่วม
จุดมุ่งเน้น	เน้นเรื่องโครงสร้างและระบบ	สร้างวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน	ให้ความสนใจทั้งด้านโครงสร้างระบบ และวัฒนธรรมองค์กร
กระบวนการ	การวางแผนและผลักดันโปรแกรมงานต่างๆ	การทดลอง และ วัฒนาการ	พร้อมรับกับสิ่งที่เกิดขึ้นทันทีทันใด
ระบบการให้รางวัล	จูงใจด้วยการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	จูงใจด้วยการให้คำมั่นสัญญา ด้วยการใช้จ่ายเงินเดือน เป็นสิ่งแลกเปลี่ยนที่ยุติธรรม	ใช้สิ่งจูงใจเป็นตัวเสริมแรงการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่ได้ใช้เพื่อผลักดัน
การใช้ที่ปรึกษา	ที่ปรึกษาวิเคราะห์ และ กำหนดแนวทางแก้ไข	ที่ปรึกษาให้ความสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติ กำหนดแนวทางแก้ไข	ที่ปรึกษาเป็นแหล่งความรู้ ผู้เชี่ยวชาญที่เอื้ออำนาจ (Empower) แก่พนักงาน

1.5 สรุปทบทวนวรรณกรรมในหัวข้อแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

สำหรับการศึกษาเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อนำไปสู่การจัดการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ศึกษาหรือคณะทำงานต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเป็นพื้นฐาน เพื่อที่จะเข้าใจถึงบริบทของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งในแง่ของแนวคิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ โดยเริ่มตั้งแต่**ความหมายของการเปลี่ยนแปลง** ซึ่งหมายถึงการออกจากสถานการณ์หนึ่งไปสู่อีกสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้องค์กรอยู่รอด เติบโต และก้าวหน้าบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งหากจะพิจารณาถึง**สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง**แล้ว จะพบว่า การเปลี่ยนในกรณีศึกษาของบริษัท เอเชียปาร์ค นั้น เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีรากฐาน หรือ สาเหตุหลักมาจากการซื้อกิจการ

(Acquisition) โดยกองทุน TEF ซึ่งผลจากการซื้อกิจการดังกล่าวจึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างตามมา เช่น การเปลี่ยนแปลงผู้ประกอบการ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร โดยเมื่อพิจารณาถึงไปถึง **ประเภทของการเปลี่ยนแปลง** ตามแนวคิดที่นำเสนอโดยมหาวิทยาลัย Harvard จะพบว่าประเภทของการเปลี่ยนแปลงมีทั้งสิ้น 4 ประเภท ทั้งในแง่ของการเปลี่ยนแปลงประเภทโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงเพื่อลดต้นทุน การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และเมื่อพิจารณาจากกรณีศึกษาของบริษัทเอเชียบิวคอส จะพบว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการซื้อกิจการนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงประเภทโครงสร้าง โดยที่หากจะพิจารณาเกี่ยวกับประเภทของการเปลี่ยนแปลงจากการพิจารณาเรื่องอัตราการเปลี่ยนแปลง จะพบว่า การเปลี่ยนแปลงของบริษัทเอเชียบิวคอส เป็นการเปลี่ยนแปลงประเภทการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด (Revolution Change) ซึ่งหากมาพิจารณาร่วมกับ **แนวทางการเปลี่ยนแปลง** จะพบว่า การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเป็นไปตามทฤษฎี E หรือ แนวทางการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐศาสตร์ ตามทฤษฎีของมหาวิทยาลัย Harvard นั่นเอง และการเปลี่ยนแปลงประเภทนี้จะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการเพิ่มคุณค่าให้กับมูลค่าหุ้น หรือเพื่อปรับปรุงกระแสเงินสดของบริษัทให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการซื้อกิจการ (หรือการขายกิจการจากผู้ประกอบการเดิม เนื่องจากประสบกับปัญหาการขาดทุนที่มีมาอย่างต่อเนื่อง) นั่นเอง

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

Peter Drucker (1993) นักบริหารจัดการในศตวรรษนี้ได้กล่าวว่าองค์กรในสังคมยุคหลังระบบทุนนิยมที่ไม่รู้จักการเปลี่ยนแปลงจะไม่สามารถอยู่รอดได้ ดังนั้นองค์กรทั้งหลายจึงต้องมีการปรับตัวทั้งในส่วนของภารกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากผลกระทบของสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กระแสโลกาภิวัตน์ คู่แข่งขัน และลูกค้า (สุพานี สฤษฏ์วานิช , 2546 : 406) โดยที่การเปลี่ยนแปลงในองค์กรอาจเกิดได้ในหลายระดับตั้งแต่บุคคล กลุ่ม รวมไปถึงองค์กร นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงในด้านใดด้านหนึ่ง ก็จะส่งผลกระทบต่อให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กร อาจทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรด้วย เป็นต้น รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเกี่ยวข้องกับคนไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ราบรื่นและสำเร็จตามผลตามต้องการ ซึ่งหนึ่งในการจัดการนั้น คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยในส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอเกี่ยวกับ ดังนั้นในหัวข้อเกี่ยวกับการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง จึงได้นำเสนอเกี่ยวกับ

- 2.1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 ความสำคัญที่ต้องจัดการกับการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 แนวคิด / ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 2.4 เทคนิค / แนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 2.5 ความผิดพลาดจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 2.6 กรอบเวลาของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 2.7 สรุปบทบทวนวรรณกรรมในหัวข้อแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2.1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาของบริษัท PriceWaterhouseCooper พบว่าผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่เชื่อว่าความล้มเหลวของความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กรที่เกิดขึ้นในอดีตเป็นผลมาจากการละเลยในการให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (กิงแก้ว เทพย์ปฏิพัทธ์ , 2543: 71-74) จึงทำให้เป็นที่น่าสนใจว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงคืออะไร มีรูปแบบและแนวคิดเป็นอย่างไร

คำว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือ Change management นั้น มีผู้รู้หลายท่านได้ให้ความหมายในเชิงการเปลี่ยนแปลงองค์กรไว้ดังนี้

Michael Loh (1995) ได้กล่าวถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่มุ่งปลูกเร้า กระตุ้น และให้อำนาจหรือความสามารถแก่บุคคล ในการทำให้วิสัยทัศน์เป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กิงแก้ว เทพย์ปฏิพัทธ์ (2543 : 72) ที่ว่า “การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน โดยที่งานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะเป็นกลุ่มของกิจกรรมที่ใช้กระตุ้นและสนับสนุนองค์กรให้สามารถผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยนเพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้สำเร็จ”

และในทัศนะของไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2548 : 114) ยังได้กล่าวถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ว่าเป็นระเบียบวิธีในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการปรับตัวในองค์กรและเป็นการประยุกต์เอางานวิจัยและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมาใช้อย่างเป็นระบบ รวมถึงการจัดการนำแนวคิดที่เป็นระบบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกลับมาแก้ไขและปรับปรุงอยู่เสมอ ซึ่งจากความหมายดังกล่าวจะเห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับ

1. ผู้บริหารหรือผู้นำ ซึ่งจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลยอมรับการเปลี่ยนแปลง
2. การติดต่อสื่อสาร เพราะเป็นเรื่องการปฏิบัติงานและบุคลากร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับ
3. บทบาทและความรับผิดชอบนั้นจะต้องมีทั้งผู้บริหารและบุคลากร ที่จะต้องร่วมกันให้เกิดผลแห่งการเปลี่ยนแปลงตามต้องการ
4. การจัดสรรทรัพยากร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้ทรัพยากรทั้งบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณ
5. การฝึกอบรมและพัฒนา เพราะเกี่ยวกับบุคลากร อันจะทำให้เกิดความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

จากนิยามข้างต้น จึงสามารถสรุปนิยามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงได้ว่าเป็น กิจกรรมที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ดังนั้น การทำความเข้าใจเรื่องการบริหารการ

เปลี่ยนแปลง (Change Management) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างสมบูรณ์ (มัลลิกา ต้นสอน และฉัตรยาพร เสมอใจ, 2546 : 123)

2.2 ความสำคัญที่ต้องจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

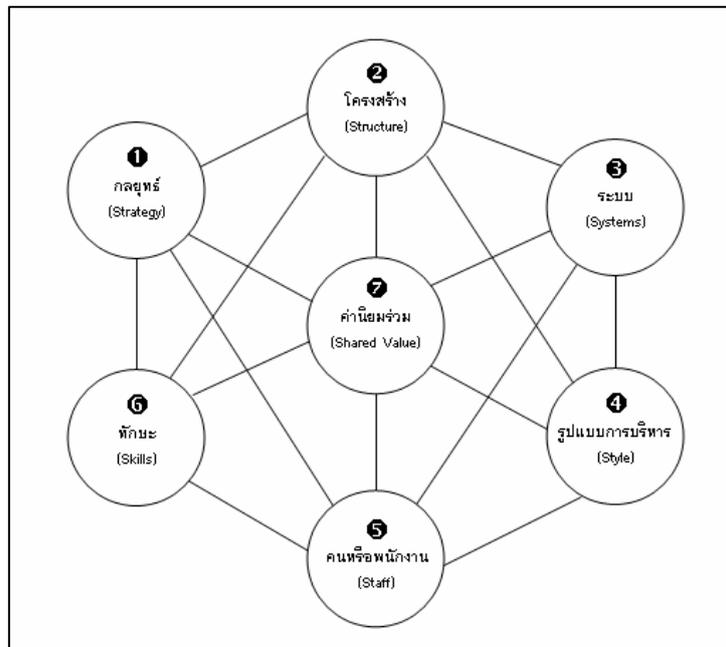
การเปลี่ยนแปลงองค์กรไม่ว่าจะเกิดจากเหตุหรือความจำเป็นใด ๆ ก็ตาม มักจะมีทั้งฝ่ายที่เห็นด้วยและฝ่ายไม่เห็นด้วยโดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติงาน หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะทำให้เกิดความยุ่งยากและเป็นการรบกวนการทำงาน ก็จะไม่ยอมรับหรือเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงตามที่ฝ่ายบริหารต้องการ อีกทั้งยังอาจต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วย ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบปัญหา และเผชิญกับอุปสรรคนานัปการ และในท้ายที่สุดก็อาจจะทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังนั้นหากองค์กรประสงค์จะให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบความสำเร็จแล้ว ผู้บริหารและผู้ที่เป็นตัวแทนหรือผู้นำที่เปลี่ยนแปลง (Change Agent) จำเป็นต้องมีการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ดี โดยต้องทราบและเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง และธรรมชาติของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนของสาเหตุ พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนแนวทางและวิธีการที่จะเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย , 2548 : 150) ดังกล่าว ด้วยเหตุนี้เองจึงมีนักวิชาการหลายท่านได้พัฒนาแนวคิดเพื่อบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน นั่นคือ เพื่อให้องค์กรก้าวข้ามการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

2.3 แนวคิด / ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการดำเนินการที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแผนภายใต้บริบทของแต่ละองค์กร ดังนั้นการศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้ผลจึงควรจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆที่สัมพันธ์กันภายในองค์กร ซึ่งตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีอยู่หลากหลาย แต่เนื่องจากกรณีศึกษานี้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการซื้อกิจการ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบโครงสร้าง (Structural Change) ดังนั้นจะขอนำเสนอเฉพาะตัวแบบหลัก ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะดังกล่าว ซึ่งมีดังนี้ โครงสร้าง 7-S ของแมคคินซีย์ ตัวแบบ Six – Box และตัวแบบของเบอร์ก-ลิตวิน (Burke - Litwin)

2.3.1 โครงสร้าง 7-S ของแมคคินซี (7th S McKinsey Model)

โครงสร้างที่เป็นกรอบแนวคิดในการวินิจฉัยองค์กร 7-S ของแมคคินซีนั้น ได้ถูกพัฒนาจากบริษัทที่ปรึกษา McKinsey & Company Consultants ในประเทศสหรัฐอเมริกา โดย Robert Waterman Jr., Tom Peters, and Julien Phillips เพื่อใช้ในการบริหารงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และเพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบความสำเร็จ โดยจะต้องอาศัยความเชื่อมโยงขององค์ประกอบทั้ง 7 ประการ ในการทำงานร่วมกันและประสานกลยุทธ์ในองค์ประกอบต่าง ๆ ให้ไปในทิศทางเดียวกัน โดยแต่ละองค์ประกอบจะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (Systems) บุคลากร (Staff) สไตล์ (Style) ทักษะ (Skills) และเป้าหมายร่วมกัน (Superordinate Goals)



ภาพที่ 3.1 แสดงตัวแบบ 7-S Framework (Waterman, R.H., Jr., Peters, T.J., and Phillips, J.R. 1980, Structure is not organization. Business Horizons, June : 14 – 26)

1. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนงานหลักที่จะทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ โดยจะเป็นตัวกำหนดทิศทางและแนวทาง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกได้ และยังเป็นการอธิบายถึงวิธีการที่จะทำให้องค์กรบรรลุในภารกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์กร (Wheelen and Hunger, 2002 : 13)

2. **โครงสร้าง (Structure)** หมายถึง การออกแบบองค์กรอย่างเป็นทางการ โดยเป็นการแสดงถึงความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจของผู้บริหาร โครงสร้างอาจจัดแบ่งตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิศาสตร์ หรือเป็นแบบแมทริกซ์

3. **ระบบ (Systems)** หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นของการปฏิบัติงานทุกอย่างทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เช่น ระบบข้อมูล หรือการนำระบบการจัดการสารสนเทศมาใช้ในการทำงานปัจจุบัน รวมถึง ระบบการควบคุม การงบประมาณ การบริหารค่าตอบแทนและการประเมินผล

4. **รูปแบบการบริหาร (Style)** หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมของผู้บริหารในองค์กร กล่าวคือ พฤติกรรมที่แสดงออกมาเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้จากทักษะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

5. **บุคลากร (Staff)** หมายถึง บุคลากรภายในองค์กรและกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ตลอดจนจะต้องมีการจูงใจ และการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม องค์กรจะต้องมีการจัดสรรบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ความสามารถกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ

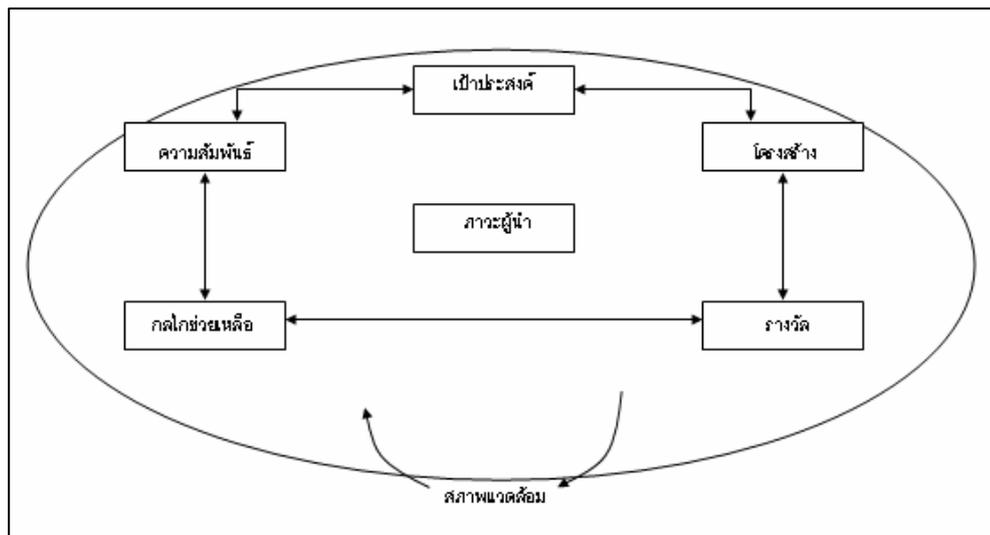
6. **ทักษะ (Skills)** หมายถึง สิ่งที่บุคคลและองค์กรโดยส่วนรวมกระทำได้ดีเป็นพิเศษ ซึ่งเป็นความสามารถที่โดดเด่นขององค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

7. **เป้าหมายร่วมกัน (Superordinate Goals)** หมายถึง ค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อ และปรัชญาที่บุคคลในองค์กรยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

2.3.2 **ตัวแบบ Six – Box**

ตัวแบบ Six – Box เป็นอีกตัวแบบหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวินิจฉัยองค์กร เพื่อเน้นการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยที่ตัวแบบดังกล่าวถูกเสนอโดย **มาร์วิน ไวส์**

บอร์ด์ (Marvin Weisbord) ในปี ค.ศ. 1976 ซึ่งตัวแบบนี้จะเป็นแนวทางให้ทราบว่าการวินิจฉัยปัญหาขององค์กรนั้นควรพิจารณาที่ใดและควรพิจารณาองค์ประกอบใดอะไรบ้าง ซึ่งไวส์บอร์ด์ได้กำหนดปัจจัย 6 ประการดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 แสดงตัวแบบ Six – Box (Weisbord, M.R. 1976. Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. Group and Organization Studies 1: 430-47)

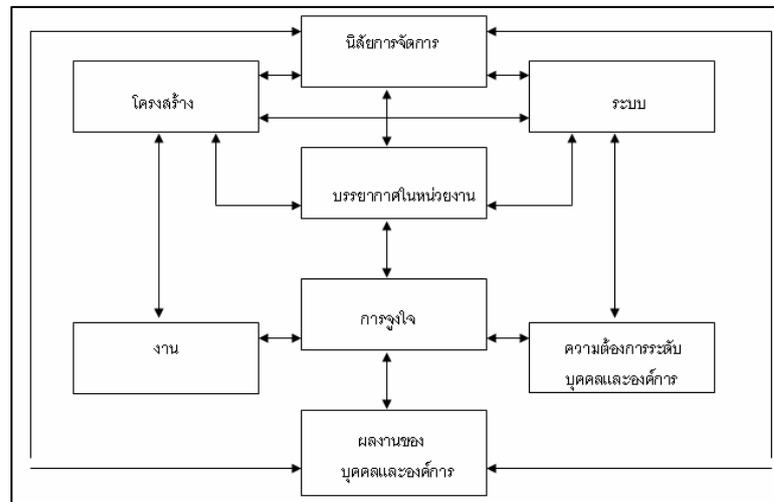
จากภาพที่ 3.2 จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบทั้ง 6 ส่วน คือ **เป้าหมายองค์กร (Purpose)** เป็นการกำหนดว่าองค์กรเป็นองค์กรประเภทใด **โครงสร้าง (Structure)** เป็นการกำหนดว่าจะแบ่งงานกันอย่างไร **รางวัล (Reward)** งานนั้นจำเป็นที่ต่อต้องการมีสิ่งจูงใจหรือไม่ **กลไกการช่วยเหลือ (Helpful mechanism)** ซึ่งเป็นการพิจารณาว่ามีเทคโนโลยีด้านการสื่อสารที่เพียงพอหรือไม่ **สัมพันธภาพ (Relationship)** เป็นการพิจารณาถึงความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งด้วยเทคโนโลยีและที่อยู่ในกลางของตัวแบบ คือ **ภาวะผู้นำ (Leadership)** ซึ่งเป็นผู้ที่ผสมผสานให้ปัจจัยต่าง ๆ เกิดความสมดุลในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้้องค์กรประสบผลสำเร็จ

เราสามารถใชตัวแบบนี้ในการสำรวจปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นมักจะอยู่ภายใต้ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งปัจจัยก็ได้ โดยปัญหาที่เกิดขึ้นอาจจะมาจากโครงสร้างที่ใหญ่เกินไป ภาวะผู้นำที่แย่มาก เป้าประสงค์ที่ไม่ชัดเจน หรือมีความเบี่ยงเบนกับผลผลิต ขาดกลไกการช่วยเหลือ และอื่นๆ ซึ่งเมื่อเราสามารถวิเคราะห์ปัญหาได้แล้ว ก็จะทำให้มีการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ง่ายและสะดวกขึ้นต่อไป

2.3.3 ตัวแบบของเบอร์ก-ลิตวิน (Burke - Litwin)

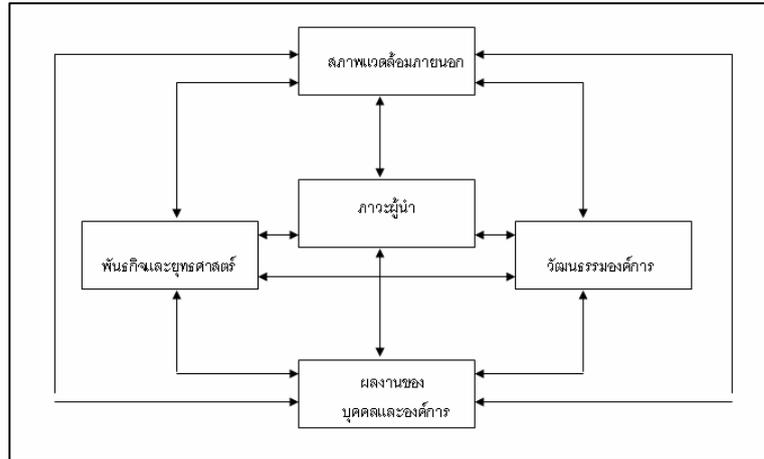
ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงเบอร์ก-ลิตวิน (Burke - Litwin) เป็นตัวแบบที่พัฒนาขึ้นมาโดย วาเนอร์ เบอร์ก (Warner Burke) และจอร์จ ลิตวิน (George Litwin) ซึ่งเป็นตัวแบบที่สะท้อนถึงผลงานระดับบุคคลหรือเรียกว่าการเปลี่ยนแปลงระดับแรก (First-order) หรือบางครั้งอาจเรียกว่า Transactional Change ในขณะที่อีกส่วนหนึ่งจะสะท้อนถึงผลงานระดับองค์กร หรือเป็นระดับสอง (Second-order) และบางครั้งจะเรียกว่า Transformational Change

สำหรับการเปลี่ยนแปลงระดับแรก (Transactional Change) จะเป็นการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับโครงสร้าง นิสัยการจัดการ (Management practice) และระบบ (นโยบายและระเบียบปฏิบัติ) ซึ่งจะเป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อบรรยากาศในองค์กร แรงจูงใจและผลงานของบุคคลและองค์กร รวมไปถึงความต้องการและค่านิยมของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงระดับแรกได้ ดังภาพที่ 3.3



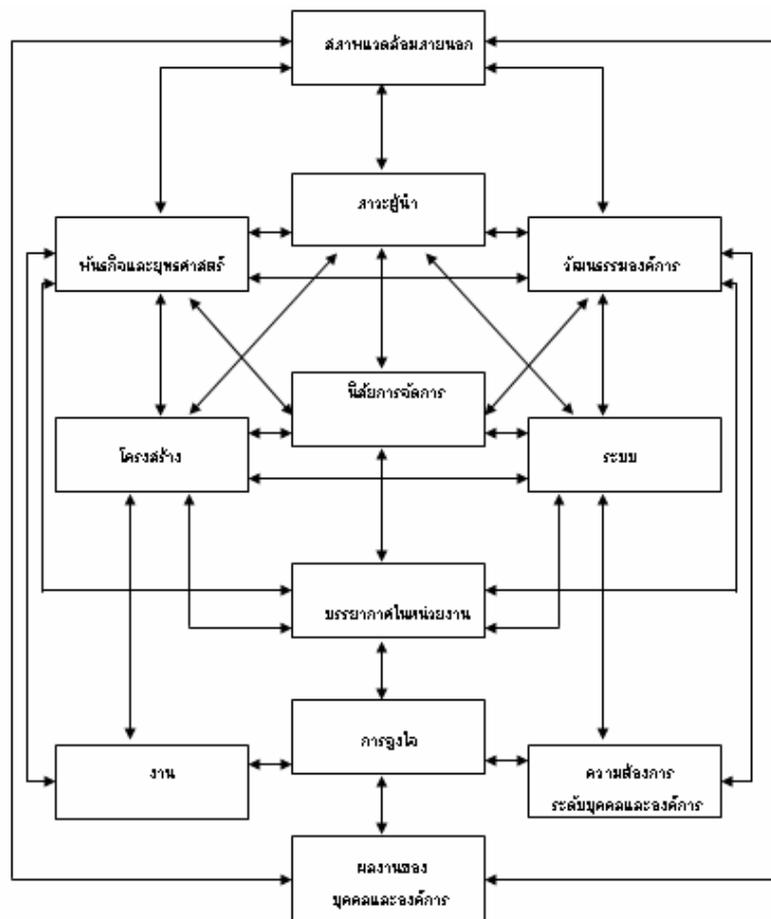
ภาพที่ 3.3 แสดงความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงระดับแรก

ส่วนการเปลี่ยนแปลงระดับที่สอง (Transformational Change) จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในเรื่องพันธกิจและยุทธศาสตร์ รูปแบบของภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งทั้ง 3 ประการ จะเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับผลงานของบุคคลและองค์กร โดยจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงถาวร อันจะทำให้เกิดความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก ดังภาพที่ 3.4



ภาพที่ 3.4 แสดงความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงระดับสอง

และเมื่อเกิดการบูรณาการของการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ระดับจะทำให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมขององค์กรในภาพที่ 3.5



ภาพที่ 3.5 แสดงตัวแบบการเปลี่ยนแปลงของ Burke – Litwin (Burke, W.W. 2002. Organization change:

Theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage)

แต่ที่น่าสนใจกว่านั้น คือ รูปแบบของภาวะผู้นำจะส่งผลต่องานซึ่งออกมาในรูปของผลผลิต และต่อคนในด้านขวัญกำลังใจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

จะเห็นได้ว่าตัวแบบนี้มุ่งให้เกิดผลต่อบรรยากาศของหน่วยงานและวัฒนธรรมองค์กร โดยที่บรรยากาศของหน่วยงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการรับรู้และทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับองค์กร เช่น เกี่ยวกับความรู้สึกที่ดีหรือไม่ต่อสถานที่ทำงาน บรรยากาศความเป็นมิตรหรือไม่เป็นมิตร งานยากหรืองานง่าย เป็นต้น ซึ่งการรับรู้เหล่านี้สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้ง่าย เพราะผลมาจากการตอบสนองของพนักงานต่อนิสัยการจัดการและพฤติกรรมองค์กร ในทางตรงกันข้าม วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง ค่านิยม ความเชื่อที่ถาวร และวัฒนธรรมประเพณี รวมถึงวิถีการดำรงชีวิตในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเน้นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์กร

กล่าวโดยสรุปแล้ว ตัวแบบของ เบอร์ก์-ลิตวิน (Burke-Litwin) ได้เสนอสิ่งสอดแทรกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำพันธกิจและยุทธศาสตร์ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างสูงมาก เพราะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญขององค์กร และส่งผลต่อพฤติกรรมมนุษย์ ในขณะที่นิสัยการจัดการ โครงสร้าง และระบบทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์กร ซึ่งในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงควรพิจารณาทั้งสองระดับ เพราะจะช่วยให้สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงและวิธีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ผลการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ

2.4 เทคนิค / แนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สำหรับเทคนิคหรือแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบผลสำเร็จนั้น นักวิชาการได้เสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวดังต่อไปนี้

2.4.1 การเปลี่ยนแปลงองค์กรตามแนวทางของ Kurt Lewin

Kurt Lewin ซึ่งเป็นนักจิตวิทยา ได้เสนอกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลงเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การทำให้เกิดการรับรู้ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (Unfreezing) เป็นการเตรียมระบบเพื่อการเปลี่ยนแปลง ระยะที่ 2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Moving) เป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบ ระยะที่ 3 การจรรโลงการเปลี่ยนแปลง (Refreezing) เป็นการทำให้

ระบบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดำรงอยู่ (Schermerhorn, 2002 : 483-485 Citing Lewin, 1951. Unpaged และ ธีรช บุณยมณี , 2550 : 152-154)

ระยะที่1 การทำให้เกิดการรับรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง หรือระยะเตรียมการ (Unfreezing)

การเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จนั้น ระยะการเตรียมการเป็นระยะที่มีความสำคัญ ต้องเตรียมบุคคลให้พร้อม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การวางแผนการเปลี่ยนแปลงมีโอกาสนประสบความสำเร็จเพียงเล็กน้อยเท่านั้น หากปราศจากความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ระยะเตรียมการเปลี่ยนแปลง เป็นการเตรียมสถานการณ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และทำให้เกิดการรับรู้ถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ในระยะนี้สามารถกระทำได้หลายวิธีด้วยกัน อาทิ ชี้ให้เห็นถึงแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมที่ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้ตระหนักถึงปัญหาและโอกาสในสภาพการณ์ปัจจุบัน และชี้ให้เห็นถึงทางเลือกใหม่ ๆ ในการทำงาน หากเตรียมการในระยะนี้เป็นอย่างดีแล้ว บ่อยครั้งพบว่าช่วยทำให้คนในองค์กรรู้สึกไม่พอใจในสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและรับรู้ถึงทางเลือกใหม่ทั้งในเชิงแนวคิดและการปฏิบัติ

ระยะที่ 2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing)

ในระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลงอาจมีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างในระบบและเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน จุดที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะเริ่มต้นทำการเปลี่ยนแปลง อาทิ โครงสร้างองค์กร บุคคล ภาระงาน วัฒนธรรมและเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่เกิดขึ้นจะต้องอยู่บนพื้นฐานการวิเคราะห์ปัญหาอย่างแม่นยำ ถูกต้อง และเลือกทางเลือกด้วยความฉลาด สุขุมรอบคอบ อย่างไรก็ตาม Lewin เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างรวดเร็วเกินไป จะก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงก่อนที่บุคคลในองค์กรจะรับรู้ถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงมีโอกาสสูงมากที่จะประสบความล้มเหลว

ระยะที่ 3 การจรรโลงการเปลี่ยนแปลง (Refreezing)

ระยะสุดท้ายของการจัดการการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่ได้วางไว้ คือ การจรรโลงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ดำรงอยู่ต่อไปอย่างมั่นคง ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องตระหนักถึงความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงและสร้างเงื่อนไขต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดำรงอยู่ต่อไป การจรรโลงการเปลี่ยนแปลงสามารถกระทำได้หลายวิธี อาทิ

การให้รางวัลที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) และการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ คือ การประเมินผลต้องทำด้วยความระมัดระวัง การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง และต้องทำการปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่เป็นต้นกำเนิดของการเปลี่ยนแปลง หากการจรรโลงการเปลี่ยนแปลงสามารถกระทำได้น้อย การเปลี่ยนแปลงจะถูกลืมและถูกทิ้งไปในระยะเวลาอันสั้น แต่ถ้าการจรรโลงการเปลี่ยนแปลงสามารถกระทำดีเป็นอย่างดีแล้ว การเปลี่ยนแปลงก็จะสามารถอยู่ได้ยาวนานและยั่งยืนในที่สุด

2.4.2 การเปลี่ยนแปลงองค์กรตามแนวทางริชาร์ด แอล ดาฟท์

ริชาร์ด แอล ดาฟท์ (Richard L: 2004) เสนอความเห็นเกี่ยวกับเทคนิคในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรดังนี้

1. **สร้างความรู้สึกเร่งด่วน** ผู้บริหารต้องสื่อสารให้ทราบว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับสภาวะวิกฤตที่ต้องเผชิญได้ สำหรับวัตถุประสงค์ของการสร้างความรู้สึกเร่งด่วน คือ เพื่อให้บุคลากรเกิดความตื่นตัวและมีความพร้อมที่จะร่วมมือ เช่น กรณีของสายการบินอเมริกันแอร์ไลน์สซึ่งขาดทุนนับพันล้านเหรียญสหรัฐตั้งแต่ปี ค.ศ. 2001 และทำให้ผู้บริหารระดับสูงต้องตัดสินใจเปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่เพื่อรักษาความอยู่รอดของบริษัท และแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดความโกลาหลและกระทบกระเทือนต่อความรู้สึกของบุคลากร แต่บุคลากรเหล่านั้นก็พร้อมจะปรับเปลี่ยนเพราะตระหนักดีว่าหากไม่ปรับเปลี่ยนองค์กรจะไม่สามารถอยู่รอดได้ อย่างไรก็ตาม กรณีวิกฤตการณ์เช่นนี้มิได้เกิดขึ้นกับทุกองค์กร สำหรับหน่วยงานที่ไม่มีวิกฤตการณ์เช่นนี้ อย่างไรก็ตามก็ยังเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำให้บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

2. **สร้างพลังร่วมเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การใช้ประโยชน์จากผู้บริหารระดับต่าง ๆ ซึ่งมีอำนาจและมีอิทธิพลหรือมีความเป็นผู้นำเพียงพอที่จะผลักดันการเปลี่ยนแปลง เพราะการจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้สัมฤทธิ์ผลนั้น จำเป็นที่องค์กรจะต้องสร้างความผูกพันร่วมกันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง โดยที่ความผูกพันดังกล่าว คือ ความผูกพันที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงและความหวังร่วมกันในอนาคตใหม่ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง รวมถึงผู้บริหารระดับอื่น ๆ เข้าไว้ด้วยกัน

3. **จัดทำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง** ผู้บริหารควรให้ความสำคัญแก่การกำหนดวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่สามารถสร้างความเข้าใจแก่บุคลากร รวมทั้งมีการกำหนดกลยุทธ์เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนเพราะวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นั้นเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการจูงใจ

4. **ค้นหาความคิดเห็นหรือข้อเสนอใหม่ ๆ** อาจโดยการพูดคุยกับผู้บริหารคนอื่น ๆ จัดตั้งคณะทำงานเพื่อค้นหาและระบุปัญหา หรือสอบถามจากผู้ค้าหรือซัพพลายเออร์ หรือจากข้อเสนอแนะของบุคลากรในองค์กร เพื่อร่วมกันหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมเพราะองค์กรย่อมต้องการการช่วยคิด ช่วยค้น ช่วยแก้ปัญหา ซึ่งจะเรียกวิธีการนี้ว่า Team Focus

5. **จัดทำแผนเพื่อรับมือกับการต่อต้าน** การเตรียมการเพื่อรับมือกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงจะโดดเด่นหรือน่าสนใจเพียงใด ย่อมมีโอกาสที่จะสร้างความขัดแย้งหรือขัดต่อผลประโยชน์ของบุคลากรได้เสมอ ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงต้องทำความเข้าใจและหาวิธีการที่จะรับมือกับปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไว้ล่วงหน้า ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น

- 1) สร้างความสอดคล้อง หมายถึง การสร้างความสอดคล้องระหว่างองค์กรและความต้องการของบุคลากร
- 2) สื่อสารและฝึกอบรม เพื่อป้องกันข่าวลือ การเข้าใจผิด และความไม่พอใจของบุคลากร ซึ่งสาเหตุหนึ่งของความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงเกิดจากการที่บุคลากรรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากบุคคลภายนอก ฉะนั้นผู้บริหารควรป้องกันปัญหานี้ด้วยการสื่อสารกับบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรตั้งแต่ช่วงต้นของการเปลี่ยนแปลง
- 3) สร้างบรรยากาศ ซึ่งช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้สึกปลอดภัยทางจิตวิทยา หมายถึง บรรยากาศที่ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจว่าจะไม่ได้รับผลกระทบในทางลบจากการเปลี่ยนแปลง การสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนความมั่นใจของบุคลากรทำได้โดยการสร้างความไว้วางใจและให้เกียรติกัน
- 4) การให้เข้ามามีส่วนร่วม สิ่งหนึ่งซึ่งสำคัญในการดำเนินการคือ การให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เนิ่น ๆ เพราะการมีส่วนร่วมเป็นการสร้างความรู้สึกไว้

บุคลากรสามารถควบคุมกิจกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากบุคลากร จะเข้าใจการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น จึงทำให้มีความผูกพันมุ่งมั่นที่จะทำให้การ เปลี่ยนแปลงสัมฤทธิ์ผล การใช้ทีมหรือกิจกรรมสอดแทรกก็เป็นวิธีที่ได้ผลในการ ดึงบุคลากรให้เข้ามามีส่วนในการเปลี่ยนแปลง

- 5) การบังคับ เป็นวิธีการสุดท้ายที่จะนำมาใช้ เช่น แจ้งว่าอาจต้องให้ออกจากงาน หรือมีผลต่อการเลื่อนขั้นหรือปรับเงินเดือน แต่วิธีนี้มีข้อเสีย คือ อาจสร้างความ โกรธแค้นขึ้นได้ จึงควรนำมาใช้เฉพาะเมื่อต้องการความรวดเร็วในการ เปลี่ยนแปลงจากบนลงล่างเท่านั้น

6. **จัดให้มีทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง** เป็นความจำเป็นที่องค์กรจะต้องใช้ทั้ง ทรัพยากรและพลังงานหรือพลังร่วมเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ฉะนั้นควรมีการมอบหมายให้ ทีมงานหรือคณะทำงานดูแลรับผิดชอบการดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยรับผิดชอบเกี่ยวกับการ สื่อสาร การให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง การฝึกอบรม และกิจกรรมอื่น ๆ ที่จำเป็น เพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่น

7. **สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง** อาวุธสำคัญประการหนึ่งได้แก่ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงหรือผู้ที่ทำหน้าที่ดูแลให้กิจกรรมหรือการปฏิบัติตามแนวทางใหม่เป็นไปอย่างถูกต้อง ไม่ผิดพลาด ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพ (Sponsor) ก็มีความสำคัญเพราะจะ สามารถช่วยสนับสนุนและส่งเสริมพฤติกรรมใหม่ของบุคลากรได้

2.4.4 การเปลี่ยนแปลงองค์กรตามแนวทางจอห์น พี คอตเตอร์

John P. Kotter : 1996 ได้นำเสนอเกี่ยวกับขั้นตอนที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จใน การปรับเปลี่ยนองค์กรว่ามี 8 ขั้นตอนดังนี้

1. สร้างความเร่งด่วนถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำระดับสูงที่สุดของ องค์กร (Managing Director) ถือว่าเป็นผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่ง จำเป็นที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำในการกระตุ้นให้คนทั่วทั้งองค์กรรับรู้ถึงความเร่งรีบที่ ต้องพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะวิเคราะห์จากสภาพตลาด การแข่งขัน ในภาวะปัจจุบัน และระบุถึงวิกฤตหรือโอกาสที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง

2. สร้างทีมนำร่องซึ่งเป็นทีมที่น่าเชื่อถือ มีทักษะและมีอำนาจพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยให้เป็นทีมในการนำการเปลี่ยนแปลง
3. สร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อให้พนักงานเห็นถึงภาพ และเข้าใจถึงทิศทางในการเปลี่ยนแปลง
4. การสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เห็นภาพและเข้าใจถึงกลยุทธ์ทั้งในด้านคำพูดและการกระทำ
5. กำจัดสิ่งกีดขวางที่จะทำให้การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงล่าช้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่ไม่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่จุดหมายได้
6. พยายามสร้างชัยชนะระยะสั้น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่คนทำงาน เพื่อให้ก้าวต่อไปอย่างมีพลังและอาจให้รางวัลที่จับต้องได้แก่คนที่สร้างความสำเร็จดังกล่าว
7. เมื่อประสบความสำเร็จในแต่ละขั้นแล้ว ไม่ควรหยุดให้เสียจังหวะ และควรดำเนินการในขั้นตอนต่อไปทันที และควรจ้างหรือเลื่อนตำแหน่งและพัฒนาคนที่สามารถประยุกต์วิสัยทัศน์นี้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
8. หาวิธีให้สิ่งที่ถือปฏิบัติกันมานั้นคงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ และยึดเป็นมาตรฐานการทำงานใหม่ ผ่านการหาความเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมใหม่กับความสำเร็จขององค์กรให้เห็นว่ามีความเกี่ยวเนื่องกันอย่างไร รวมถึงปรับปรุงวิธีที่จะพัฒนาภาวะผู้นำและผู้สืบทอดให้คงอยู่ต่อไป

2.5 ความผิดพลาดจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง

John P. Kotter : 1996 ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินธุรกิจในรูปแบบต่างๆมากกว่า 100 บริษัท ไม่ว่าจะเป็นบริษัทเล็กหรือใหญ่ บริษัทที่มีรายได้ดีและไม่ดี โดยพบว่าบางบริษัทก็มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จ บางบริษัทก็ล้มเหลว ซึ่งความล้มเหลวเหล่านี้มักเกิดจากข้อผิดพลาดที่เขาได้ข้อสรุปถึงความผิดพลาดจากการบริหารที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. **วิสัยทัศน์ไม่ชัดเจน** หากผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์ หรือมีวิสัยทัศน์ที่ไม่ชัดเจน มีนโยบายไม่แน่นอนก็เปรียบเหมือนการเดินทางที่ขาดเป้าหมาย ซึ่งจะนำมาสู่ความลังเลไม่แน่ใจ

การไม่มีแรงจูงใจ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองไม่เห็นถึงความจำเป็น ทำให้เกิดข้อคำถามและทำงานไปในคนละทิศคนละทาง

2. **ไม่สื่อสารสร้างความเข้าใจ** การสร้างความเปลี่ยนแปลงไม่สามารถดำเนินการได้ด้วยคนใดคนหนึ่งโดยลำพัง แต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยเฉพาะทีมผู้บริหารทุกระดับ ดังนั้นจึงต้องสื่อสาร สร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนด หากแต่ละคนไม่เข้าใจเป้าหมาย ทิศทาง หรือไม่เชื่อถือและศรัทธาแล้ว การเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดขึ้นได้ยาก

3. **ไม่มีความมุ่งมั่นจริงจัง** การเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยความมุ่งมั่น ตั้งใจจริงของผู้บริหารเป็นรากฐานสำคัญ หากผู้บริหารทำตามกระแส ขาดความมุ่งมั่น เมื่อพบปัญหาอุปสรรคก็รู้สึกท้อถอยหรือล้มเลิกความตั้งใจ ไม่มีพลังผลักดันที่เพียงพอที่จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง เป้าหมายที่จะพูด ชี้แจงและทำความเข้าใจ ไม่อดทนและไม่ยึดมั่นศรัทธากับสิ่งที่ได้สร้างขึ้น ในที่สุดความเชื่อถือ และแรงสนับสนุนจากทุกฝ่ายก็จะลดลง

4. **ใช้สไตล์การบริหารผิด** การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารในการชี้แนะและจูงใจ การริเริ่มโครงการใหม่ ๆ รวมถึงการตัดสินใจ และเป็นแบบอย่าง เพราะหากผู้บริหารขาดภาวะผู้นำและใช้วิธีการบริหารแบบดั้งเดิมย่อมส่งผลให้งานล่าช้า ไม่บรรลุผล และไม่สามารถสร้างความรู้สึกตื่นตัว หรือความเร่งรีบให้ทันกับสถานการณ์ และในทางตรงกันข้าม ผู้บริหารดังกล่าวอาจใช้วิธีการบีบบังคับ ชมเช้มากกว่าการมีส่วนร่วม ซึ่งทำให้เกิดการไม่ยอมรับ ไม่เต็มใจ และขัดขึ้นที่จะเปลี่ยนแปลงและกลายเป็นแรงต้านการเปลี่ยนแปลงในที่สุด

5. **ไม่มีกลไกสนับสนุน** การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหากขาดระบบการจูงใจ การพัฒนาเตรียมความพร้อมและระบบการให้คำปรึกษา การรับฟังข้อคิดเห็นและการติดตามประเมินความก้าวหน้า ย่อมทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเดินหน้าอย่างกระท่อนกระแท่น และมีอุปสรรคตลอดเวลา

6. **ไม่มีเอกภาพด้านการบริหาร** ความมีเอกภาพในด้านการบริหารเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง หากฝ่ายบริหารในระดับต่าง ๆ มองอนาคตองค์กรแตกต่างกัน มีความเชื่อ ปรัชญา ค่านิยมต่างกัน ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความลังเลสับสน ไม่นั่นใจและไม่มั่นใจที่จะทุ่มเทในการทำงาน จึงเป็นอุปสรรคสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่เดินหน้าไปตามเป้าหมาย

2.6 กรอบเวลาของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สำหรับช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงนั้น เราสามารถจำแนกช่วงของการเปลี่ยนแปลงได้เป็น 4 ช่วงเวลา เพื่อที่จะทราบวิธีในการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลาได้อย่างเหมาะสม โดยการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแต่ละช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2549: 507-508)

1. ช่วงของการสร้างวิสัยทัศน์ จะเป็นช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งจะต้องเห็นความจำเป็น และมองเห็นทิศทางของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเกิดขึ้น และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Visions) ในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวให้เกิดขึ้น

2. ช่วงของการพิจารณาอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปการจัดการกับอุปสรรคในช่วงนี้ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในธรรมชาติดังกล่าว โดยผู้บริหารอาจจะใช้แนวคิดของเลวินในการละลายสภาพเดิม (Unfreezing) คือ ต้องให้พนักงานได้มีส่วนร่วมให้มากที่สุด ได้รับรู้ข่าวสารข้อมูล ช่วยสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกต่างๆ ให้แก่คนที่เกี่ยวข้อง เพื่อจูงใจให้เกิดความเข้าใจ ยอมรับและร่วมมือ รวมทั้งผู้บริหารจะต้องใช้ความเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นด้วย

3. ช่วงของการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะมีทิศทางที่ใช้อยู่ 2 แบบ คือ

- การดำเนินการที่เกิดจากบนลงล่าง (Top Down Change) คือ ผู้บริหารจะเป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง แล้วค่อยถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวลงมา
- การดำเนินการที่เกิดจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Change) จะเป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมให้มากที่สุด จะได้เกิดความเข้าใจและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การดำเนินตามวิธีนี้จะทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเกิดได้ง่ายที่สุด

4. ช่วงของการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงจะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ยากที่จะวัดผล เพราะผลที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นผลของหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องก็ตาม ดังนั้นการประเมินจะต้องใช้แนวคิดหรือเครื่องมือหลายๆ อย่าง และประเมินในหลายๆ ช่วงเวลาเพื่อให้เกิดความแน่ใจในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นด้วย และเพื่อให้ผลที่ได้นั้นคงอยู่ ผู้บริหารจะต้องมีการรักษาสภาพให้คงอยู่ (Refreezing) โดยใช้ระบบการให้รางวัลและการจูงใจในรูปแบบต่างๆ เพื่อการเสริมแรงให้พฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้คงอยู่นานที่สุด

2.7 สรุปบทบทวนวรรณกรรมในหัวข้อแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

หลังจากที่มีความเข้าใจในแนวคิดของการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นภาพกว้างแล้ว ลำดับต่อมา ผู้ศึกษาหรือคณะทำงานต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถบริหารและจัดการ รวมถึงสามารถวางแผนการดำเนินการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแนวคิดด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเริ่มตั้งแต่การเข้าใจถึง *ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง* ว่าเป็น กิจกรรมที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ รวมไปถึงการเข้าใจว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีความสำคัญอย่างไร ซึ่ง *ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง* มีวัตถุประสงค์เพียงวัตถุประสงค์เดียว คือ ความต้องการที่จะให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ

และเพื่อให้การดำเนินการทางด้านบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ นักวิชาการได้นำเสนอ *ตัวแบบในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง* ไว้หลากหลายตัวแบบด้วยกัน

ตามประเภทของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยในการทบทวนบทวรรณกรรมในครั้งนี้จะนำเสนอเฉพาะตัวแบบที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงประเภทโครงสร้างเท่านั้น ซึ่งได้นำเสนอตัวแบบในประเภทดังกล่าวใน 3 ตัวแบบหลัก คือ ตัวแบบ 7-S ของแมคคินซี ตัวแบบ Six-Box ของ Weisboard และตัวแบบของเบอร์ก-ลิตวิน ซึ่งทั้ง 3 ตัวแบบต่างมีความเหมาะสมในการใช้งานที่แตกต่างกัน โดยตัวแบบ Six-Box ของ Weisboard จะเป็นตัวแบบที่เน้นด้านการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร ในขณะที่ตัวแบบ 7-S ของแมคคินซี และตัวแบบของเบอร์ก-ลิตวิน ต่างเน้นทั้งการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร และการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของการศึกษาในครั้งนี้ จะพบว่าตัวแบบที่เหมาะสมจะมีอยู่เพียง 2 ตัวแบบ คือ ตัวแบบ 7-S ของแมคคินซี และตัวแบบของเบอร์ก-ลิตวิน ซึ่งต่างเน้นถึงการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ และด้วยแนวคิดของการให้คำปรึกษาที่จำเป็นที่จะต้องเลือกในสิ่งที่ทำให้ผู้ฟังหรือผู้นำไปปฏิบัติสามารถเข้าใจ และนำไปใช้งานได้ง่าย ซึ่งจะตรงตามแนวคิดที่ว่า “Easy to use and Easy to understand” ดังนั้นตัวแบบที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาในครั้งนี้จึงมีแค่ตัวแบบเดียว คือ ตัวแบบ 7-S ของแมคคินซี ซึ่งเป็นตัวแบบที่ไม่ซับซ้อนเมื่อเปรียบเทียบกับตัวแบบของเบอร์ก-ลิตวิน อีกทั้งยังสามารถตอบคำถามของการศึกษาได้เช่นเดียวกัน

ในขณะที่เมื่อพิจารณาถึงรายละเอียดขององค์ประกอบในแต่ละตัวแบบ จะพบว่าตัวแบบทั้ง 3 ต่างเน้นย้ำถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ โดยในตัวแบบ 7-S ของแมคคินซี คือ องค์ประกอบด้าน Style (รูปแบบการบริหาร) ตัวแบบ Six-Box ของ Weisboard คือ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ (Leadership) และตัวแบบเบอร์ก-ลิตวิน คือ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ (Leadership) โดยทั้ง 3 ตัวแบบดังกล่าว มีการกล่าวถึงองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ เช่นเดียวกับที่ Nick can Dam จาก Chief learning officer for Deloitte Touche Tohmatsu Deloitt กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะเชื่อมโยงมายังองค์ประกอบสุดท้าย คือ ค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร ในขณะที่ Marvis. R. Weisbord จากตัวแบบ Six Boxes ก็บอกว่าภาวะผู้นำเป็นตัวที่ผสมผสานให้ปัจจัยต่าง ๆ เกิดความสมดุลในการทำงานร่วมกัน และ Burke-Litwin เองก็บอกว่าภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาข้อมูลสนับสนุนต่างๆ นอกเหนือจากตัวแบบที่กล่าวไว้ ไม่ว่าจะ เป็นเทคนิค/แนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมถึงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นใน ระหว่างการเปลี่ยนแปลง จะพบว่ามีความสอดคล้องกันของข้อมูล หรือประเด็นที่ย้ำซ้ำๆ กัน เกี่ยวกับเทคนิค/แนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นว่า องค์ประกอบด้านผู้บริหารหรือผู้นำเป็นสิ่งที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงสำเร็จ ดังที่ Price Water House Copper ได้กล่าวไว้ หรือตามที่ริชาร์ด แอล ดาฟท์ กล่าวไว้ จะต้องมีการสร้างพลัง ร่วมเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง โดยการให้ประโยชน์จากผู้บริหารระดับต่าง ๆ ที่มีความเป็นผู้นำเพียงพอที่จะผลักดันการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางของ John P. Kotter ที่ กล่าวไว้รูปแบบการบริหารที่ผิดของผู้บริหารทำให้การเปลี่ยนแปลงล้มเหลวเพราะต้องอาศัยภาวะ ผู้นำของผู้บริหารในการชี้แนะและจูงใจ การริเริ่มโครงการใหม่ ๆ รวมถึงการตัดสินใจ และเป็น แบบอย่าง

จากข้อมูลที่ได้รับจากหลากหลายผู้เชี่ยวชาญ จะเห็นได้ว่าผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว และตัว แบบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่างลงความเห็นเป็นเสียงเดียวกันว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร องค์ประกอบที่มีความสำคัญมากในการทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ดังนั้นไม่ว่าองค์ประกอบที่อยู่ในสภาวะที่ต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์ของการ เปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาใด เมื่อพิจารณาตามกรอบเวลาของการเปลี่ยนแปลง จะพบว่าผู้บริหาร หรือผู้นำขององค์กรจะมีส่วนที่เกี่ยวข้องในทุกๆ ช่วงของการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่ช่วงของการสร้าง วิสัยทัศน์ที่ต้องใช้ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดขึ้น ตามมาด้วย การใช้ ความเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง เพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น และดำเนินการ เปลี่ยนแปลง รวมถึงการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีการรักษาสภาพ ให้คงอยู่ ด้วยการใช้ระบบต่างๆ เข้ามาช่วยเหลือ ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบหลักที่ทำให้การ บริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จนั้น สิ่งที่เป็นกลจักรขับเคลื่อนที่สำคัญนั้นจะเป็นเรื่อง ของผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรนั่นเอง

และเมื่อมาพิจารณาบทวรรณกรรมร่วมกับกรณีศึกษาของบริษัทเอเชียบูคส์แล้ว จะพบว่า เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นจากการซื้อกิจการโดยกองทุนรวมเพื่อการร่วมลงทุน (TEF) นั้น ทาง บริษัทฯ จึงต้องมีวิธีในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดีเพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ประสบความสำเร็จ โดยคณะผู้ให้คำปรึกษาได้เลือกตัวแบบในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ดังกล่าวเป็นรูปแบบ 7-S ของแมคคินซี เนื่องจากเป็นแบบที่สอดคล้องกับประเภทของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (การเปลี่ยนแปลงประเภทโครงสร้าง) และยังง่ายต่อผู้ฟังหรือผู้นำไปปฏิบัติที่จะสามารถเข้าใจและนำไปใช้งานได้โดยง่าย โดยเมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยของรูปแบบ 7-S แล้ว จะพบว่าทางบริษัทฯ ได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบด้าน Hard Elements ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบงาน (System และทักษะ (Skill) ขององค์กรไปแล้ว และในส่วนของ Soft Elements ซึ่งได้แก่ บุคลากร (Staff) รูปแบบการบริหาร (Style) และค่านิยมร่วม (Superordinate Goals) ขององค์กรนั้น ทางบริษัทฯ ได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเฉพาะส่วนที่เป็นบุคลากรเท่านั้น โดยจะเหลือองค์ประกอบอีก 2 องค์ประกอบที่ยังไม่ได้บริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คือ องค์ประกอบด้านรูปแบบการบริหาร และค่านิยมร่วม และเมื่อพิจารณาถึงลำดับความสำคัญก่อนหลังของทั้ง 2 องค์ประกอบ จะพบว่า องค์ประกอบด้านรูปแบบการบริหาร เป็นองค์ประกอบที่บริษัทฯ จะต้องบริหารจัดการก่อน เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่นำมาสู่องค์ประกอบสุดท้าย คือ องค์ประกอบด้านค่านิยมร่วม ดังนั้นทางผู้ให้คำปรึกษาจึงมุ่งที่จะให้คำปรึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านรูปแบบการบริหาร โดยเมื่อมาพิจารณาในรายละเอียดขององค์ประกอบด้านรูปแบบการบริหาร จะพบว่ารูปแบบการบริหารจะหมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารในองค์กรที่แสดงออกมาเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้จากทักษะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร โดยองค์ประกอบดังกล่าวนี้มี ความสอดคล้องกับตัวแบบในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอีก 2 ตัวแบบ คือ Six-Box ของ Weisboard และตัวแบบของเบอร์ก-ลิตวินที่อธิบายว่าหนึ่งในองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำ หรือ Leadership ทั้งนี้ข้อมูลดังกล่าวยังได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติมจากการทบทวนบทวรรณกรรมในหัวข้อเทคนิค/แนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมถึงความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการเปลี่ยนแปลง และการพิจารณาตามกรอบเวลาของการเปลี่ยนแปลง ดังที่ได้นำเสนอในข้างต้นแล้ว

3. แนวคิดเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นแล้ว เป็นธรรมดาที่จะเกิดการต่อต้านจากสมาชิกในองค์กร เนื่องจากแบบแผนพฤติกรรมที่พวกเขาปฏิบัติมาจนเคยชินจะต้องถูกเปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเครื่องมือเทคนิควิธีการที่เคยใช้แก้ไขปัญหาในแต่ละวันได้อย่างประสบผลสำเร็จอาจถูกเปลี่ยนแปลงด้วย จึงก่อให้เกิดความไม่พอใจ ซึ่งนำมาสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในที่สุด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541 : 326) ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารและองค์กรจะต้องมีการศึกษาและทำความเข้าใจถึงความหมาย ลักษณะของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แหล่งที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในแบบต่างๆ เพื่อวางแผนในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพราะหากผู้เป็นตัวแทนหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง และไม่มีวิธีในการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ดีแล้ว จะส่งผลให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นอุปสรรคขวางกั้นไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น หรืออาจจะต้องใช้ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงที่ยาวนานกว่าที่องค์กรจะได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ ดังนั้นในการนำเสนอการทบทวนบทวรรณกรรมเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงประกอบด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้ คือ

- 3.1 ความหมายของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- 3.2 ลักษณะของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- 3.3 แหล่งที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- 3.4 พฤติกรรมของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- 3.5 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากบุคคล
- 3.6 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากองค์กร
- 3.7 สรุปบททบทวนวรรณกรรมในหัวข้อแนวคิดเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

3.1 ความหมายของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

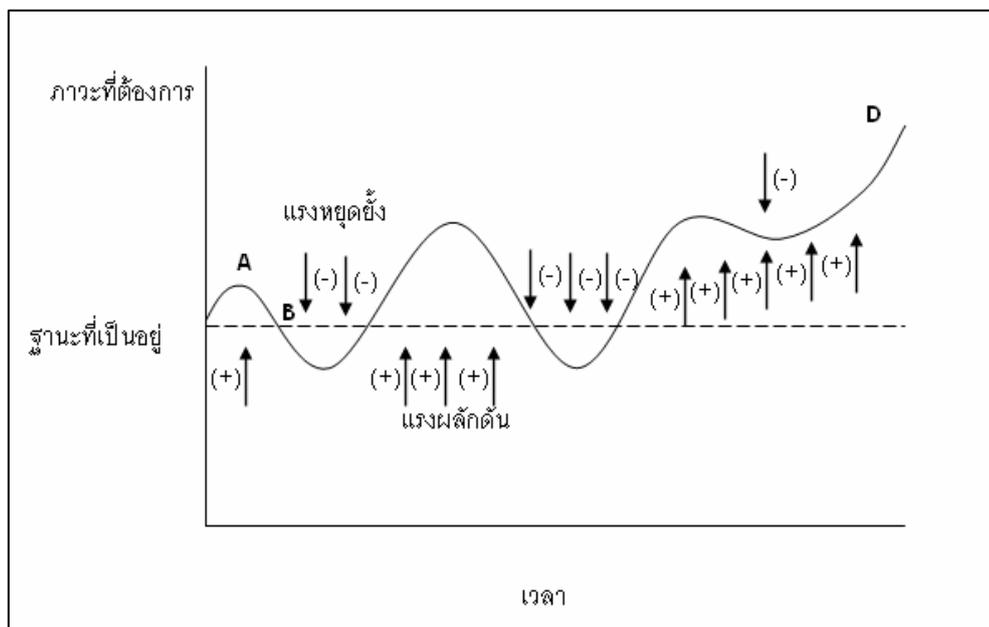
รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 315) อ้างถึงในรัช บุณยมณี (2550 : 159) ได้กล่าวถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ว่าหมายถึง การที่บุคคลไม่พึงพอใจ ไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549 : 91) ได้นิยามการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงว่าเป็น การ

แสดงทัศนคติหรือพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่ไม่ให้การสนับสนุน หรือไม่เต็มใจที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

ดังนั้น ถ้าเราจะนิยามการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างง่าย ๆ ด้วยการเปรียบเทียบกับ การเปลี่ยนแปลงว่าหากการเปลี่ยนแปลง (Change) หมายถึง การกระทำให้สิ่งต่าง ๆ แตกต่างไปจากเดิมแล้ว การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) จะหมายถึง การกระทำต่าง ๆ เพื่อให้สิ่งต่าง ๆ คงอยู่ในสภาพเดิมเหมือนที่เคยเป็นอยู่ก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

3.2 ลักษณะของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การจะอธิบายลักษณะของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่จะทำให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย มองเห็นภาพของการผลักดันให้องค์กรเปลี่ยนแปลงกับการต้านทานเพื่อไม่ให้เปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างชัดเจน จะเป็นการอธิบายการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงตามลักษณะของการวิเคราะห์สนามพลัง (Force-Field Analysis) ของเคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามภาพที่ 3.6



ภาพที่ 3.6: การวิเคราะห์สนามพลังการเปลี่ยนแปลงองค์กร

หากเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับกรณีของการกำหนดนโยบายทางการบริหารแบบใหม่ จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดนโยบายดังกล่าวออกมาอย่างชัดเจน มีการสั่งการด้วยวาจา และการทำบันทึก เพื่อสื่อความเรื่องการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่างๆ ซึ่งลักษณะดังกล่าวเปรียบได้กับเป็นแรงผลักดัน (Drive Force) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (จุด A) เมื่อเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรทำให้นุคกลางที่เกี่ยวข้องในระบบต่างๆ ได้รับผลกระทบจึงไม่ยินยอมที่จะให้เปลี่ยนแปลง ด้วยการเพิกเฉย การไม่ยอมรับรู้ การไม่เอาตนเองเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย การปฏิเสธที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะเป็นแรงหยุดยั้ง (Retain Force) ไม่ให้แรงผลักดันมีพลังมากพอที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ในทันที (จุด C) การปะทะระหว่างแรงผลักดันกับแรงหยุดยั้งการเปลี่ยนแปลงนี้ จะทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดการสั่นไหว (Vibration) ซึ่งในท้ายที่สุด หากแรงผลักดันมีพลังสูงกว่าแล้วก็จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงจากฐานะที่เป็นอยู่ไปสู่ภาวะที่ต้องการ (จุด D) ในทางตรงกันข้าม หากแรงยับยั้งมีพลังมากกว่าก็จะยับยั้งไม่ให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง องค์กรจะยังคงอยู่ในฐานะที่เป็นอยู่เดิม ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ อย่างไรก็ตามในบางช่วงเวลาแรงผลักดันอาจจะเท่ากับแรงยับยั้งจะเกิดภาวะสมดุล (Equilibrium) ชั่วคราว (จุด B) การเปลี่ยนแปลงก็จะยังไม่เกิดขึ้น

Paul Lawrence (อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ , 2529 : 262) ยอมรับว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นในขบวนการเปลี่ยนแปลงและสามารถเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบ ซึ่งการกระทำสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อาจปรากฏในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การที่บุคคลากรหรือกลุ่มทำงานอย่างไม่เต็มความสามารถ อาจมีการขาดงานบ่อย ๆ การไม่ยอมปฏิบัติตาม บางครั้งอาจมีการร้องทุกข์ นัดหยุดงาน หรือการขอย้ายงานที่ทำอยู่ไปสู่งานใหม่ ๆ หรือการใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มเข้าต่อต้าน การทำตัวเป็นศัตรูทุกอย่างเปิดเผยและอย่างลับ ๆ หรือรุนแรงถึงขั้นใช้กำลังเข้าต่อสู้ หรือทำลายล้างซึ่งกันและกัน เป็นต้น พฤติกรรมเหล่านี้เป็นแรงขัดขวางมิให้เปลี่ยนแปลงฐานะที่เป็นอยู่ไปสู่ภาวะที่ต้องการได้สำเร็จ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเสียก่อนที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลง

3.3 แหล่งที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ตามทัศนะของรอบบินส์ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงว่าเกิดจากสาเหตุหลัก 2 ประการ คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคคล (Individual Resistance) และต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organizational Resistance)

3.3.1 ระดับบุคคล จะเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้

1. การรับรู้ (Perceptions) เนื่องจากคนเราอาจรับรู้ข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน ถูกต้องหรือมีการเลือกรับรู้ เนื่องจากโดยธรรมชาติของคน จะมีการเลือกรับรู้อะไรที่ตรงกับความถนัด ความสนใจ ความชอบและประสบการณ์ของตน เมื่อคน ๆ นั้นสร้างกรอบการรับรู้ของตนขึ้นมาแล้ว เขาก็จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่จะกระทบต่อการรับรู้ของเขา หรือทำให้เขาบิดเบือนการรับรู้ไป
2. บุคลิกภาพ (Personality) คนเราจะมีบุคลิกที่แตกต่างหลากหลาย คนบางคนยึดมั่นถือมั่น หรือค่อนข้างดีด เชื่อในความคิดของตนไม่ยอมเชื่อ ไม่ยอมเปลี่ยนอะไรง่าย ๆ
3. จากนิสัยและความเคยชิน (Habit) เนื่องจากว่าคนเราเมื่อทำอะไรบ่อย ๆ เราก็จะเคยชิน เราจึงชอบทำอะไรตามที่เราคุ่นเคยและถนัด และสะดวกด้วย ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงก็ต้องมาเรียนรู้กันใหม่ เริ่มต้นใหม่ คนจึงไม่ชอบ
4. กลัวว่าความมั่นคงจะหมดไป (Security Needs) เพราะวิธีการแบบเดิม เรารู้สึกมั่นใจ วางใจ และปลอดภัยแล้ว รู้สึกมั่นคงแล้ว เชื่อมั่นแล้ว จึงไม่อยากจะเปลี่ยนแปลง
5. กลัวการสูญเสียผลประโยชน์ของตน (Self – Interest) เช่น กลัวผลกระทบต่อรายได้ กลัวว่าจะมีผลกระทบต่อผลประโยชน์และค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่เคยได้รับว่าจะลดลงหรือเปลี่ยนไปในทิศทางที่ต่ำลง
6. กลัวในสิ่งที่ไม่รู้ (Fear of unknown) ไม่รู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น ไม่มีความแน่นอน จึงวิตกกังวล ไม่อยากเสี่ยง เช่น การที่มหาวิทยาลัยของรัฐบาลจะออกนอกระบบราชการ อาจารย์และข้าราชการทั้งหลายไม่ทราบว่าจะอนาคตจะเป็นอย่างไร จึงหวั่นเกรงและไม่ร่วมมือเท่าที่ควร
7. ขาดความเข้าใจ และความไว้วางใจ อาจเป็นเพราะว่าขาดข้อมูล หรือไม่ตระหนักและไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง คิดว่าสภาพปัจจุบันอย่างนี้ก็ดีอยู่แล้ว ไม่เห็นว่าจะต้องเปลี่ยนไปทำไม หรือเคยมีประสบการณ์เก่าก่อนในทางลบจากการเปลี่ยนแปลงก็อาจเกิดการไม่ร่วมมือ ต่อต้านไม่ยอมรับ
8. ปัจจัยด้านสังคมศาสตร์ จากงานวิจัยพบว่าผู้บริหารที่อายุน้อยมีการศึกษาสูง และมีประสบการณ์ในองค์กรยังไม่มากนัก จะมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าในกรณีตรงข้าม

ซึ่งในเหตุผลต่าง ๆ นี้จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ต้องเสี่ยง และถ้าพนักงานมีความพอใจกับสภาพปัจจุบันมาก การต่อต้านหรือความไม่พร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะยิ่งเกิดขึ้นมากไปด้วยตามภาพที่ 3.7

ระดับของความไม่พึงพอใจในสภาพปัจจุบัน	สูง	มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงสูง	ความพร้อมในระดับปานกลาง
	ต่ำ	ความพร้อมในระดับปานกลาง	ความพร้อมน้อย
		ต่ำ	สูง

ระดับของความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

ภาพที่ 3.7 : ดัดแปลงจาก Organizational planned change : Assessing the chances for success, Organizational Dynamic, Spring 1989, หน้า 37

สำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคคล เคียท เดวิส และจอห์น ดับเบยู นิวสตรอม (Keith Davis and John W. Newstrom : 1985) ยังได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าการที่สมาชิกในองค์กรต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดจากสาเหตุที่สำคัญ 3 ประการ คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากหลักการของเหตุผล (Logical Resistance) หลักด้านจิตวิทยา (Psychological Resistance) และหลักด้านกลุ่มสังคม (Sociological Resistance)

นอกจากนี้ริชาร์ด เอ็ม สเตียร์ (Richard M. Steers: 1977) ยังเห็นว่า การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงยังเกิดจากบุคคลซึ่งประกอบด้วย ความเข้าใจผิดในวัตถุประสงค์ กระบวนการ ตลอดจนผลการเปลี่ยนแปลง การมองไม่เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง กลัวในสิ่งที่ยังไม่รู้ กลัวจะสูญเสียสถานภาพ ความมั่นคง อำนาจหน้าที่และอื่นๆ รวมไปถึงค่านิยมของกลุ่มและบทบาทของกลุ่ม และการขัดกันระหว่างบุคคลภายในองค์กรในด้านวัตถุประสงค์ต่อการเปลี่ยนแปลง

3.3.2 ระดับกลุ่ม และองค์กร จะเกิดจาก

1. ความเฉื่อยจากโครงสร้าง (Structural Inertia) เนื่องจากองค์กรยังมีขนาดใหญ่ จะมีแผนกส่วนงานต่าง ๆ มาก มีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ มาก มีความเป็นโครงสร้างแบบจักรกลสูง การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ว่ายาก เพราะมักจะติดขัดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและโครงสร้างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. วัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นถ้าขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าวัฒนธรรมองค์กรมีความแข็งแกร่งและไม่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ยาก
3. บรรทัดฐานของกลุ่ม ถ้าบรรทัดฐานของกลุ่มไม่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ขัดแย้งกับบรรทัดฐานของกลุ่ม ก็มักจะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ากลุ่มมีแรงยึดเหนี่ยวกันมากก็จะยิ่งเปลี่ยนแปลงได้ยาก
4. การกลัวต่อการสูญเสียความสำคัญในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (Threat to expertise) เช่น ฝ่ายคอมพิวเตอร์ที่เดิมมีการรวมศูนย์ (Centralize) ไว้ ถ้าฝ่ายต่าง ๆ จะมีระบบคอมพิวเตอร์เอง ฝ่ายคอมพิวเตอร์เดิมก็จะสูญเสียความสำคัญลง จึงมักคัดค้าน หรือมีการต่อต้านเกิดขึ้น
5. การกลัวต่อการสูญเสียอำนาจ เนื่องจากไม่รู้ว่าเมื่อเปลี่ยนแปลงไปแล้ว แผนกนั้น ๆ จะยังมีอำนาจในการตัดสินใจ หรือจะยังมีความสำคัญต่อกิจการมากน้อยแค่ไหน เช่น ในกรณีการกระจายอำนาจ หรือการให้อำนาจแก่พนักงานที่มักจะพบว่าไม่ประสบความสำเร็จเพราะผู้บริหารกลัวต่อการสูญเสียอำนาจ
6. การกลัวต่อการสูญเสียทรัพยากรต่าง ๆ เพราะทรัพยากรมีจำกัด การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้รูปแบบการจัดสรรทรัพยากรเปลี่ยนแปลงไป แล้วทำให้กลุ่มอาจได้รับทรัพยากรที่น้อยลง เช่น ได้รับงบประมาณน้อยลง ได้รับบุคลากรน้อยลง
7. มีการลงทุนในทรัพย์สินคงที่สูง เช่น อาคาร สถานที่ เครื่องจักร หรือบุคลากร ดังนั้น การจะเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่ไปกระทบทรัพย์สินที่เราลงทุนไปแล้วมักเปลี่ยนแปลงได้ยาก เพราะจะเกิดการยึดติดกับทรัพย์สินดังกล่าว ทำให้เป็นข้อจำกัดในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
8. มีข้อตกลงกับหน่วยงาน หรือกิจการอื่น ๆ ไว้ เช่น มีข้อตกลงกับสหภาพแรงงาน มีข้อตกลงกับซัพพลายเออร์ ดังนั้น การจะเปลี่ยนแปลงก็ต้องคำนึงถึงสัญญาหรือพันธะข้อตกลงต่าง ๆ เหล่านี้ด้วย

3.4 พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในองค์กร บุคลากรจะมีปฏิกิริยาตอบสนองตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างกัน บางคนบางกลุ่มอาจตกอยู่ในภาวะการณ์ตะลึงงัน การหลบตัวพร้อม การตั้งรับ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การยอมตกลงที่จะเปลี่ยนแปลงและการปรับตนเองให้เหมาะกับการเปลี่ยนแปลง สำหรับพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่บุคลากรแสดงออกมีหลากหลายรูปแบบด้วยกัน ตามทัศนะของดอน คาร์เรธ มิเคลิบรูก และแฟรงค์ ราเชล (Don Carreth, Bill Middlebnook and Frank Rachel) อ้างถึงใน (เจลิมพงศ์ มีสมนัย , 2548: 146 - 147) สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ซึ่งได้แก่ การต่อต้านโดยตรงและการแสดงออกอย่างเปิดเผย การต่อต้านทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น และการเพิกเฉยและการถอนตัว ซึ่งมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. การต่อต้านโดยตรงและการแสดงออกอย่างเปิดเผย วิธีนี้บุคคลที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะแสดงพฤติกรรมต่อต้านอย่างเปิดเผยและก้าวร้าวในทันทีที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นไม่ว่าผู้บริหารองค์กร หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกำหนดระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน วิธีการหรืออุปกรณ์แบบใหม่ๆ ขึ้นมาใช้ในองค์กร สำหรับพฤติกรรมที่ผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกมามีได้หลากหลายรูปแบบ เช่น

- แสดงความข้องใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรตามที่ผู้บริหารต้องการ หรือให้ข้อเสนอแนะ
- การทำงานให้ช้าลงอย่างจงใจแม้แต่ในขณะที่อยู่ต่อหน้าผู้บังคับบัญชา
- ทำลายชิ้นส่วนของและวัสดุสิ่งของต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง
- แกล้งทำลายอุปกรณ์แบบใหม่เพื่อให้ใช้งานไม่ได้

2. การต่อต้านทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น แม้ว่าพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบนี้อาจมองเห็นได้ไม่ชัดเจน แต่ก็เป็น การต่อต้านที่อาจสร้างความล่าช้าหรือเสียหายให้การเปลี่ยนแปลงได้ พฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบนี้ได้แก่

- แกล้งขอข้อมูลที่ไม่จำเป็น และแกล้งถ่วงเวลาในการเปลี่ยนแปลง ทำให้การเปลี่ยนแปลงต้องล่าช้าออกไป

- แกล้งปล่อยข่าวลือต่าง ๆ นานาเพื่อทำให้ผู้อื่นเข้าใจผิดต่อการเปลี่ยนแปลง และเข้ามาเป็นแนวร่วมในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- พยายามทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา หรือผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงอย่าง “ตายตัว” หรือ “การวางยา” นั่นคือ สั่งอย่างไรทำอย่างนั้น แม้ว่าจะทราบดีว่าบางครั้งต้องมีการปรับเปลี่ยน หรือตัดแปลงไปบ้างเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายก็ตาม หรือทราบว่าคำสั่งให้เปลี่ยนแปลงนั้น ๆ อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่งานเนื่องจากผู้บังคับบัญชาไม่รู้เรื่องรายละเอียดปลีกย่อยของงานแต่ก็ปล่อยไป โดยถือว่าได้ทำตามที่ได้สั่งการแล้ว หมกมุ่นหน้าที่ของตนแล้ว ความเสียหายที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ผู้สั่งต้องรับผิดชอบเอาเอง

3. การเพิกเฉยและการถอนตัว ในการเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ ครั้ง ผู้บริหารองค์กร หรือผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะพบว่าไม่มีบุคลากรคนใดแสดงอาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความคับข้องใจอย่างเปิดเผย หรือแสดงให้เห็นว่าไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะเป็นไปอย่างล่าช้า หรือไม่เกิดผลสำเร็จตามที่ประสงค์ เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลซึ่งไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ จึงหลบเลี่ยงที่จะนำเอาตนเองเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พฤติกรรมดังกล่าวถือเป็น **การเพิกเฉย** กล่าวคือ ในระยะแรกบุคลากรจะเฉยเมย ขวัญกำลังใจถดถอย คับแค่นใจและเมื่อต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งขึ้น จะก่อให้เกิดความยุ่งยากและอึดอัดใจเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้บุคลากรหาหนทางขยับขยาย โยกย้ายไปสู่งานส่วนอื่น ๆ หรือลาออกออกจากหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อองค์กร เพราะเป็นการสูญเสียทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ความสำเร็จ ความรู้ความสามารถ มีทักษะ มีความชำนาญงานสูง และมีคุณค่าไป

สำหรับทัศนะของ **สตีเฟน พี โรบบินส์ (Stephen P. Robbins)** แล้วเห็นว่า พฤติกรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไม่จำเป็นต้องแสดงออกโดยตรงอย่างโจ่งแจ้งเสมอไป พฤติกรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสามารถจะแสดงออกโดยเปิดเผย (Overt) แสดงให้เห็นมีความเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างออกไป (Implicit) การต่อต้านทันที (Immediate) ที่องค์กรเปลี่ยนแปลง และการหน่วงเหนี่ยวหรือผัดผ่อน (Deferred) ที่จะเปลี่ยนแปลง (Stephen P. Robbins, 1993, 670) ซึ่งพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในแต่ละรูปแบบนี้มีลักษณะเฉพาะดังนี้

- (1) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างเปิดเผย ผู้ต่อต้านจะแสดงพฤติกรรมต่อต้านด้วยการแสดงความคับข้องใจ หน่วงเหนี่ยวการทำงานให้ช้าลง การขู่ที่จะนัดหยุดงาน ฯลฯ
- (2) การแสดงให้เห็นว่ามีความเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างออกไป การแสดงพฤติกรรมต่อต้านอาจแสดงออกด้วยการหมดความภักดีต่อองค์กร การหมดแรงจูงใจในการทำงาน การทำงานที่มีความผิดพลาดเพิ่มมากขึ้น การขาดงานบ่อยๆ โดยอ้างว่าป่วย ฯลฯ
- (3) การต่อต้านทันทีที่องค์กรเปลี่ยนแปลง เช่น การไม่ให้ความร่วมมือ หรือไม่เข้าร่วมในการเปลี่ยนแปลง ในบางกรณีอาจต่อต้านอย่างรุนแรงโดยการขัดขวางไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่าง ๆ เช่น การประท้วงการนัดหยุดงาน ฯลฯ
- (4) การหน่วงเหนี่ยวหรือผัดผ่อนที่จะเปลี่ยนแปลง โดยการใช้ข้ออ้างต่าง ๆ นานาว่ายังไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงในขณะนี้ หรือยังไม่พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง หรืออ้างว่าองค์กรและการดำเนินงานในรูปแบบเดิมยังคงสามารถดำเนินการได้ดีไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ฯลฯ

นอกจากนี้ **อรุณ รักธรรม** ได้เสนอความเห็นว่าจะเมื่อเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กร บุคลากรอาจแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบต่าง ๆ กันเช่น (อรุณ รักธรรม 2537 : 717)

- (1) ทำตัวเป็นศัตรูกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งการแสดงออกโดยเปิดเผยและทำการต่อต้านอย่างลับ ๆ มิได้เปิดเผยให้เห็นอย่างชัดเจน แต่ผู้บริหารองค์กรและผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะรู้สึกได้ถึงการต่อต้านนั้น
- (2) การใช้กำลังเข้าต่อสู้ หรือทำลายล้างกันด้วยวิธีการต่าง ๆ ทั้งในทางลับและทางแจ้ง
- (3) ทำงานอย่างไม่เต็มความสามารถ หรือเต็มสมรรถนะที่มีอยู่จะทำให้ผลงานที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพต่ำ
- (4) อาจมีพฤติกรรมที่ซ่อนเร้นแต่แสดงออกให้ทราบได้ว่าต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เช่น อาจมีการขาดงานอยู่บ่อย ๆ มีการร้องทุกข์โดยขาดเหตุผลและไม่มีน้ำหนักที่น่าเชื่อถือ การนัดหยุดงาน บุคลากรบางคนอาจขอย้ายจากหน่วยงานที่ทำงานไปอยู่ที่อื่น ฯลฯ

- (5) ในกรณีที่เป็นบุคลากรในระดับบริหารที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงอาจใช้สิทธิพลของตนเองที่มีอยู่เข้าต่อต้านในทุกรูปแบบ หรือในกรณีที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาจแสดงออกโดยการไม่ยินยอมที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับคำสั่งการไว้

โดยสรุป พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ **คาร์เธอร์, มิเดิลบรูค, ราเชล และรอบบินส์** รวมทั้งแนวคิดของ **อรุณ รักธรรม** ต่างสอดคล้องกันนั่นคือ เมื่อบุคคลต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ กันได้แก่ การต่อต้านโดยตรงและเปิดเผย การต่อต้านทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น และการเพิกเฉยและการถอนตัว ทั้งนี้การทราบถึงพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่การเลือกใช้กลวิธีในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ

นอกจากนี้ Tizard, 2001:620; Potter, 2001:54; Kannji and Moura E Sa, 2001:709, McAdam and Bannister, 2001:8; Doyle 2001: 321 และ Burke, 1995:177 (Smit, 2003: 63) ยังได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงว่า ปัจจัยที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ คือ เรื่องของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยได้กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จนั้น ผู้ที่บริหารการเปลี่ยนแปลงจะต้องทราบว่าปฏิกริยาของกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่ในขั้นใด ซึ่งการประเมินดังกล่าวสามารถวัดได้จากการแสดงความคิดเห็นและพฤติกรรมของผู้ที่มีส่วนในการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งได้มีการวัดประเมินจากข้อคำถามดังต่อไปนี้

- 1) ความรู้และความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับความเกี่ยวโยงของวิสัยทัศน์ขององค์กร
- 2) ความรู้และความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- 3) การได้รับข่าวสารและความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น
- 4) ความคาดหวังในความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- 5) ความคาดหวังในทางบวกเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร
- 6) สิ่งที่พนักงานจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- 7) ผลกระทบในทางบวกต่องานที่พนักงานรับผิดชอบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- 8) การให้การสนับสนุนและมีความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง

- 9) ความร่วมมือระหว่างพนักงานที่มากขึ้นหรือน้อยลงซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- 10) การที่ต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- 11) การต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- 12) ความสอดคล้องของทักษะและบทบาททั้งในส่วนบุคคลและทีมงาน ซึ่งมีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- 13) การมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง
- 14) ความเชื่อใจของพนักงานต่อคำมั่นสัญญาและความซื่อตรงของผู้บริหารในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง
- 15) การชื่นชมขอบคุณและระลึกถึงความทุ่มเทของพนักงานสำหรับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ

3.5 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากบุคคล

วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีหลายวิธี ผู้เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับแหล่งที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงจะสามารถลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและทำการเปลี่ยนแปลงได้เป็นผลสำเร็จ

Watson (อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2523 : 136-137) ได้กล่าวถึงวิธีการที่ใช้ในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. สนับสนุนร่วมมือ
2. เริ่มต้นเปลี่ยนแปลงที่จุดยอด
3. แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการลดภารกิจลงมา มิใช่เป็นการเพิ่มภาระให้พนักงานเดิม
4. ผสมผสานข้อเสนอของการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับธรรมเนียมประเพณีและค่านิยมของทุกฝ่าย
5. แสดงให้เห็นว่าหลังจากการเปลี่ยนแปลง ทุกคนมีอิสระเสรียิ่งขึ้น
6. เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมวิเคราะห์ปัญหาด้วยตนเอง
7. พยายามใช้หลักการตัดสินใจโดยหลักความยินยอม

8. สร้างระบบตรวจสอบข่าวสารย้อนกลับ ขจัดความกลัว ความยุ่งยากที่จะเกิดขึ้น
9. สร้างความไว้วางใจร่วมกัน

สำหรับวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากบุคคลนั้นในทัศนะของ จอห์น พี คอตเตอร์ และลีโอนาร์ด เอ. สคลีซิงเจอร์ (John P. Kotter and Leonard A. Schlesinger: 1979) เห็นว่าควรใช้กลวิธีต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1. **การให้ความรู้และการสื่อสาร (Education and communication)** การให้ความรู้ความเข้าใจและการสื่อสารกับบุคลากรในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะช่วยให้บุคลากรทราบถึงเหตุผลและตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เป็นการลดความเข้าใจผิดที่ก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ โดยการให้ความรู้และการสื่อสารสามารถทำได้โดยการประชุม การชี้แจง การจัดทำจดหมายข่าวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร ฯลฯ
2. **การให้โอกาสได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Participation)** โดยให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยการให้เสนอแนะถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการมีส่วนร่วมช่วยเหลือให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนี้จะช่วยลดความรุนแรงของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังทำให้บุคคลที่เข้าร่วมในการเปลี่ยนแปลงเกิดการผูกมัดตัวเองเข้ากับการเปลี่ยนแปลงโดยการเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง
3. **การเจรจาต่อรอง (Negotiation)** การเจรจาต่อรองเป็นอีกกลวิธีหนึ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถใช้ในการลดศักยภาพในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ อนึ่ง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริหารขององค์กรก็ได้ ในกรณีที่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดจากบุคคลผู้มีอำนาจและบทบาทสูงนั้น การเจรจาต่อรองจะช่วยทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและสาเหตุที่ต่อต้านได้
4. **การให้สิ่งอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Facilitation and Support)** เป็นอีกหนึ่งวิธีที่ช่วยลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อบุคลากรที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดความวิตกกังวลมาก ควรต้องให้การสนับสนุนโดยการให้คำปรึกษาแก่บุคลากร รวมทั้งการฝึกอบรมให้มีทักษะใหม่ ๆ

เพิ่มสูงขึ้น การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรต่อบุคคลหรือกลุ่มที่ต่อต้านความเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้จะช่วยให้ผู้ต่อต้านหรือกลุ่มต่อต้านยอมรับการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังช่วยผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นไปได้เร็วมากขึ้น

5. **การยักยักย้ายถ่ายเทและการร่วมมือ (Manipulating and Cooperation)** การยักยักย้ายถ่ายเท หมายถึง การควบคุมบังคับไปตามที่ต้องการโดยพยายามที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้ต่อต้าน เช่น การบิดเบือนข้อเท็จจริง การให้ข้อมูลเพียงบางส่วน ในส่วนของการร่วมมือนั้น สามารถทำได้โดยการให้ผู้นำกลุ่มได้มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
6. **การบังคับ (Coercion)** เป็นการบังคับขู่เข็ญให้ผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงต้องเชื่อฟังและยอมรับการเปลี่ยนแปลง กลวิธีนี้สามารถนำมาใช้หลังจากวิธีการยักยักย้ายถ่ายเทและการร่วมมือไม่ได้ผล อาจกระทำได้โดยการโยกย้ายผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้พ้นทาง การไม่ปรับตำแหน่งและค่าตอบแทน เป็นต้น

3.6 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากองค์กร

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถเอาชนะได้หากผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง เลือกใช้วิธีการหรือกลวิธีที่เหมาะสม ซึ่งในทัศนะของเดวิสและนิวสตรอม เห็นว่าควรดำเนินการเป็นขั้นเป็นตอน โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. **การสร้างแรงสนับสนุนของกลุ่ม** การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะประสบความสำเร็จถ้าทุกคนทุกฝ่ายให้การยอมรับสนับสนุนและเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารอาจส่งเสริมให้มีกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้ผู้ที่ไม่เต็มใจที่จะปฏิบัติตามยอมรับและเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง
2. **การปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี** เมื่อผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ริเริ่มเปลี่ยนแปลงองค์กรก็ต้องปฏิบัติตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีในการสนับสนุนและเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทุกฝ่ายได้เห็นและเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งจำเป็นและมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงไว้เป็นอย่างดี
3. **การให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง** การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็น นำเสนอข้อมูลให้ข้อเสนอแนะหรือมีส่วนร่วมในการพิจารณาถึงเหตุผลและ

ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น นอกจากจะทำให้พวกเขายอมรับการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความร่วมมือและออกแรงสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จอีกด้วย

4. **การให้รางวัลเพื่อการยอมรับ** อาจทำได้โดยให้รางวัลตอบแทนโดยตรงในรูปของวัตถุสิ่งของหรือรางวัลทางใจ เช่น รางวัลในการยกย่องชมเชย การยอมรับนับถือ การให้สถานะทางสังคมภายในองค์กร ฯลฯ
5. **การติดต่อสื่อสาร** การสื่อสารระหว่างผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบุคลากรขององค์กรในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะช่วยให้บุคลากรได้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ เงื่อนไข และประโยชน์ที่ทุกฝ่ายจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การสื่อสารจะช่วยลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและเกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือที่จะเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น
6. **การร่วมมือกับสหภาพแรงงาน** สหภาพแรงงานมิได้มีบทบาทเพียงแต่ปกป้องและเรียกร้องสิทธิประโยชน์ของฝ่ายลูกจ้างเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่สหภาพแรงงานยังมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรอีกด้วย หากผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ทำความเข้าใจกับสหภาพแรงงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ชัดเจน จะช่วยให้เกิดความพร้อมการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กระบวนการดำเนินงาน หรือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร ในขณะที่เดียวกันสหภาพแรงงานยังมีบทบาทในการสร้างความกดดันให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้นด้วย

3.7 สรุปบทบทวนวรรณกรรมในหัวข้อแนวคิดเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

จากการทบทวนบทวรรณกรรมบทที่ 2 ในหัวข้อการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะพบว่า หัวข้อหลักอีกหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่คู่กันกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงและไม่เผชิญไม่ได้ คือ เรื่องของ**การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง** ดังนั้นหากผู้บริหารหรือผู้นำมีความประสงค์ที่จะบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จแล้ว ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถบริหารจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะ

เป็นรากฐานที่นำมาสู่การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จต่อไป ดังนั้นในหัวข้อของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเริ่มต้นด้วยการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ*ความหมายของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง*คือการกระทำต่าง ๆ เพื่อให้สิ่งต่าง ๆ คงอยู่ในสภาพเดิมเหมือนที่เคยเป็นอยู่ก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง และ*ลักษณะของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง* จะเปรียบเสมือนแรงต้านทานเพื่อต้านแรงเสริมเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ โดย*แหล่งที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง*ดังกล่าว จะเกิดจากสาเหตุหลัก 2 ประการ คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากตัวบุคคล (Individual Resistance) ซึ่งได้แก่ คือ หลักการของเหตุผล (Logical Resistance) หลักด้านจิตวิทยา (Psychological Resistance) และหลักด้านกลุ่มสังคม (Sociological Resistance) ในขณะที่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากองค์กร (Organizational Resistance) จะเกิดจากความเฉื่อยจากโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร บรรทัดฐานของกลุ่ม การกลัวต่อการสูญเสียความสำคัญในฐานะผู้เชี่ยวชาญ การกลัวต่อการสูญเสียอำนาจ การกลัวต่อการสูญเสียทรัพยากรต่าง ๆ มีการลงทุนในทรัพยากรสินคงที่สูง และมีข้อตกลงกับหน่วยงาน หรือกิจการอื่นๆ ไว้ ซึ่งแหล่งที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะทำให้ผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแสดง*พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง*ออกมา ได้หลากหลายรูปแบบ เช่น การแสดงออกอย่างเปิดเผย การปกปิดซ่อนเร้น การเพิกเฉยและการถอนตัว ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องสังเกตได้ถึงพฤติกรรมดังกล่าว หรือผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำการสอบถามถึงความคิดเห็นของพนักงาน จากแบบสอบถามที่ Tizard ได้เคยทำการวิจัยไว้เกี่ยวกับความคิดเห็นและพฤติกรรมของพนักงานว่าความคิดเห็นและพฤติกรรมของพนักงานขณะที่ทำการสำรวจนั้นเป็นส่วนที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างราบรื่น หรือเป็นการขัดขวางไม่ให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ซึ่งหากผู้นำหรือผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงทราบถึงแนวทางที่เกิดขึ้นในองค์กร จะทำให้ผู้บริหารในองค์กรทราบว่าต้องดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่อไปอย่างไร เพื่อที่จะได้ทราบและวางแผนในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งกำหนด*แนวทางในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง* ต่อไป

ซึ่งการดำเนินการในการพิจารณาเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทางผู้ให้คำปรึกษาได้มีการสำรวจการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวกับผู้บริหารที่ศึกษา ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่ผู้ให้ปรึกษาให้คำปรึกษาในครั้งนี โดยผู้ให้คำปรึกษาได้ทำการสำรวจการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยการอ้างอิงจากรายงานการวิจัยของ Tizard, 2001:620; Potter,

2001:54; Kannji and Moura E Sa, 2001:709, McAdam and Bannister, 2001:8; Doyle 2001: 321 and Burke, 1995 : 177 เกี่ยวกับมิติทั้ง 15 มิติ เพื่อพิจารณาถึงสถานการณ์หรือสภาพขององค์กรในปัจจุบันว่ามีการต่อต้านหรือสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยตัวอย่างของแบบสอบถามสามารถอ้างอิงได้ที่ภาคผนวกที่ 3 (แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รูปแบบและภาวะผู้นำและการปรับตัวในสถานการณ์ต่างๆ) ส่วนที่ 2

4. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากที่ทราบกันแล้วว่าภาวะผู้นำนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ (John P. Kotter อ้างถึงใน John A. Pearce and Richard B. Robinson, 2000 : 314) ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับรายละเอียดของภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญและนับว่าเป็นหัวใจของการศึกษาในครั้งนี้ ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับรายละเอียดของแนวคิดของภาวะผู้นำ จึงประกอบด้วย

- 4.1 ความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ และผู้บริหาร
- 4.2 ประเภทของผู้นำ
- 4.3 บทบาทใหม่ของผู้บริหารในฐานะผู้นำ
- 4.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำ
- 4.5 สรุปบทบทวนวรรณกรรมในหัวข้อแนวคิดภาวะผู้นำ

4.1 ความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ และผู้บริหาร

ผู้นำ (Leader) มีผู้รู้หลายท่านได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับผู้นำไว้หลากหลาย เช่น เนตรพิณณา ยาวีราช (2549 : 7) ได้นิยามคำว่าผู้นำว่าหมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ O'Leary (2001 : 8) ได้นิยามว่า คือ บุคคลที่มีบารมี และสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และสุพานิ สฤกษ์วานิช (2549 : 296) ได้กล่าวถึงผู้นำว่า คือ ผู้ที่ริเริ่มและผลักดันในกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างให้เกิดขึ้นได้อย่างประสบความสำเร็จ

ดังนั้นหากจะสรุปนิยามของผู้นำ เราจะสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถผลักดันให้ทำสิ่งต่างๆ ได้สำเร็จผ่านบุคคลอื่นผ่านการจูงใจบุคคลอื่น

ภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งนิยามโดย Hersey and Blanchard (1977) ในขณะที่ Greenberg and Baron (1995) อ้างใน ศิริพร พูนชัย : 2547) กล่าวว่า เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกภายในกลุ่ม ทำให้บรรลุ

จุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งแหล่งที่มาของอิทธิพลนั้นมาจากตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กร และสุพานี สฤกษ์วิภาณิช (2549) ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม หรือนำผู้ตามได้อย่างสัมฤทธิ์ผล หรือเป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้อย่าง เต็มที่เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของงานได้อย่างเหมาะสม

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ ความสำเร็จตามเป้าหมาย ผ่านการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ และการสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้บริหาร (Executive) หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์กรต่างๆ เพื่อควบคุมดูแลความรับผิดชอบให้กิจการงานต่างๆ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยผู้อื่น เนตรพัฒน์ ยาววิราช (2549 : 7) นอกจากนี้ สุชาติ รังสินันท์ (2548 : 101) ได้นิยามความหมาย ของผู้บริหาร ว่าคือ กลุ่มบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบกำหนดเป้าหมายและจัดการกับทรัพยากรที่มี อยู่ให้ร่วมแรงร่วมใจกันสร้างผลผลิต เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่วางไว้และบรรลุผลตาม เป้าหมายที่กำหนด และวิทยา ด่านธำรงกุล (2546) ได้ให้ความหมายสนับสนุนต่อว่า ผู้บริหาร คือ บุคคลที่มีบทบาทโดยตรงในการสนับสนุนและผลักดันการทำงาน ตลอดจนรับผิดชอบต่อผลงานของ บุคคลอื่น ซึ่งหมายถึง ผู้ได้บังคับบัญชา สมาชิกของทีมหรือบุคคลซึ่งผู้บริหารจะต้องเกี่ยวพันด้วย ในฐานะผู้ให้การสนับสนุนในการทำงาน รวมถึงการกำกับกิจกรรมของบุคคลอื่นด้วย

ดังนั้นหากจะสรุปนิยามของผู้บริหาร เราจะสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหาร คือ บุคคลที่ดำรง ตำแหน่งในองค์กร ซึ่งมีทำหน้าที่กำหนดเป้าหมายและจัดการกับทรัพยากรที่มีอยู่ รวมทั้ง รับผิดชอบต่อผลงานของบุคคลอื่น

4.2 ประเภทของผู้นำ

หากจะพิจารณาถึงประเภทหรือรูปแบบของผู้นำ จะพบว่าภาวะผู้นำสามารถจำแนก ออกเป็น 2 ประเภท คือ ภาวะผู้นำแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (สมยศ นาวิกาน, 2546 : 158)

1. ภาวะผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) เกิดจากการที่บุคคลที่ไม่มี อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น แม้ว่าบุคคลดังกล่าวจะ

ไม่ได้ถูกแต่งตั้งให้เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ แต่บุคคลดังกล่าวก็สามารถกลายเป็นผู้นำได้ เพราะความสามารถพิเศษหรือทักษะเฉพาะด้านที่บุคคลอื่นจำเป็นต้องใช้ หรือมีลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Charisma) ที่สามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น

2. **ภาวะผู้นำแบบเป็นทางการ (Formal Leadership)** เกิดจากการที่บุคคลใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นทางการในองค์กร โดยที่บุคคลดังกล่าวดำรงตำแหน่งทางการบริหารซึ่งมีโอกาสและความรับผิดชอบที่จะใช้ภาวะผู้นำอย่างเป็นทางการภายใต้ความสัมพันธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้นำในลักษณะดังกล่าว คือ ผู้บริหารในองค์กรนั่นเอง

เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น ดังนั้นจะขออธิบายถึงประเภทของผู้บริหารควบคู่กันไป เพราะผู้บริหารจะถูกนับว่าเป็นผู้นำแบบเป็นทางการ โดยการจำแนกประเภทของผู้บริหารจะจำแนกได้หลายระดับ ตามลำดับชั้นขององค์กร ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น (สุชาติ รังสินันท์, 2548 : 101 และ สมยศ นาวิการ, 2546 : 17)

- 1) **ผู้บริหารระดับสูง (Top Management/Executive)** เป็นผู้ที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรโดยตรง เป็นศูนย์กลางของการบริหารจัดการในภาพรวมขององค์กร บุคคลเหล่านี้จะทำหน้าที่กำหนดเป้าหมายและชี้นำทิศทาง ตลอดจนการตัดสินใจ ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อองค์กรโดยรวม
- 2) **ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager)** เป็นผู้ที่อยู่ ณ ระดับกลางของสายการบังคับบัญชา คือ เป็นผู้ที่ทำงานอยู่ระหว่างผู้บริหารระดับต้นและสูง ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นผู้รับนโยบาย วิสัยทัศน์จากผู้บริหารระดับสูงมาแปลงเป็นเป้าหมาย แผนปฏิบัติและกลยุทธ์การทำงาน จัดระบบการทำงาน ประสานการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและรับข้อมูลจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับสูง
- 3) **ผู้บริหารระดับต้น (First - Line Manager)** จะอยู่ ณ ล่างสุดของระดับการบริหารเหนือพนักงาน เพราะว่าพวกเขาจะมีความรับผิดชอบที่สำคัญคือ การควบคุมการดำเนินงานประจำวันให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยมีหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผน มอบหมาย จัดสภาพแวดล้อม กำกับ ควบคุมเพื่อให้งานให้เดินหน้าไปตามแผนที่กำหนด มีการสื่อสารและจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานเป็นทีมและทุ่มเททำงานอย่างเต็มศักยภาพ การพัฒนาและติดตามประเมินผล ตลอดจนการลงมือ

ดำเนินการเองในบางเรื่อง ซึ่งผู้บริหารระดับต้นจะมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะเปรียบเสมือนเป็นหัวหน้าทีมงาน หรือ Team Leader นั่นเอง

4.3 บทบาทใหม่ของผู้บริหารในฐานะผู้นำ

ในอดีตสภาพแวดล้อมของโลกจะค่อนข้างคงที่และมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างช้า ดังนั้นผู้บริหารจึงถูกกำหนดให้มีบทบาทในการควบคุมความความมีประสิทธิภาพขององค์กรเป็นหลัก โดยผ่านทางหน้าที่ทางการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน การจัดองค์กร การจัดกำลังคน การอำนวยความสะดวก และการควบคุม รวมถึงมีบทบาทในการบริหารจัดการด้านข่าวสาร ความสัมพันธ์ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 29 - 31) และด้านการตัดสินใจ แต่ในปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นบทบาทและหน้าที่การบริหารแบบเดิมของผู้บริหารจึงไม่สามารถช่วยพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จภายใต้สถานการณ์ของโลกปัจจุบัน ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรต้องการความอยู่รอด และสามารถแข่งขันได้กับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น องค์กรจึงต้องการผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำมากกว่า โดยคอตเตอร์ (Kotter, 1999) ได้แสดงตารางการเปรียบเทียบถึงข้อแตกต่างระหว่างการบริหารจัดการ (Management) กับภาวะผู้นำ (Leadership) ของขอบเขตการปฏิบัติใน 5 ด้านขององค์กร อันได้แก่ ทิศทางขององค์กร (Providing Direction) การจัดให้เป็นระเบียบ หรือจัดแนวทางดำเนินงาน (Alignment) การสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationships) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Qualities) และผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน (Outcomes) ดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 35)

ตารางที่ 3.2 แสดงการเปรียบเทียบผู้บริหารและผู้นำ

มุมมอง	ผู้บริหาร	ผู้นำ
ทิศทางขององค์กร (Direction)	<ul style="list-style-type: none"> - จะเน้นการวางแผนและการทำงบประมาณ - ติดตามคืบหน้าของโครงการสำคัญ - เน้นผลในระยะสั้น 	<ul style="list-style-type: none"> - จะเน้นการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร - ติดตามคืบหน้าของโครงการในภาพกว้างกว่าโครงการสำคัญ - เน้นผลในระยะยาว
การจัดให้เป็นระเบียบหรือจัดแนวทางดำเนินงาน (Alignment)	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นการจัดองค์กรและจัดคนเข้าทำงาน - เน้นการสั่งการและควบคุม - สร้างกรอบและอาณาจักร 	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นการสร้างวัฒนธรรมร่วมและค่านิยมร่วมให้แก่องค์กร - เน้นการช่วยให้คนอื่น ๆ เติบโต และพัฒนาขึ้น - ลดกรอบต่างๆ และอาณาจักรต่างๆ ลง
ความสัมพันธ์ (Relationships)	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นที่วัตถุ (สินค้าและบริการ) - เน้นอำนาจตามตำแหน่ง - ปฏิบัติตนในฐานะ “นาย” 	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นที่คน (โดยการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นผู้ตาม) - เน้นการใช้อำนาจส่วนบุคคล - ปฏิบัติตนในลักษณะโค้ช ผู้อำนวยความสะดวกและผู้ให้บริการ
คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Qualities)	<ul style="list-style-type: none"> - ห่วงเหินไร้อารมณ์ - เชื้อมั่นในความเป็นผู้เชี่ยวชาญของตนเอง - เป็นผู้พูด - เน้นการทำตาม 	<ul style="list-style-type: none"> - จะรับรู้และสัมผัสในอารมณ์ผู้ตาม - ใจกว้าง รับผิดชอบ - เป็นนักฟัง - มีความกล้า กระตุ้นให้เกิดความกล้า
ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Outcomes)	<ul style="list-style-type: none"> - ก่อให้เกิดความมั่นคง ความเป็นระเบียบและประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่

ที่มา: ดัดแปลงจาก John P. Kotter, “Leading change, Harvard Business School Press, 1966. Joseph C. Rost, “Leadership for the Twenty – first century, Westport, 1993.; Brain Dumaine, “The new Non-Manager Manager”, Fortune February 22, 1993 หน้า.80-84

สำหรับรายละเอียดของความแตกต่างของบทบาทของผู้บริหารและผู้นำในแง่มุมมองต่างๆ จะมีดังต่อไปนี้

4.3.1 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Providing Direction) ทั้งการนำและการบริหารจัดการต่างเกี่ยวข้องกับทิศทางเป้าหมายขององค์กร แต่ที่แตกต่างกันก็คือ การบริหารจัดการจะเน้นที่การกำหนดรายละเอียดของการวางแผน และขั้นตอนในการบรรลุเป้าหมาย จากนั้นจึงพิจารณาจัดสรรงบประมาณที่จำเป็นในการปฏิบัติตามแผน ส่วนการนำจะมุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต และพัฒนากลยุทธ์ที่สะท้อนการมองการณ์ไกลดังกล่าว ดังนั้นการนำจึงมีแผนดำเนินงานในระยะยาว ในขณะที่การบริหารจัดการจะเน้นเกี่ยวกับการรักษาเส้นเกณฑ์ที่ต่ำสุดที่สามารถจะบรรลุได้และมีแผนการดำเนินงานระยะสั้น

4.3.2 การจัดให้เป็นระเบียบ หรือจัดแนวทางการดำเนินงาน (Alignment) การบริหารจัดการจะทำรายละเอียดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนด ผ่านทางการจัดวางอัตรากำลังของพนักงาน เช่น การกำหนดขั้นตอน วิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นผู้บริหารจึงอยู่ในฐานะเป็นผู้คิดแต่พนักงานจะเป็นผู้ทำ ส่วนการนำนั้นผู้นำจะเน้นในเรื่องของการสื่อสาร การสร้างความเข้าใจให้กับทุกคน เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย ทั้งนักคิด นักทำและผู้นำ ซึ่งการร่วมกันดังกล่าวจะทำให้เกิดความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ โดยมีวิสัยทัศน์เป็นจุดหมายปลายทาง

การจัดระเบียบและแนวทางการดำเนินงานของผู้บริหารนั้น จะเป็นการจัดแบ่งคนในองค์กรออกเป็นกลุ่มตามลักษณะงานของความเชี่ยวชาญและตามหน้าที่ แล้วมอบหมายให้มีความรับผิดชอบลดหลั่นเป็นลำดับชั้น ในขณะที่ผู้นำจะสลายกำแพงที่แบ่งแยกหน่วยงานย่อยๆ ออกจากกัน เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกของการเป็นทีมเดียวกัน และมีความตัดเทียมกันเพื่อช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ผู้นำแทนที่จะคอยกำกับและควบคุมการทำงานของพนักงาน ผู้นำจะเน้นการช่วยเหลือให้คนเหล่านั้นมีความก้าวหน้าโดยเฉพาะการสร้างให้มีความรู้และความสามารถใหม่ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ในขณะที่การบริหารจัดการจะใช้กระบวนการของการสื่อสารเพื่อให้ได้คำตอบและเพื่อการแก้ปัญหาต่างๆ เท่านั้น

4.3.3 การสร้างความสัมพันธ์ (Relationships) การบริหารจัดการจะมุ่งเน้นสิ่งที่เป็นวัตถุ เช่น อุปกรณ์ เครื่องจักรต่างๆ ตลอดจนแบบการรายงานที่ระบุขั้นตอนต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริหารขององค์กร และมอบหมายงานให้ผู้ที่บังคับบัญชาในฐานะที่เป็น “นาย” ในทางตรงกันข้าม การนำจะให้ความสำคัญในกระบวนการ

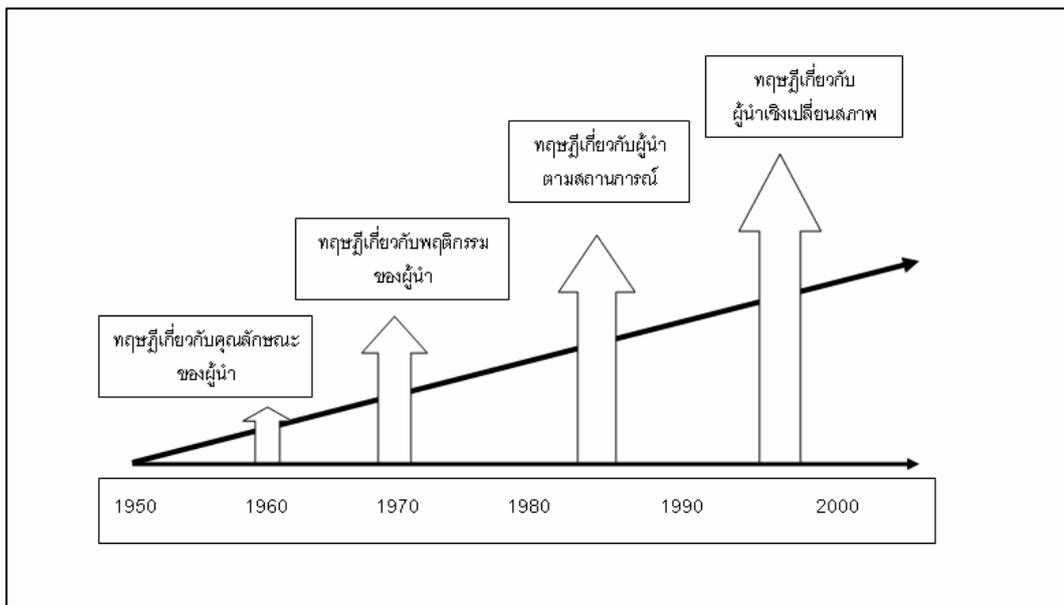
จงใจและการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคคลอื่น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การบริหารจัดการจะเน้นความสัมพันธบนพื้นฐานของอำนาจที่เป็นทางการ ในขณะที่การนำจะใช้อิทธิพลส่วนบุคคลมากกว่าอำนาจที่เป็นทางการ เช่น การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การใช้วิธีการให้คุณมากกว่าการให้โทษ การเป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นพี่เลี้ยง การสร้างแรงดลใจ

4.3.4 คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Leadership Qualities) การนำหรือภาวะผู้นำมีความหมายถึงคุณลักษณะพิเศษส่วนตัวที่อาจมองไม่เห็นแต่ทรงพลังมาก เช่น คุณลักษณะในเรื่องความมุ่งมั่นกระตือรือร้น ความซื่อสัตย์ยึดถือคุณธรรมและยึดมั่นในหลักการ ความกล้าหาญ และความอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น ดังนั้นจึงพบอยู่เสมอว่า ผู้นำที่ดีมักจะมีมาจากคนที่จริงจัง เอื้ออาทรต่อผู้อื่น และสำหรับการบริหารจัดการจะเป็นกระบวนการที่สร้างความรู้สึกที่ห่างไกลต่อกันระหว่างบุคคล ในขณะที่การนำจะช่วยเสริมสร้างความใกล้ชิดสนิทสนมต่อกันมากขึ้น ทำให้คนรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีคุณค่า มีความหมายต่อสังคมนั้น ผู้นำจะรู้จักการลดอัตตาตัวตนของตนเองให้น้อยลง และให้การยอมรับต่อความรู้สึก ความสามารถ และการมีส่วนร่วมของผู้อื่น ในขณะที่การบริหารจัดการจะมุ่งที่วิธีการให้คำตอบและการแก้ปัญหาเป็นประเด็นสำคัญ

4.3.5 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Outcomes) ความแตกต่างระหว่างการบริหารจัดการกับการนำ ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างกันกล่าวคือ การบริหารจัดการจะช่วยทำให้เกิดสภาพที่มั่นคง เพิ่มความสามารถในการคาดคะเนหรือคาดการณ์ เกิดความเป็นระเบียบและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงสามารถคาดการณ์ได้ว่า การบริหารจัดการที่ดีสามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะสั้นได้อย่างคงเส้นคงวาทรงตามเป้าหมายและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายในองค์กร ในทางตรงกันข้าม การนำหรือภาวะผู้นำจะช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สำคัญในองค์กร ทั้งนี้เพราะการนำเน้นการทำให้คนเกิดความฉงนใจ โดยการใช้คำถามเพื่อท้าทายต่อสถานภาพเดิมที่ล้าสมัยและขาดพลวัต เพื่อให้เกิดข้อเสนอแห่งการเปลี่ยนแปลง หรือให้เกิดการกระทำที่ทดแทนที่เป็นมาตรการใหม่ที่ท้าทายและได้ผลกว่า ดังนั้นการนำที่ดีจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่แนวทางที่ดีกว่าอย่างชัดเจน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการที่ดีมีความสำคัญต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่กำหนด ส่วนการนำที่ดีมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่อนาคต

4.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำ

วิวัฒนาการของการศึกษาเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำนั้นมีการศึกษาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยการศึกษาดังกล่าวต่างมุ่งเน้นที่เป้าหมายอย่างเดียวกัน คือ การระบอบุองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะมีมุมมองเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณสมบัติของการเป็นผู้นำ และมุมมองด้านพฤติกรรมด้านของผู้นำแต่ละชนิดในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำได้ตามแผนภาพด้านล่างนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช , 2537 : 92)



ภาพที่ 3.8 : แสดงวิวัฒนาการทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ซึ่งแต่ละทฤษฎีจะมุ่งประเด็นในการให้ความสำคัญที่แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 3.3 (สมยศ นาวิการ, 2546 : 160)

ตารางที่ 3.3: ประเด็นในความสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำ

วิธีการศึกษา	การให้ความสำคัญ
• ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ	• การมุ่งที่คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ
• ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม	• การมุ่งที่พฤติกรรมของผู้นำ
• ทฤษฎีเชิงสถานการณ์	• การมุ่งที่ความสอดคล้องระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและคุณลักษณะทางสถานการณ์
• ทฤษฎีเชิงเปลี่ยนแปลง	• การมุ่งที่วิสัยทัศน์ การบันดาลใจ และการกระจายอำนาจของ “ผู้นำพิเศษ”

4.4.1 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นทฤษฎีที่ได้แนวทางมาจากทฤษฎีมหาบุรุษสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้ โดย Stogdill ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยที่ทำในช่วงปี ค.ศ. 1904 – 1947 สรุปได้ว่าผู้นำมีคุณลักษณะดังนี้ ความมีสติปัญญา ความเป็นผู้รู้ ความรับผิดชอบ สถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจ ความชอบเข้าสังคม ความคิดริเริ่ม ความพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความไวในการรับรู้และเข้าใจการสถานการณ์ต่าง ๆ ความร่วมมือ ความนิยมแพร่หลาย ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการใช้คำพูด

ต่อมา Stogdill ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์งานวิจัยที่ทำในช่วงปี ค.ศ. 1948 - 1970 โดยพบลักษณะของผู้นำว่ามีดังนี้ (ธวัช บุญยมณี , 2550 : 48)

- คุณลักษณะทางร่างกาย อาทิ อายุ ส่วนสูง น้ำหนัก และรูปร่าง
- ภูมิหลังทางสังคม อาทิ การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเลื่อนชั้นทางสังคม
- สติปัญญาและความสามารถ อาทิ สติปัญญา ความเด็ดขาด ความรู้ ความคล่องแคล่วในการใช้คำพูด
- บุคลิกภาพ อาทิ ความสามารถในการปรับตัว การมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น การมีความสมดุลในอารมณ์และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความมีอิสระและเป็นตัวของตัวเอง ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นในตนเอง
- คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน อาทิ ความต้องการความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และการมุ่งมั่น
- คุณลักษณะทางสังคม อาทิ ความสามารถในการประสานความร่วมมือ ความสามารถในการบริหารจัดการ ความปรารถนาที่จะร่วมมือกับคนอื่น ความนิยมแพร่หลายและมีเกียรติ การชอบสังคมและมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การชอบสังคมและมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีส่วนร่วมกับสังคม รู้จักกาลเทศะและมีทักษะด้านการพูด

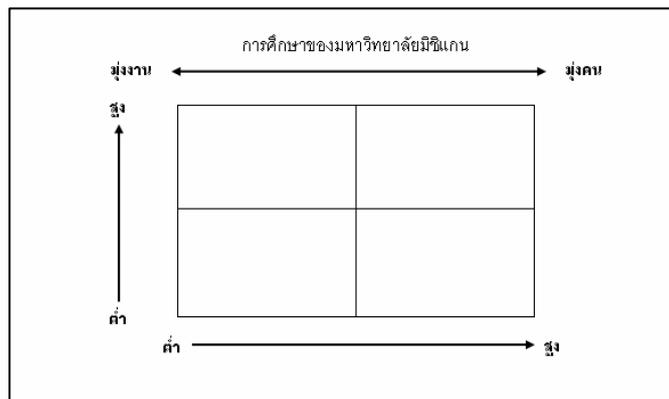
ในระยะหลัง ๆ Stogdill ได้ทำการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยอีกและพบว่าคุณลักษณะของผู้นำที่พบเสมอในผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้

สำเร็จ ความแข็งแรง ความเพียรพยายาม รู้จักเสี่ยง ความคิดริเริ่ม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการจัดการกับความเครียด ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น ความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ และจากการศึกษาลักษณะเด่นของภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จเมื่อไม่นานมานี้ พบว่าผู้นำมีแนวโน้มที่มีลักษณะดังนี้ เป็นผู้มีพลังและทำงานด้วยความแข็งแกร่ง ต้องการอำนาจเพื่อใช้เป็นแนวทางในการไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่วางไว้ มีความทะเยอทะยาน ต้องการประสบความสำเร็จ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ พยายามพัฒนาตนเอง มีความซื่อสัตย์ ไม่ยอมท้อแท้ เลือกรูปแบบการปฏิบัติที่จะไปนำสู่การบรรลุเป้าหมาย รับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง มีความเฉลียวฉลาด มีความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมของสังคม มีความรอบรู้อย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับอุตสาหกรรม ธุรกิจ ถึงอย่างไรก็ตาม จากการศึกษายังพบข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะว่า อันที่จริงแล้วเราไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนที่แบ่งแยกระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำ และบุคคลที่ไม่เป็นผู้นำได้

4.4.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรม ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และตารางการจัดการของ Blake และ Mouton แต่ในที่นี้จะขอนำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Blake และ Mouton เท่านั้น เพราะเป็นทฤษฎีที่แก้ไขผิดพลาดของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ที่จะพิจารณาภาวะผู้นำแบบมิติเดียว คือ ผู้นำจะเป็นแบบมุ่งงานหรือแบบมุ่งความสัมพันธ์แบบใดแบบหนึ่ง ในขณะที่การศึกษาของ Blake และ Mouton จะเป็นแบบ 2 มิติ คือ พฤติกรรมของผู้นำอาจมีทั้งการมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ก็ได้ และแตกต่างจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดที่มีรายละเอียดของประเภทของผู้นำการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Blake และ Mouton



ภาพที่ 3.9 : การเปรียบเทียบระหว่างการศึกษามหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มิชิแกน ฮาร์วาร์ด และ Blake และ Mouton

- **ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Blake และ Mouton**

ในปี ค.ศ.1964 Robert R. Blake และ Jane S. Mouton ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำด้วยตารางการจัดการ (Managerial Grid) เพื่อแสดงแบบของภาวะผู้นำ โดยใช้ตารางซึ่งมี 2 แกน คือ แกนตั้งแทนพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Concern for People) และแกนนอนแทนพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิต (Concern for Production)

พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่เอาใจใส่ทุกข์สุข ช่วยเหลือ สนับสนุนผู้ตามทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

พฤติกรรมที่มุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมที่ให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่องานหรือผลผลิตจากการทำงานมากกว่าคน ไม่ชอบมอบหมายงานหรือกระจายอำนาจ

แต่ละแกนแบ่งเป็น 9 ช่วง จาก 1 – 9 ทั้ง 2 แกน และมีความสัมพันธ์กัน Blake และ Mouton ใช้ตัวเลขทั้งแนวนอนและแนวตั้งในการอธิบายแบบของผู้นำ ซึ่งแบ่งเป็น 5 ประเภท (นิพนธ์ กินาวงศ์ , 2542 : 79 – 81 ; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ , 2541 : 199 – 200 ; Stoner & Freeman, 1992 : 478 – 479 ; Robbins, 1996 : 417 – 418 อ้างถึงใน ธวัช บุญยมณี , 2550 : 57) ดังแสดงเป็นตารางในภาพที่ 3.10



ภาพที่ 3.10 : ตารางตาข่ายการจัดการตามแนวคิดของ Blake และ Mouton

1. ผู้นำแบบ (1.1) เป็นการจัดการแบบด้อยคุณภาพ หรือแบบไม่เอาไหน (Impoverished Management) คือ เป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ บริหารงานแบบเนือย ๆ เฉื่อยชา ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ได้เท่าไรเอาเท่านั้น ทำงานประจำไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีจุดหมาย ทำตามระบบ แยกตนออกจากคนอื่น ๆ ในองค์กร หลีกเลียงจากความวุ่นวาย มักโดยความผิดให้กับคนอื่น ทำตนเหมือนผู้นำสารจากผู้บังคับบัญชาไปส่งให้ผู้ตาม เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด เพราะไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ทำให้เกิดความเสื่อมต่อองค์กร

2. ผู้นำแบบ (1.9) เป็นการจัดการแบบสโมสร หรือแบบชุมนุมสังสรรค์ (Country Club Management) คือ เป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำแต่มุ่งความสัมพันธ์สูง จะให้ความสนใจที่คนแต่ไม่สนใจในเรื่องงานหรือผลผลิตของงานเท่าที่ควร ผู้นำแบบนี้จะพยายามสร้างบรรยากาศแบบครอบครัวที่มั่นคงสุขสบายและเป็นมิตร พยายามสร้างความเป็นกันเอง เป็นมิตรกับคนทั้งหลาย หลีกเลียงความขัดแย้งให้มากที่สุด และหลีกเลียงการใช้แรงกดดันเพื่อให้ผู้ตามทำงานให้สำเร็จ

3. ผู้นำแบบ (9.1) เป็นการจัดการแบบเผด็จการ (Authoritarian Management) คือ เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ไม่สนใจขวัญกำลังใจของผู้ตามว่าจะเป็นอย่างไ เป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมอง ใช้อำนาจหน้าที่และอำนาจกดดันผู้ตาม เป็นผู้ชี้บ่งว่าผู้ตามจะต้องทำอะไร และทำอย่างไร ชอบสั่งการ ผู้นำแบบนี้เรียกว่า ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership)

4. **ผู้นำแบบ (9.9) เป็นการจัดการแบบทีมงาน หรือเล่นเป็นทีม (Team Management)** คือ เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งงานสูงและคนสูง ทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะ เอาใจใส่ทั้งคนและงาน ทำให้ผู้ตามมีขวัญและกำลังใจ ให้ความเคารพนับถือและไว้วางใจกัน ผู้ตามมีความพอใจในการทำงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจ มีความผูกพันกับงานที่ทำและองค์กร ทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ทำ ผู้นำแบบนี้คือ หัวหน้าทีม

5. **ผู้นำแบบ (5.5) เป็นการจัดการแบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management)** คือ เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคนปานกลาง ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร ถนอมน้ำใจ รักษาความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้ตามและเป้าหมายขององค์กร ผู้ตามมีความพอใจพอสมควร ผลงานก็สำเร็จตามควร เป็นผู้นำที่พยายามคงสภาพเดิม (Status Quo) ไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลง

4.3.3 **ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Theories)**

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เป็นทฤษฎีที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยเสนอว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรปรับสไตล์ของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งปัจจัยด้านสถานการณ์ที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างงาน อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ วุฒิภาวะของผู้ตาม สภาพแวดล้อม ทฤษฎีเชิงสถานการณ์พยายามแยกแยะปัจจัยด้านต่อสถานการณ์เพื่อพิสูจน์ว่าสถานการณ์ใดมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำมากกว่ากัน โดยมีทฤษฎีที่สำคัญหลายทฤษฎีด้วยกัน เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแบบจำลองเชิงสถานการณ์ของ Fiedler Hersey และ Blanchard การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก แบบเส้นทางสู่เป้าหมาย การทดแทนภาวะผู้นำ และทฤษฎีสถาปัตยกรรมของเรดดิน (Reddin's 3-D Leadership Theory)

แต่สำหรับการทบทวนบทวรรณกรรมในเอกสารฉบับนี้จะขอเสนอเฉพาะแบบจำลองเชิงสถานการณ์ของ Fiedler Hersey และ Blanchard ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้รับความนิยมและถูกใช้อย่างกว้างขวางมากที่สุด (Northouse, 2001) นอกจากนี้ยังถูกใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรมที่สำคัญของบริษัทใน 500 Fortune หลายแห่ง และทฤษฎีสถาปัตยกรรมของเรดดิน (Reddin's 3-D Leadership Theory) ที่ได้รับการพัฒนาจากแบบจำลองเชิงสถานการณ์ของ Fiedler Hersey และ Blanchard

● ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard

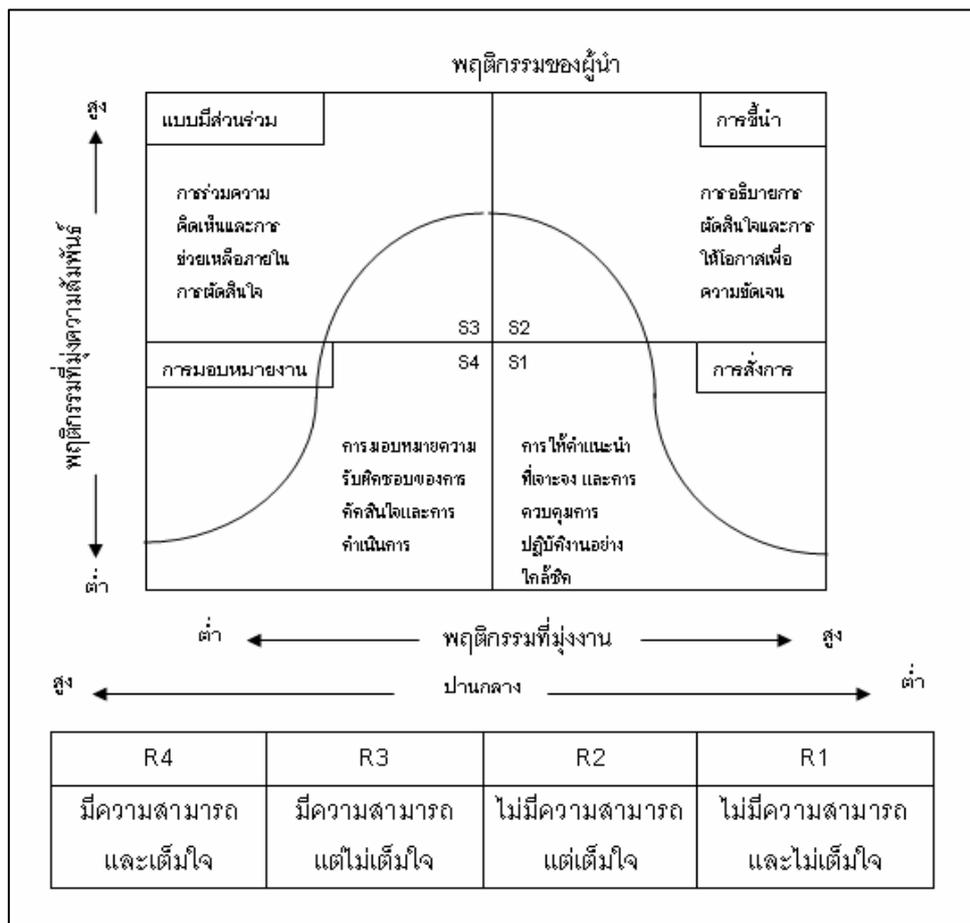
Fiedler P. Hersey และ Kenneth H. Blanchard ได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในทฤษฎีที่เรียกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) ซึ่งมุ่งให้ความสำคัญกับผู้ตามว่ามีความพร้อม (Readiness) หรือวุฒิภาวะ (Maturity) หรือไม่ โดยกล่าวว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำที่เลือกใช้แบบของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับความพร้อมหรือวุฒิภาวะของผู้ตาม หมายถึง ความสามารถและความเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จ (Hersey et al., 2001)

ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์นี้จะใช้มิติภาวะผู้นำ 2 มิติ ตามแนวคิดของ Fiedler คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behaviors) กับพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behaviors) (Hersey et al., 2001). และจากพฤติกรรมทั้ง 2 แบบนี้ Hersey และ Blanchard ได้สร้างภาวะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling – S1) พฤติกรรมมุ่งงานสูง – มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำแบบนี้จะกำหนดบทบาทหน้าที่และบอกผู้ตามว่าผู้ตามควรจะต้องทำอะไร อย่างไร เมื่อไร และที่ไหน ซึ่งเป็นพฤติกรรมแบบสั่งการ
2. ภาวะผู้นำแบบชี้นำ (Selling – S2) พฤติกรรมมุ่งงานสูง – มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่สั่งการและสนับสนุนผู้ตาม
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating – S3) พฤติกรรมมุ่งงานต่ำ – มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำและผู้ตามจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้นำจะมีบทบาทที่สำคัญในการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitating) และสื่อสารทำความเข้าใจกับกลุ่ม
4. ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating – S4) พฤติกรรมมุ่งงานต่ำ – มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำจะสั่งการน้อยและสนับสนุนน้อย

องค์ประกอบด้านสถานการณ์ คือ ความพร้อมของผู้ตามหรือวุฒิภาวะของผู้ตาม Hersey และ Blanchard ได้จำแนกออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

- R1 คือ ผู้ตามไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบในการทำงาน
- R2 คือ ผู้ตามไม่มีความสามารถแต่เต็มใจที่จะทำงาน ผู้ตามเหล่านี้สามารถจูงใจให้ทำงานได้แต่ขาดความชำนาญ
- R3 คือ ผู้ตามมีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะทำงานตามที่ผู้นำต้องการ
- R4 คือ ผู้ตามมีความสามารถและเต็มใจที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย



ภาพที่ 3.11 : แบบจำลองความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอริซีย์ – แบลนชาร์ด (Robbins, 1996 : 425)

จากภาพที่ 3.11 สามารถอธิบายได้ดังนี้ ในสถานการณ์ที่ R1 คือ ผู้ตามไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบในการทำงาน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรเป็นแบบสั่งการ โดยมีพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

ในสถานการณ์ที่ R2 คือ ผู้ตามไม่มีความสามารถแต่เต็มใจที่จะทำงาน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรเป็นแบบชี้นำ โดยมีพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง

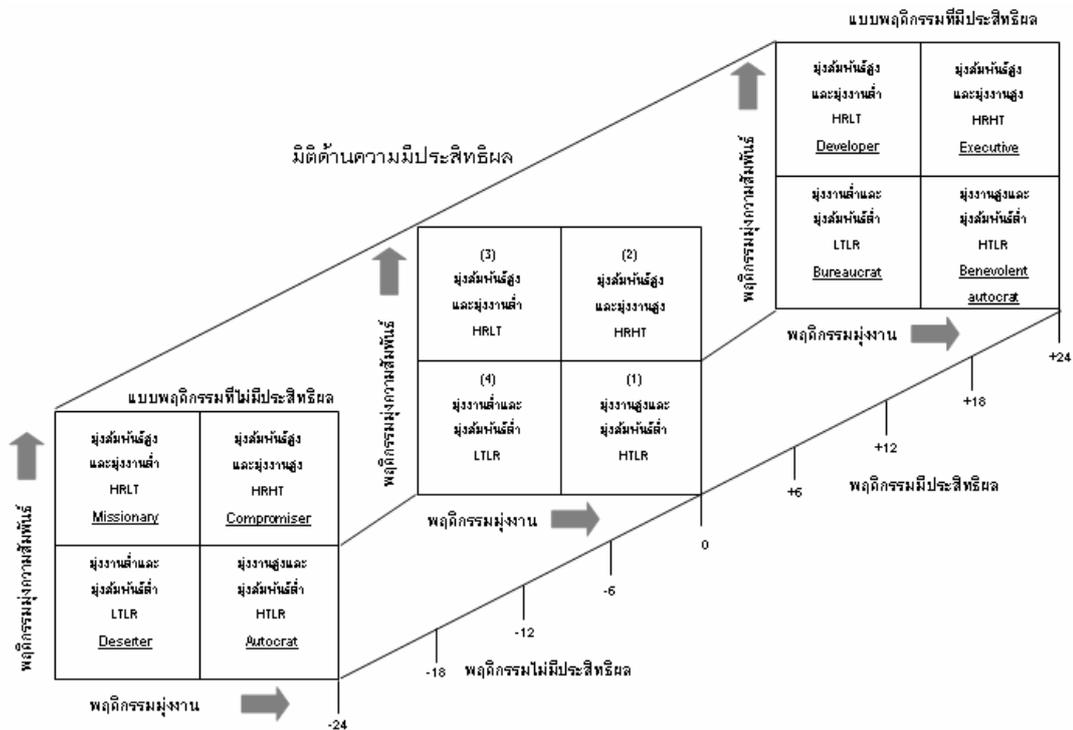
ในสถานการณ์ที่ R3 คือ ผู้ตามมีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะทำงานตามที่ผู้นำต้องการ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ

ในสถานการณ์ที่ R4 คือ ผู้ตามมีความสามารถและเต็มใจที่จะทำงาน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรเป็นแบบมอบหมายงาน โดยมีพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำ

ดังนั้นเมื่อผู้นำสามารถทำความเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตามในหน่วยงานทั้งที่เป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่มในแง่ระดับวุฒิภาวะที่ต้องทำงานในแต่ละงานแล้วต่อไปผู้นำก็สามารถเลือกใช้แบบผู้นำต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป

- **ทฤษฎีสถาปัตยกรรมของเรดดิน (Reddin's 3-D Leadership Theory)**

เรดดิน (Reddin, 1970) ได้พัฒนาทฤษฎีสถาปัตยกรรมของเรดดิน (Reddin's 3-D Leadership Theory) จากการศึกษาทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard โดยเรดดินได้อธิบายแบบผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีสถาปัตยกรรมที่ 3.12 มีจำนวน 8 แบบ แยกเป็นกรณีสถานการณ์ที่ไม่มีประสิทธิผล (Less effective) 4 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) และ ผู้นำแบบถอยหนี (Deserter) ส่วนกรณีสถานการณ์ที่มีประสิทธิผล (More effective) มีผู้นำ 4 แบบเช่นกัน ได้แก่ ผู้นำแบบนักบริหาร (Executive) ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent autocrat) ผู้นำแบบนักพัฒนา (Developer) และ ผู้นำแบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) ดังรายละเอียดต่อไปนี้



ภาพที่ 3.12 : แสดงภาพสามมิติความมีประสิทธิภาพของผู้ผู้นำ (The Tri-dimension leader effective model)

ที่มา : ปรับปรุงจาก Hersey & Blanchard, 1993 : 131

1. **ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser)** เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง (HT/HR) แต่ไม่สามารถที่จะประสานความคิดทั้งสองด้านให้ไปด้วยกันได้ อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดสถานการณ์ที่ขาดประสิทธิผล (Less effective) อันเนื่องมาจากผู้นำมีลักษณะเป็นคนโลเลไม่กล้าตัดสินใจ ยอมปล่อยให้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น กัดต้นตนเอง ใช้วิธีหนีปัญหาหรืออย่างดีที่สุดก็แค่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้รอดตัวเป็นคราว ๆ ไป มากกว่าที่จะแก้ปัญหาเพื่อหวังผลในระยะยาว
2. **ผู้นำแบบนักบริหาร (Executive)** เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง (HT/HR) เช่นเดียวกับผู้นำประนีประนอม แต่เป็นผู้นำที่รู้จักสร้างสถานการณ์ที่เอื้อต่อการมีประสิทธิภาพ (More effective) ด้วยการแสดงพฤติกรรมได้ทั้งสองด้านได้อย่างผสมกลมกลืน กล่าวคือ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด รู้จักวางมาตรฐานการผลิต หรือการทำงานไว้สูง แต่ในขณะเดียวกันก็รู้ว่าจะต้องให้ผลประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน จึงเป็นที่ยอมรับ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนอื่น ทำให้ทำงานได้โดยไม่มีอุปสรรค สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพที่ทุกคนร่วมเดินทางไปในทิศทางเดียวกัน รู้จักกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม ทำให้คนเหล่านั้นรู้สึกผูกพันกับ

งาน รู้จักพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน ด้วยเหตุนี้จึงได้ความคิดที่ดีเยี่ยมจากทุกคน เป็นผู้ที่เชื่อว่า ความต้องการส่วนบุคคลของผู้ทำงานกับความต้องการขององค์กรสามารถไปด้วยกันได้ เป็นผู้ยินดีรับฟังปัญหาและข้อขัดแย้งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจและเห็นเป็นเรื่องปกติที่สามารถร่วมแก้ไขได้ โดยไม่ต้องใช้อำนาจบีบบังคับ เป็นผู้คอยให้กำลังใจทำให้ทีมงานมีขวัญกำลังใจที่จะทุ่มเทให้เกิดความสำเร็จโดยไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อย เพราะถือว่าผลสำเร็จหรือความล้มเหลวเป็นผลงานร่วมกันของทุกคน จึงกล่าวได้ว่าผู้นำแบบนักบริหารเป็นแบบอย่างที่ดีของหัวหน้างานที่มีประสิทธิผลอย่างแท้จริง

3. **ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat)** เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานสูง แต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (HT/LR) ที่แสดงพฤติกรรมก่อให้เกิดสถานการณ์ที่ไม่มีประสิทธิผล (Less effective) ขึ้น เช่น ไม่ให้ความไว้วางใจต่อผู้ร่วมงาน ไม่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานคนใดเลย ทุกคนต่างกลัวและไม่ชอบผู้นำแบบนี้ ลูกน้องจะทำงานให้ก็ต่อเมื่อได้รับคำสั่งเท่านั้น บรรยากาศที่ทำงานเคร่งเครียด เพราะผู้นำปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยสมมติฐานของทฤษฎี X (Mc.Gregor's Theory X) และมองผู้ร่วมงานเสมือนเป็นเครื่องจักรที่ปราศจากชีวิตจิตใจและแรงจูงใจ ผู้นำแบบเผด็จการจะไม่เคยเข้าใจว่า การได้รับความยอมรับนับถือเป็นความต้องการของมนุษย์ เป็นผู้ที่ชอบทำงานคนเดียวมากกว่าการมีคณะกรรมการชอบแก้ปัญหาข้อขัดแย้งด้วยอำนาจ ผู้ร่วมงานที่แสดงความคิดเห็นที่ต่างจากตนจะถูกมองว่าเป็นปฏิปักษ์ และทำลายหัวหน้า โดยจะไม่เคยยกโทษให้ใครได้ง่าย ๆ การมีหัวหน้าแบบเผด็จการจะก่อให้เกิดผลสะท้อนที่รุนแรงมากขึ้นในองค์กรโดยไม่รู้ตัว เพราะพฤติกรรมของหัวหน้าทำให้คนเกิดการเกาะกลุ่มขึ้น เกิดผู้ก่อกวน ผู้ชะลองานและผู้หนีงานในที่สุด ผู้บริหารแบบเผด็จการจึงมักได้ลูกน้องอยู่สองพวกคือ เจ้าที่มที่คอยทำตามอย่างไม่ลืมหูลืมตา (อาจรวมพวกประจบสอพลอด้วย) กับอีกพวกหนึ่ง คือ พวกเลียงหนีงาน
4. **ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent autocrat)** เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (HT/LR) เช่นเดียวกับผู้นำแบบเผด็จการ แต่รู้จักสร้างสถานการณ์ให้เกิดประสิทธิผล (More effective) ด้วยการแสดงออกอย่างนุ่มนวลมีศิลปะ โดยแม้ว่าตนจะมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จของงานมากเพียงไรก็ตาม แต่จะพยายามใช้ความแนบเนียนความชำนาญในการสั่งงาน และสามารถมอบงานให้ทุกคนนำไปปฏิบัติ โดยที่คนเหล่านั้นไม่เกิดความรู้สึกขุ่นเคืองไม่พอใจแต่อย่างใด เป็นหัวหน้างานที่มีความทะเยอทะยาน รู้กฎข้อบังคับและวิธีปฏิบัติงานขององค์กรอย่างดี หัวหน้าแบบนี้มักพบว่า

เป็นลักษณะของหัวหน้าซึ่งทำงานได้ต่ำขึ้นมาจนถึงตำแหน่งสูง โดยพยายามฝึกฝน ความชำนาญในการบริหาร พยายามปรับปรุงตนเองโดยยึดหลักคิดเป็นครู อย่างไรก็ตาม ผู้นำแบบนี้มีจุดอ่อนที่ขาดความมั่นใจในความสามารถที่จะใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นผู้ที่ทุ่มเทกับงานอย่างเต็มที่ ผลงานที่ได้จึงน่าพอใจ แต่ก็ไม่แน่วแน่เสมอไปนักว่าลูกน้อง จะทำงานหนักเพื่อหัวหน้า

5. **ผู้นำแบบนักบุญ (Missionary)** เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานต่ำแต่มุ่งความสัมพันธ์สูง (LT/HR) แต่แสดงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดสถานการณ์ซึ่งขาดประสิทธิผล (Less effective) กล่าวคือ หัวหน้างานแบบนี้จะมีลักษณะของคนใจบุญ มีจิตใจเมตตาแต่คำนึงถึงแต่สัมพันธภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด ซึ่งถือเป็นข้อเสียที่ปรารถนาที่จะเป็น “คนดี” มากเกินไป จนไม่กล้าที่จะขัดใจ โต้แย้ง คัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะเป็นเรื่องปลีกย่อยที่เขาไม่เห็นด้วยก็ตาม แต่เพื่อเห็นแก่มิตรภาพบางครั้งแม้จะต้องฝ่าฝืนต่อกฎระเบียบที่ควรเป็นก็ยินยอมหรือนิ่งเฉยเสีย มีพฤติกรรมการบริหารองค์กรเสมือนหนึ่งเป็นสโมสรที่มุ่งเรื่องสวัสดิการและความพอใจของสมาชิก ทั้งนี้เพราะหัวหน้าแบบนี้เชื่อว่า ผลผลิตของงานไม่สำคัญเท่ากับความสนิทสนมอันดีต่อกัน เชื่อว่าการดำรงรักษาที่ทำงานให้มีบรรยากาศอบอุ่นสบายใจและเป็นกันเอง จะทำให้งานดำเนินไปได้โดยราบรื่น มองในแง่ทฤษฎีความต้องการของ McClelland (1972) ถือว่าเป็นผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพัน (Need for affiliation) จากผู้อื่นสูง
6. **ผู้นำแบบนักพัฒนา (Developer)** เป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำแต่มุ่งความสัมพันธ์สูง (LT/HR) เหมือนผู้นำแบบนักบุญ แต่มีข้อแตกต่างกันอย่างสำคัญตรงที่หัวหน้างานแบบนี้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และสามารถจูงใจบุคคลอื่นได้ดีอีกด้วย มีความเชื่อว่า สิ่งแรกที่ต้องทำคือ การพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานจึงมักจะมุ่งพัฒนาตัวบุคคล เช่น สอนผู้ร่วมงานให้สามารถเป็นหัวหน้างานหรือผู้นำได้ โดยที่ผู้นำนั้นไม่รู้ตัว จนกระทั่งเมื่อผู้นำแบบนี้พ้นจากหน้าที่ไปแล้ว จึงกล่าวได้ว่าผู้นำแบบนี้เป็นผู้ทำงานแบบ “ปิดทองหลังพระ” เป็นผู้นำที่ใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับลูกน้องและพยายามมอบหมายงานรับผิดชอบใหม่ ๆ ให้เท่าที่ผู้นำนั้นสามารถจะทำได้ เนื่องจากผู้นำเชื่อว่า โดยทั่วไปคนมักจะทำงานไม่เต็มขีดความสามารถที่ตนมี ดังนั้นจึงรู้จักการย่วยุ จูงใจและพัฒนาคนเหล่านั้นให้ทำงานให้เกิดผลผลิตได้มากขึ้น หัวหน้าแบบนี้เชื่อในสมมติฐานตามทฤษฎี Y (McGregor's Theory Y) ว่าคนชอบทำงานเพราะสนุกเหมือนการเล่นหรือพักผ่อน คนเราต้องการเป็นตัวของตัวเอง รู้จักการควบคุมตนเองและรักการแสวงหาความรับผิดชอบ

เชื่อว่า คนเรามีความขยันช่างคิดและมีภาวะสร้างสรรค์ ซึ่งไม่จำกัดมีเฉพาะหัวหน้า แต่ทว่าเมื่ออยู่ในตัวของทุกคน การทำงานของผู้นำแบบนักพัฒนาจึงดูราบรื่นไปหมด เพราะพฤติกรรมที่แสดงออกก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ (More effective) ทำให้ได้รับความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นอย่างดี แต่ความเชี่ยวชาญในวิธีทำงานเช่นนี้ของผู้นำมักไม่ค่อยมีใครสังเกตเห็นได้มากนัก

7. **ผู้นำแบบถอยหนี (Deserter)** เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (LT/LR) โดยที่พฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำแบบนี้ก่อให้เกิดสถานการณ์ที่ขาดประสิทธิภาพ (Less effective) กล่าวคือ การขาดความสนใจทั้งต่องานและต่อสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน เป็นหัวหน้าที่ไม่เพียงแต่หนึ่งงาน แต่ยังชอบขัดขวางการกระทำของผู้อื่นด้วยการแทรกแซง ไม่ช่วยเหลือร่วมมือและมักปิดบังข้อเท็จจริงอีกด้วย ผู้ร่วมงานจึงอยู่ในสภาพเสียขวัญ ซังกะตายอยู่ทำงานแบบเฉื่อยชา หัวหน้างานแบบถอยหนีมักเกิดขึ้นเพราะองค์กรเป็นเหตุ เชื่อกันว่าคงไม่มีความยุติธรรม ถูกกลั่นแกล้ง ถูกตำหนิตลอดเวลาแทบไม่เคยได้รับคำชมในการทำงาน เป็นต้น การแก้ไขพัฒนาหัวหน้างานแบบนี้ทำได้ค่อนข้างยาก เพราะเป็นเรื่องของทัศนคติ ความฝังใจมานานจนผู้นั้นรู้สึกคล้ายสิ้นหวังต่ออนาคต ดังนั้น หน่วยงานจึงต้องให้ความสำคัญต่อการป้องกันมิให้เกิดภาวะผู้นำแบบถอยหนีแทนที่จะคอยตามแก้ไขซึ่งทำได้ยากกว่า
8. **ผู้นำแบบคฤมกฎ (Bureaucrat)** เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (LT/LR) เช่นเดียวกับผู้นำแบบถอยหนี คือ ไม่สนใจทั้งงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน แต่มักเป็นผู้ประสบความสำเร็จด้วยการทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด คิดว่าตนเป็นผู้ที่มีความสามารถมากเพราะรู้และทำตามกฎข้อบังคับได้อย่างถูกต้องที่สุด เป็นคนที่เข้มงวดแม้จะเป็นเรื่องปลีกย่อยก็ตาม โดยจะมุ่งรักษากฎระเบียบเป็นสำคัญ เรามักพบหัวหน้างานที่มีลักษณะเช่นนี้ประสบความสำเร็จยาก ถ้ารับราชการเป็นทหารตำรวจและข้าราชการทุกระดับของรัฐบาล หัวหน้างานแบบนี้นอกจากเคร่งครัดปฏิบัติตามระเบียบแล้ว ยังไม่ค่อยมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ หรือกระตุ้นให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ขึ้นมาน้อยมาก ไม่ค่อยมีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ชอบมีแผนระยะยาว แต่จะพยายามดำเนินรอยตามวิธีเก่าที่เคยทำมาก่อนแล้วทั้งสิ้น เป็นหัวหน้าที่ไม่มีสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานคนใดเลย และไม่ค่อยไว้วางใจผู้อื่น ผู้ร่วมงานต่างกลัวและไม่ชอบถูกน้องจะทำงานให้ก็ต่อเมื่อหัวหน้าสั่งเท่านั้น

4.3.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership Theories)

จากการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำที่นำเสนอข้างต้นไปแล้วนั้น เราจะพบว่าบทบาทหนึ่งของผู้นำ คือ การสร้างและการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับโลกในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง องค์กรต่าง ๆ จึงต้องการให้ผู้บริหารขององค์กรทำหน้าที่ในเป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ขององค์กรด้วย นอกเหนือไปจากการทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการทั่วไป ซึ่งการพิจารณาว่าผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำอย่างไรจึงจะเหมาะสมในการนำและบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จได้นั้น บริษัท Hewlett-Packard เป็นตัวอย่างของบริษัทที่มีการเลือกและนำรูปแบบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) มาใช้ เนื่องจากภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น องค์กรจะต้องการผู้นำที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริง โดยการทำให้บุคคลสนใจและยินดีปฏิบัติตาม องค์กร (เนตร์พัฒนา ยาวีราช , 2537 : 106)

สำหรับแนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) จากชื่อของทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีแล้ว (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 367) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกว้างขวางครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural leadership) ด้วย

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคลไปจนถึงระดับมหภาคระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์กร ตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรม แม้ว่าโดยบทบาทหลักของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขึ้นในองค์กรก็ตาม แต่ตลอดเส้นทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคง ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลก

ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทุกทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบัน (สุพานี สฤกษ์วานิช: 2549: 327; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 367)

เบอร์น (Burns, 1978) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอโมเดลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ในผลงานวิจัยเรื่องผู้นำทางการเมืองของตน โดยเบอร์นอธิบายภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพว่า "เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น" ผู้นำดังกล่าวจะช่วยหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมีมนุษยธรรม เป็นต้น และพ้นจากสิ่งชั่วช้าทางอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภ ความอิจฉาริษยาหรือความเกลียดชัง เป็นต้น ตามแนวคิดของเบอร์น ใครก็ได้ในองค์กรจะอยู่ในตำแหน่งหรือในองค์กรแบบใดก็ตามสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพได้ทั้งสิ้น โดยสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา หรือต่อผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ และทั้งสามารถเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไปก็ได้

เบอร์นยังอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leaders) กับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leaders) ว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะใช้การติดต่อสื่อสารให้ผู้ตามทราบว่าต้องทำงานอะไรบ้าง มีความรับผิดชอบงานใดบ้าง ใช้อำนาจที่มีตามหน้าที่ อำนาจในการให้คุณให้โทษแก่พนักงานในการสั่งการโดยแลกเปลี่ยนกับรางวัลที่จะได้รับจากการทำงานให้ อันได้แก่ การขึ้นเงินเดือน การปรับตำแหน่งหน้าที่งาน ซึ่งแตกต่างจากผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนที่จะให้ความสนใจต่อการทำงานของผู้ตาม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาชีวิตศักยภาพของผู้ตาม ใช้ระบบค่านิยมและอุดมการณ์ที่เข้มแข็งกับกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange process) เช่น แลกเปลี่ยนอย่างเป็นธรรม อย่างซื่อสัตย์ อย่างมีความรับผิดชอบ ซึ่งสามารถส่งผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ตามให้ปฏิบัติไปในแนวทางที่ดีงามต่อส่วนรวมมากกว่าเพื่อประโยชน์ส่วนตัว (Khunert, 1994)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของแบส (Bass's Theory of Transformational Leadership)

แบส (Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยอาศัยพื้นฐานแนวความคิดของเบอร์น ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ โดยแบสให้ทัศนะว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

(Transactional leaders) ใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการยินยอมปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leaders) นั้นได้ให้หมิ่นในแง่ผลของผู้นำที่กระทบต่อผู้ตามอันได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกที่ชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ โดยแบบสอธิบายว่า ผู้นำเปลี่ยนแปลงและจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการ ดังนี้

- 1) ทำให้ผู้ตามเกิดความตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น
- 2) โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเองมาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรและหมู่คณะแทน
- 3) กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher order needs)

แม้ว่ากระบวนการอิทธิพลที่เกิดจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะยังไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจนก็ตาม แต่ทฤษฎีนี้ก็เชื่อว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะส่งเสริมแรงจูงใจและผลงานของผู้ตามได้มากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แบบนี้มีมุมมองต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในประเด็นต่อไปนี้

1. ข้อแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา

แบบมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีลักษณะเด่นที่ต่างไปจากภาวะผู้นำเสน่ห์หาอยู่หลายประการ (Bass, 1985) กล่าวคือ ความเสน่ห์หา (Charisma) เป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่จำเป็นของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเท่านั้น และโดยลำพังทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หาเองนั้น ยังไม่มีความสามารถพอที่จะก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ ทั้งนี้แม้ว่าผู้ตามจะชื่นชมศรัทธาลอกเลียนแบบพฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้นำโดยเสน่ห์หาแล้วก็ตาม แต่ยังไม่เกิดแรงจูงใจสูงพอที่จะเปลี่ยนความติดยึดจากผลประโยชน์ตนเองไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวม ซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรมได้แต่อย่างใด สิ่งที่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเหมือนกับผู้นำโดยเสน่ห์หา ก็คือ การมีอิทธิพลต่อผู้ตามด้วยการปลุกเร้าด้านอารมณ์และให้เกิดการลอกเลียนแบบอย่างของผู้นำ รวมทั้งการพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามโดยผู้นำทำหน้าที่เป็นครู พี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอนที่คอยดูแลและแนะนำแก่ผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้วิธีการยกระดับผู้ตามด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจ (Empower) แก่ผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำโดย

เสนอหาส่วนใหญ่วิธีการใช้ทำให้ผู้ตามอ่อนแอหลงโดยถูกสอนให้คอยการพึ่งพาและถูกหลอหลอม ชี้มชี้บให้จงรักภักดีต่อผู้นำมากกว่าการยึดมั่นต่ออุดมการณ์ขององค์กร

ในทัศนะของแบส ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพพบได้ทั่วไปในองค์กรไม่ว่าแบบใดและไม่ว่าระดับตำแหน่งใด ในทางตรงกันข้าม ผู้นำโดยเสนอหาเป็นสิ่งที่หายากมักจะพบได้ในภาวะที่องค์กรตั้งเครียดเนื่องมาจากอำนาจที่เป็นทางการไม่สามารถใช้เพื่อแก้ปัญหาวิกฤติที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะปัญหาที่บ่อนทำลายต่อประเพณีความเชื่อและค่านิยมดั้งเดิมของส่วนรวม ผู้คนส่วนใหญ่จะออกมาถามหาผู้นำโดยเสนอหาให้ช่วยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าดังกล่าว อย่างไรก็ตามความเสนอหาเป็นสิ่งที่มิสองชั่วที่อยู่สุดทั้งสองข้าง ดังจะเห็นได้จากผู้นำโดยเสนอหาจะมีทั้งกลุ่มคนที่รักมาก และกลุ่มคนที่เกลียดชังมากเช่นกัน และนี่คือสาเหตุว่าทำไมผู้นำโดยเสนอหาจึงมักถูกลอบปลงชีวิต ในขณะที่กรณีเช่นนี้เกิดขึ้นกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อยมาก

2. พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

(Transformational and Transactional Behaviors)

พฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีของแบส ดังได้กล่าวมาแล้วแบ่งออกเป็น 2 แบบใหญ่ ๆ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีพฤติกรรมอยู่ 4 องค์ประกอบ และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพฤติกรรมอยู่ 3 องค์ประกอบ (ดังแสดงในตารางที่ 3.4) โดยแบสเห็นว่าแม้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างเด่นชัด แต่โดยกระบวนการแล้วไม่สามารถที่จะแยกจากกันได้ อย่างแท้จริงโดยเขายอมรับว่า ผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ภาวะผู้นำได้ทั้งสองแบบในเวลาและสถานการณ์ที่ต่างกัน

ตารางที่ 3.4: พฤติกรรมแบบเปลี่ยนสภาพและพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน

พฤติกรรมแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Behaviors)

- อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized influence)
- การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration)
- การจูงใจด้านแรงดลใจ (Inspirational motivation)
- การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)

พฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Behaviors)

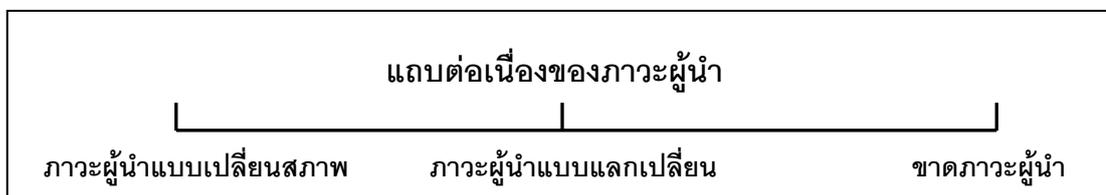
- การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent rewards)
- การบริหารแบบวางเฉยหรือ การบริหารจัดการแบบมีข้อยกเว้น (Management by exception)
- ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership)

ที่มา : Northouse, 2001 : 133

เมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีใหม่ ๆ แบบ Bass (1985) ได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้เพียง 3 องค์ประกอบได้แก่ ความเสน่ห์หา (Charisma) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individual consideration) เท่านั้น ความเสน่ห์หา (บางที่เรียกว่า อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized influence) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ การกระตุ้นการใช้ปัญญา คือพฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง ส่วนการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุนการกระตุ้นให้กำลังใจและการเป็นพี่เลี้ยงสอนแนะแก่ผู้ตาม ต่อมาทฤษฎีของ Bass ได้ปรับปรุงใหม่ (Bass and Avolio, 1990) จึงเพิ่มพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอีกหนึ่งองค์ประกอบ คือ การจูงใจด้านแรงดลใจ (Inspirational motivation) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการให้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตาม และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม เป็นต้น พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทั้งสององค์ประกอบ

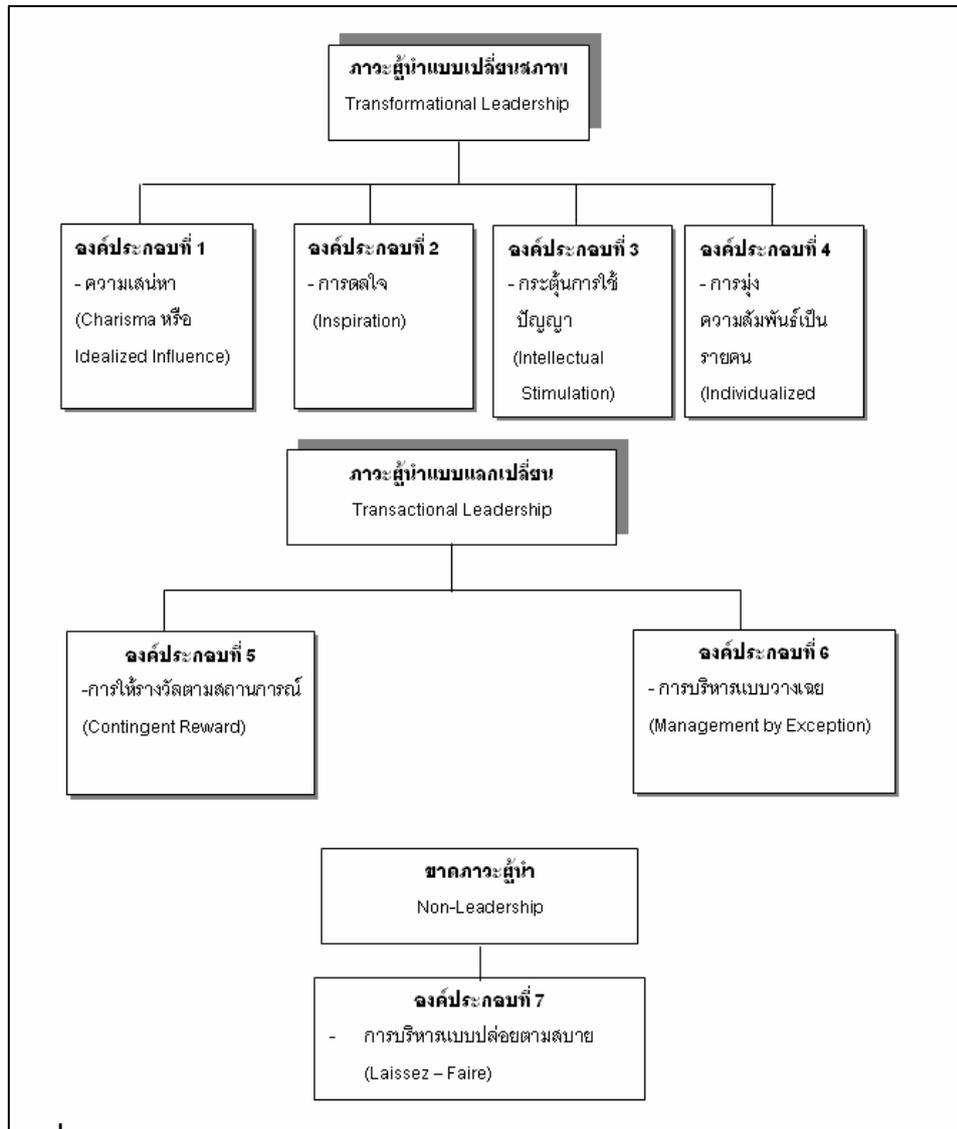
ดังกล่าว ต่างมีความสัมพันธ์ต่อกัน และมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในการก่อให้เกิดอิทธิพลให้มีการเปลี่ยนแปลงขึ้นแก่ผู้ตาม

ส่วนพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น แบบสได้ระบุพฤติกรรมไว้เพียง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) กับ การบริหารแบบวางเฉยหรือการบริหารจัดการแบบมีข้อยกเว้น (Management by exception) การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการกำหนดความชัดเจนของงานที่เป็นเกณฑ์ที่สมควรได้รับรางวัล และใช้เป็นเครื่องจูงใจแก่ผู้ตาม ส่วนการบริหารจัดการแบบมีข้อยกเว้น ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้การลงโทษตามสถานการณ์เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปรับปรุงแก้ไขในกรณีผลงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนด (Bass & Avolio, 1990 a) ส่วนอีกองค์ประกอบหนึ่งคือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจใด ๆ ไม่ว่าด้านงานหรือด้านคน (เช่นไม่เอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือ ไม่รับรู้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของลูกน้อง) มีลักษณะปล่อยให้ทุกอย่างเกิดขึ้นและเป็นไปตามยถากรรมเหมือนไม่มีผู้นำ ด้วยเหตุนี้นักวิชาการบางคนจึงไม่นับการบริหารแบบปล่อยตามสบายว่า เป็นการบริหารหรือเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Non-leadership) กรณีนี้ทำให้พฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่เกี่ยวข้องจริงเพียง 2 องค์ประกอบเท่านั้น ดังสรุปในภาพที่ 3.12 นอกจากนี้ทฤษฎีของแบบดังกล่าว ยังเพิ่มความสำคัญในการเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตามมากกว่าของผู้นำ โดยการเสนอแนะว่า ในสถานการณ์ที่ผลงานของผู้ตามไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้นำควรเพิ่มระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากยิ่งขึ้น ทฤษฎีนี้จึงอธิบายว่า ความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นแถบต่อเนื่องกับความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าที่จะแยกเป็นอิสระออกจากกันอย่างแท้จริง (Yammarino, 1993) ดังภาพที่ 3.13



ภาพที่ 3.13 : แสดงแถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Leadership Continuum)

ที่มา : Northouse, 2001: 135



ภาพที่ 3.14 : รูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
ที่มา : Northouse, 2001 : 136

3. องค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership Factors)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมี 4 ประการ คือ (Bass,1990: 218-220; Gomez – Mejia & Balkin, 2002 : 298 – 299 Citing Bass et al., 1990. Unpag ed อ้างถึงในธวัชบุญยมณี , 2550 : 95)

องค์ประกอบที่ 1 : ความเสน่ห์ หรือ อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or idealized influence)

เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแสดงออกด้วยตัวอย่างที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจ ต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

โดยสรุปแล้ว องค์ประกอบด้านความเสน่ห์บ่งบอกถึงการมีความสามารถพิเศษของบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่บุคคลนั้นกำหนด

Robbins, 1996 : 439 Citing Bass, 1989 : 22; House, 1977 : 194 – 205 อ้างถึงในวัช บุญมณี , 2550 : 95 ได้สรุปลักษณะพิเศษของผู้นำแบบนี้ดังนี้

- สร้างวิสัยทัศน์หรือมองภาพในอนาคตขององค์กรที่ดีกว่าปัจจุบันและกำหนดพันธกิจ โดยผู้ตามยอมรับและผู้ตามแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ของตนเองที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
- ใช้กลวิธีใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ยึดถือร่วมกัน
- ทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในกลวิธีที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ
- กล้าเสี่ยงอย่างชาญฉลาดเพื่อประโยชน์ขององค์กรและผู้ตาม
- ใช้อำนาจส่วนตัว คือ อำนาจ ความเชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จ และใช้อำนาจอ้างอิงเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม
- มีคุณสมบัติที่ดึงดูดใจผู้ตาม

องค์ประกอบที่ 2 : การสร้างแรงดลใจ (Inspirational motivation)

เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่แสดงออกด้วยการสื่อสารและการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามใช้ความพยายามมากกว่าที่คิดหรือความคาดหวัง วิธีการสร้างแรงบันดาลใจสามารถกระทำได้หลายประการ คือ

- การใช้คำพูดเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามมั่นใจและกระตุ้นหรือรับ อาทิ พูดให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง พูดอย่างห้าวหาญ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในยามที่ผู้ตามหมดกำลังใจ ท้อแท้ พูดให้ผู้ตามเชื่อมั่นว่าเขาสามารถทำงานได้สำเร็จและมีคุณภาพ
- การปฏิบัติ อาทิ ให้ผู้ตามที่มีความสามารถพิเศษได้ทำงานใหม่ที่ท้าทายความสามารถ สร้างบรรยากาศขององค์กรให้โปร่งใส ตรวจสอบได้ การติดต่อสื่อสารมีหลายช่องทาง ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับผู้ตามทั้งในยามปกติและเมื่อประสบปัญหายุ่งยาก นำหน้าเมื่อยามมีอันตราย
- การคาดหวังหรือมองผู้ตามในด้านดีหรือเชิงบวก การที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดีจะทำให้ผู้ตามพยายามปฏิบัติตามความคาดหวังนั้น และพยายามทำให้ผู้นำมั่นใจว่าการที่ผู้นำเชื่อว่าเขาทำงานได้ดีนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ผู้ตามที่ถูกทำให้เชื่อว่าตนทำงานดีจะทำงานได้ดีกว่าคนที่ถูกคาดหวังว่าทำงานไม่ดีหรือไม่ได้รับการคาดหวังใด ๆ
- การสร้างความมั่นใจและสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ที่สูงส่ง การที่ผู้ตามจะอุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มกำลังความสามารถนั้น ผู้ตามจะต้องเชื่อว่าอุดมการณ์ที่เขาต่อสู้เพื่อให้ได้มานั้น เป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าเพียงพอที่จะอุทิศตน ดังนั้นผู้นำต้องพยายามทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ขององค์กรให้ได้ อาทิ พาไปศึกษาดูงานองค์กรที่ประสบผลสำเร็จ ดูเทคนิควิธีการใหม่ ๆ เพื่อเปิดโลกทัศน์ (Paradigm) ให้กับผู้ตาม

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

องค์ประกอบที่ 3 : การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)

เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตน หรือของผู้ตาม หรือขององค์กร ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่

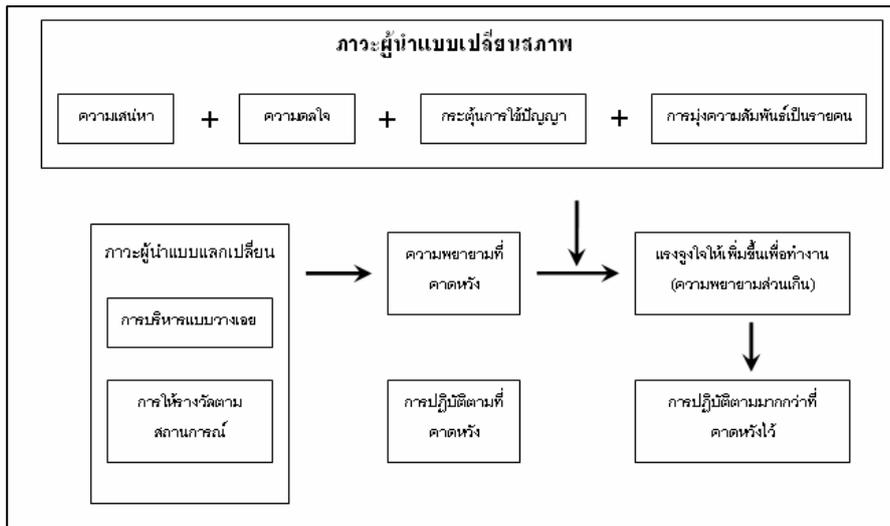
เกี่ยวกับงานขององค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง มียุทธศาสตร์ในการคิด คิดนอกกรอบ (Lateral Thinking) โดยสรุป คือ ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเอง พัฒนาค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

องค์ประกอบที่ 4 : การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration)

เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำให้การช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น เช่น สู่ระดับการนับถือตนเอง (Self-esteem) โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้ารวมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม

Gomez - Mejia และ Balkin, 2002 : 298 – 299 (อ้างถึงในธวัช บุญยมติ , 2550 : 97) เสนอว่าผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพจะมีความซื่อสัตย์ มีความเพียรพยายาม ไม่ให้ความสำคัญแก่ตนเอง รับรู้ถึงส่วนดีหรือจุดแข็งของผู้ตาม ศึกษาหาความรู้เพื่อเพิ่มทักษะ และพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จ ไม่หนีปัญหา ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพทำให้อัตราการออกจากงานของผู้ตามต่ำกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น และความพอใจของผู้ตามสูงขึ้น

นอกจากนี้ จากผลจากการศึกษาวิจัย ยังพบว่าภายใต้การนำของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นจากปกติ ด้วยเหตุนี้ ผลงานที่เกิดขึ้นจึงมากกว่าที่คาดหวังไว้ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น ผู้ตามจะสร้างผลงานได้เพียงตามที่คาดหวังเท่านั้น กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนอกจากทำให้ผู้ตามสร้างผลงานได้เพียงเกินความคาดหวังแล้ว ยังช่วยเหลือให้ผู้ตามเปลี่ยนจุดยืนของตนจากทำเพื่อประโยชน์ตนเองไปเป็นเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะหรือองค์กร (Bass & Avolio, 1990a) ดังภาพ 3.15 ต่อไปนี้



ภาพที่ 3.15: การส่งเสริมระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2540 : 69

จากภาพ 3.15 จะเห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปริมาณของการใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น (Extra effort) ทั้งนี้เพราะมีแรงจูงใจสูงขึ้น จนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวังไว้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

4. องค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

(Transactional Leadership Factors)

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่างไปจากผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กล่าวคือ ไม่ตอบสนองความต้องการรายบุคคลของผู้ตาม รวมทั้งไม่พัฒนาความเจริญงอกงามให้แก่ผู้ตาม แต่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมุ่งใช้สิ่งของมีค่าราคาเพื่อเป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ตาม โดยเมื่อผู้ตามได้ทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จแล้วได้สิ่งตอบแทน ขณะที่ผู้นำจะได้นำผลงานจากลูกน้องไปเป็นผลงานของตน ดังนั้น การที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลก็เพราะผู้ตามมองเห็นว่าหากทำตามที่ผู้นำต้องการแล้ว ตนจะได้รับประโยชน์ที่พอใจเป็นสิ่งตอบแทน (Kuhnert & Lewis, 1987)

องค์ประกอบที่ 5 : การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) หรือ เรียกว่า การแลกเปลี่ยนที่สร้างสรรค์ (Constructive transaction)

เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้วยกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยถ้าหากผู้ตามใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้นก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนตอบแทน ผู้นำแบบนี้จะทำเงื่อนไขข้อตกลงว่า หากผู้ตามทำสำเร็จตามที่ตนต้องการแล้วจะได้อะไรตอบแทนบ้าง ตามเกณฑ์ที่ตกลงกันไว้ เช่น อนุญาตให้พนักงานลาพักร้อนได้ถ้าหากสามารถทำเป้าหมายได้ตามที่กำหนด เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 6 : การบริหารงานแบบวางเฉย (Management by exception) หรือ การบริหารจัดการแบบมีข้อยกเว้น

เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและปล่อยให้ไป ตามสถานการณ์เดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น หรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำที่บริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by exception) จะแสดงออกทางพฤติกรรมเข้าไปกำกับตรวจสอบลูกน้องอย่างใกล้ชิดว่าได้ทำผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ หากตรวจสอบพบผู้นำก็จะใช้มาตรการเข้าแก้ไขโดยทันที เช่น เมื่อหัวหน้าพบว่าพนักงานขายให้บริการแก่ลูกค้าช้าหรือไม่ สะดวก หัวหน้าจะตรงเข้าไปช่วยเหลือบอกกล่าวและทำการปรับปรุงแก้ไขทันที เป็นต้น พฤติกรรมของหัวหน้าจึงมีลักษณะของการเสริมแรงเชิงลบ (Negative reinforcement) แก่ผู้ตาม ในขณะที่การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by exception) จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อ มีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นหรือการทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำบริหารแบบวางเฉยเชิงลบ (Negative form) มีลักษณะคล้ายคอยจับผิด เมื่อพบก็จะใช้วิธีการตำหนิ ลงโทษ โดยไม่มีการบอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้าเพื่อมีโอกาสได้ปรับปรุงแก้ไข หรือป้องกันก่อนพฤติกรรมของผู้นำบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ จึงมีผลร้ายแรงต่อแรงจูงใจของผู้ตามยิ่งกว่าแบบเชิงรุก

องค์ประกอบที่ 7: การบริหารแบบขาดภาวะผู้นำ (Non-leadership) หรือ ปล่อยให้ตามสบาย (Laissez – faire)

จากรูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็น ภาพแสดงแถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ จะเห็นว่าองค์ประกอบที่ 7 คือ การบริหารแบบขาด

ผู้นำ (Non-leadership) หรือแบบปล่อยตามสบาย (Laissez – faire) นั้น ถูกจัดอยู่ด้านขวามือสุดของแถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำและถูกแยกออกจากพฤติกรรมของทั้งผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้วยเหตุผลเพราะเป็นการแสดงพฤติกรรมเหมือนกับไม่มีผู้นำ (Nonleader) ด้วยการปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นและคงอยู่ตามยถากรรมมากกว่า เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้นก็จะวางเฉยไม่สนใจเกี่ยวข้อง แต่จะพยายามเอาตัวรอด ไม่ตัดสินใจ ไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับ ไม่สนใจหรือให้แรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ภาวะดังกล่าวจึงเหมือนกับขาดภาวะผู้นำ (Non-leader) และไม่เป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแต่อย่างใด

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

จากแนวคิดของแบส (Bass, 1985) เกี่ยวกับผู้นำทั้งสองแบบนี้ในแง่ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องต่อกัน ซึ่งอธิบายเพิ่มเติมต่อมาว่า ผู้นำคนหนึ่งอาจแสดงพฤติกรรมได้ทั้งที่เป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในสัดส่วนที่แตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ด้วยเหตุนี้ความเป็นผู้นำทั้งสองแบบจึงเชื่อมโยงกันแบบแถบต่อเนื่อง (Leadership Continuum) แทนที่จะแยกออกจากกันเป็นอิสระ (Yammarino, 1993) จากแนวคิดดังกล่าวทำให้นักวิชาการบางคนเชื่อว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงนั้น น่าจะมีทั้งความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนควบคู่กับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่เหมาะสมไปตามสถานการณ์

ดังกล่าวมาแล้วในแนวคิดของเบอร์น (Burn, 1978) โดยพื้นฐานของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือ การใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามทำงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด หรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management functions) เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวนัก ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีความเป็นบริหารจัดการ (Managers) มากกว่าพฤติกรรมด้านความหมายของการเป็นผู้นำ (Leaders) ทั้งนี้ เพราะแสดงพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Managing)

มากกว่าการนำ (Leading) โดยมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ตาม ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มีประสิทธิผล (Effective) เพิ่มขึ้นได้ โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้นพร้อมกับยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจตนเอง นอกจากนี้ การช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามจะทำให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วย หรือกล่าวโดยสรุปอีกนัยหนึ่งก็คือ เพิ่มความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพมากขึ้นนั่นเอง

ในขณะที่เดียวกันผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร พร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ อีกด้วย ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า เช่น ใช้วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วมและความคิดในการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน การทำให้กิจกรรมต่างๆ เกิดความหมายในเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตามตลอดจนกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพจึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ และคุณสมบัติอื่นของผู้นำเองมากกว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามดังเช่นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

กล่าวโดยสรุป ความสัมพันธ์ของผู้นำทั้งสองแบบดังกล่าวขึ้นอยู่กับสมมุติฐานความเชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องวัดจากความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และความมีประสิทธิภาพ (Effective) แล้ว ผู้นำก็จำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมทั้งการบริหารจัดการ (Managing) ควบคู่ไปกับการนำ (Leading) นั่นก็หมายความว่า จำเป็นต้องมีทั้งความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนพร้อมกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพ แต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงสถานการณ์นั้นๆ เป็นสำคัญ

พิจารณารูปเปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพกับผู้นำแลกเปลี่ยนดังตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5: เปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

คุณลักษณะ	ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
- แนวทาง	- ริเริ่มสิ่งใหม่ (สร้างโอกาส จินตนาการสิ่งใหม่เพื่อค้นหา)	- รักษาสมดุลของงานที่ทำอยู่
- การปฏิสัมพันธ์	- มุ่งความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับสมาชิกกลุ่ม	- ยึดบทบาทตามหน้าที่กำหนด
- จุดเน้น	- เน้นวิสัยทัศน์ค่านิยม ความคาดหวังและบริบท	- เน้นการควบคุม, ผลผลิตและผลงาน
- การใช้อิทธิพล	- ทั้งภายในและภายนอกขอบเขตโครงสร้างหน่วยงาน	- ภายในในกลุ่มที่กำหนด
- การจูงใจโดยใช้	- กิจกรรมสร้างกำลังใจ (เชิงอารมณ์ให้การแนะนำ)	- อำนาจทางการและกลไก
	- อำนาจอิทธิพล	- การควบคุม
- ค่านิยม	- ความร่วมมือ เอกภาพ ความเสมอภาค ความยุติธรรม และเป็นธรรม รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล	- การประสานงาน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
- การสื่อสาร	- ทางตรงและทางอ้อม แต่งานที่มอบหมาย ช้าชัดเจนและขาดความชัดเจน	- ให้ความชัดเจนต่อทิศทางงานที่มอบหมายในเชิงรูปธรรม
- มุ่งสู่	- ผลปลายทาง (Ends)	- แนวทาง (Means)
- เป็น	- นักปรัชญา	- นักเทคโนโลยี
- ผลที่เกิดคือ	- การเปลี่ยนแปลง	- การแลกเปลี่ยน
- บทบาท	- ให้อิสระในการคิด	- ให้ทำตามระบุ
- งานหลัก	- การให้ความหมายและการสื่อสารแก่เป้าหมาย การสร้างแรงจูงใจ	- นำเป้าหมายสู่การปฏิบัติ เป็นผู้สอนงาน และเป็นกรรมการตัดสิน
- กรอบเวลา	- มองอนาคต	- มองปัจจุบัน
- บริบทความคิด	- ระดับสากล	- ระดับท้องถิ่น
- ทิศทางหลัก	- แสวงหาสิ่งใหม่ วิธีการใหม่	- การรักษาสภาพเดิม
	- การเปลี่ยนแปลง	- ความมั่นคง
- วิธีการ	- ใช้การนำ (Leading)	- ใช้การจัดการ (Managing)

ที่มา : Yukl, 1998 : 342-346

ทฤษฎีภาวะผู้นำคลาสสิกให้ความสนใจกับ **ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน** ซึ่งใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการบังคับ และอำนาจการให้รางวัล เพื่อให้ผู้ตามเชื่อฟังและปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำ

ต้องการ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่กระตุ้นผู้ตาม ไม่กระจายอำนาจ และไม่ดลบันดาลใจให้ผู้ตามสนใจในสิ่งที่ดีกว่าสำหรับองค์กร ในทางตรงกันข้าม **ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง** (Transformational Leaders) พยายามกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งคำถามต่อวิธีการปฏิบัติที่เป็นอยู่กระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำให้องค์กรกลับมามีชีวิตอีกครั้งหนึ่ง

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ (Leadership style) หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกบ่อย ๆ เพื่อมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำกิจกรรมไปสู่เป้าหมาย ทั้งนี้ พฤติกรรมดังกล่าวเป็นทักษะที่มาจากมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดอาจไม่ใช่ภาวะผู้นำที่ผู้นำรับรู้ หากแต่คือ การรับรู้ภาวะผู้นำของผู้นำเองกับการรับรู้ภาวะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นใกล้เคียงกันหรือไม่ และหากไม่ใช่ มีแนวโน้มหรือความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำ *มาน้อยเพียงใด* (Hersey, 1988 : 19 และ Northouse, 2001 : 51) Moore and Dyer ได้ให้คำนิยามของความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำว่าหมายถึง ความสามารถที่ผู้นำจะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ

เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ แนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนอย่างกว้างขวางจากนักทฤษฎีต่าง ๆ ได้แก่ Bass (1990; 1998), Kouzes and Posner (1987), and Hersey, Blanchard and Johnson (2001) ซึ่งในบทต่อไปจะเป็นการอภิปรายถึงการพัฒนาทฤษฎีการมนุษย

4.5 **สรุปบททบทวนวรรณกรรมในหัวข้อแนวคิดภาวะผู้นำ**

ดังที่ทราบข้างต้นแล้วว่าภาวะผู้นำ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆ ในเรื่องแนวคิดภาวะผู้นำ ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่การเข้าใจถึง **ค่านิยมของผู้นำ ภาวะผู้นำ และผู้บริหารว่าคืออะไร และมีความแตกต่างกันอย่างไร** ซึ่งจากการทบทวนบทวรรณกรรมจะพบว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถผลักดันให้ทำสิ่งต่างๆ ได้สำเร็จผ่านบุคคลอื่นผ่านการจูงใจบุคคลอื่น ส่วนภาวะผู้นำจะเป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายผ่านการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ และการสร้างแรงบันดาลใจ และผู้บริหาร คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งในองค์กร ซึ่งมีทำหน้าที่กำหนดเป้าหมายและจัดการกับทรัพยากรที่มีอยู่ รวมทั้ง

รับผิดชอบต่อผลงานของบุคคลอื่น และจากการทบทวนบทวรรณกรรมดังกล่าวจะพบว่า แท้จริงแล้วผู้บริหารกับผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นคนๆ เดียวกัน โดยได้แสดงให้เห็นในหัวข้อ **ประเภทของภาวะผู้นำ** ซึ่งที่ได้แบ่งประเภทของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำที่เป็นทางการและผู้นำที่ไม่เป็นทางการ โดยที่ผู้นำแบบที่เป็นทางการจะหมายถึง บุคคลที่ใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นทางการในองค์กร หรือก็คือผู้บริหารนั่นเอง ส่วนผู้นำแบบที่ไม่เป็นทางการจะหมายถึง บุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการแต่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยเมื่อพิจารณาเกี่ยวกับประเภทของผู้นำจะพบว่าผู้บริหารคือหนึ่งประเภทของผู้นำดังกล่าว ดังนั้นการทบทวนบทวรรณกรรมในหัวข้อต่อไปจึงนำไปสู่การแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของผู้บริหารและผู้นำว่าแท้จริงแล้วผู้บริหารและผู้นำมีความเกี่ยวพันกันอย่างไร โดยได้แสดงให้เห็นว่า **บทบาทใหม่ของผู้บริหารในฐานะผู้นำ** เป็นบทบาทที่ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีนอกเหนือไปจากการเป็นผู้บริหารเพียงอย่างเดียวเหมือนในอดีต เนื่องจากสภาพการณ์ของโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก รวมทั้งการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งการเป็นผู้นำของผู้บริหารดังกล่าวจะช่วยพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จต่อไปในอนาคต และเมื่อทราบว่าผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้นำด้วยแล้ว ลำดับต่อไปจึงเป็นการทบทวนบทวรรณกรรมเกี่ยวกับ **ทฤษฎีภาวะผู้นำ** ตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบันซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีวิวัฒนาการตลอดเวลา โดยทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ ที่มีอยู่มากมายนั้น จะสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 4 กลุ่มหลักอันซึ่งได้แก่ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Theories) และทฤษฎีความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership Theories) ซึ่งแต่ละทฤษฎีจะมีจุดเน้นเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน

จากการทบทวนบทวรรณกรรมข้างต้นเกี่ยวกับแนวคิดของผู้นำ เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกับกรณีศึกษาของบริษัทเอเชียปาร์คสนั้น จะพบว่าการศึกษาในครั้งนี้จะพบกับข้อจำกัดบางประการ โดยข้อจำกัดแรกจะเป็นเรื่องของกลุ่มเป้าหมายในการศึกษาครั้งนี้ ที่เป็นการศึกษาเฉพาะผู้นำที่เป็นทางการของบริษัทหรือก็คือผู้บริหารขององค์กรเท่านั้น เนื่องจากการศึกษาดังกล่าวจะสามารถระบุตัวบุคคลได้อย่างชัดเจนตามโครงสร้าง และตามสายการบังคับบัญชาขององค์กร รวมทั้งยังเป็นความสำคัญลำดับแรกของบริษัทที่ให้ความสำคัญ โดยเมื่อพิจารณาเกี่ยวกับประเภทของผู้บริหารองค์กรจะพบว่า ผู้บริหารจะถูกแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น ซึ่งในการศึกษาในครั้งนี้ ทางผู้ให้คำปรึกษาเลือกที่จะให้คำปรึกษากับผู้บริหารระดับต้นขององค์กร เนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่เป็นรอยต่อระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ซึ่งจะเป็นบุคคลที่

สำคัญที่ส่งผ่านสิ่งที่เป็นความต้องการในการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการทำให้เกิดการปฏิบัติของพนักงาน โดยหากจะเปรียบไปแล้วผู้บริหารในกลุ่มดังกล่าวจะเปรียบเสมือนเป็นหัวหน้าทีมงาน หรือ Team Leader ขององค์กรนั่นเอง และเมื่อมาพิจารณาในส่วนของทฤษฎีภาวะผู้นำจะพบว่าทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership Theories) จะเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเป็นภาวะผู้นำที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับบริบทของการศึกษาในกรณีศึกษาของเอเชียปาร์คในครั้งนี้ ดังนั้นองค์กรจึงต้องสร้างและพัฒนาผู้บริหารขององค์กรให้มีลักษณะของภาวะผู้นำในแบบดังกล่าวซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ในการคำปรึกษา ดังนั้นคณะผู้ให้คำปรึกษาจึงได้สำรวจความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารที่ศึกษา โดยการใช้แบบสอบถาม (Multi Factor Leadership Questionnaire: MLQ-อ้างอิงตามภาคผนวกที่ 3) ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ใช้กันโดยทั่วไปในการวัดความเป็นผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพของผู้นำ โดยได้ถามผู้บริหารที่ศึกษาและพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาว่าหัวหน้างานหรือผู้บริหารที่ศึกษาดังกล่าวมีความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือไม่ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าความแตกต่างของการรับรู้ภาวะผู้นำระหว่างผู้นำกับพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ดังนั้น ผู้ให้คำปรึกษาจึงเลือกที่จะสำรวจทั้งสองกลุ่ม ทั้งยังเป็นการสอบถามข้อมูลที่มาจากทั้งสองแหล่งอีกด้วย

นอกจากนี้เพื่อให้มั่นใจว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งมีรากฐานมาจากพฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์นั้นเป็นสิ่งที่พนักงานในองค์กรต้องการใช้หรือไม่ ดังนั้นผู้ให้คำปรึกษาจึงสำรวจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาว่า พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารที่ศึกษาเป็นนั้นมีลักษณะเป็นอย่างไร คือต้องการให้เป็นลักษณะของการมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งงาน พร้อมกันนี้ผู้ให้คำปรึกษายังได้ทำการสำรวจเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษา โดยการอ้างอิงตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard เพื่อการหาข้อมูลเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารที่ศึกษาว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งงาน รวมถึงมีความสามารถในการปรับตัวเป็นอย่างไร เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ต่อไปพร้อมกับข้อมูลความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา กับสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาเป็นนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ หากไม่ใช่แล้วผู้บริหารมีความสามารถที่จะปรับพฤติกรรมการบริหารได้มากหรือน้อยเพียงใด เพื่อใช้ในการวางแผนการพัฒนาผู้บริหารดังกล่าวให้มีภาวะผู้นำตามที่ต้องการต่อไป

5. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนนี้จะแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของหัวข้อต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย

- 5.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 5.2 ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 5.3 กระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 5.4 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 5.5 แนวทางการพัฒนาผู้บริหาร
- 5.6 สรุปบทบทวนวรรณกรรมในหัวข้อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5.1. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตามความเข้าใจของคนทั่วไปนั้นมองว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเพียงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรโดยการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมตามระยะเวลาหรือช่วงเวลาที่องค์กรกำหนดขึ้น แต่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีแนวคิด และขอบเขตของความหมายที่กว้างออกไปกว่านั้น ดังที่ Pace และคณะ (1991: 8) ได้ให้ข้อสมมติฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีองค์ประกอบมากกว่าการฝึกอบรมทางเทคนิคเท่านั้น ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมไปถึงความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ว่าคนมีการตอบสนองและมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างไร และทำอย่างไรที่มนุษย์จะมีความสามารถในการสร้างผลผลิตให้กับองค์กรได้ดีเท่าๆ กับการมีความกินดีอยู่ดีในชีวิตของตนเองด้วย”

โดย Pace และคณะได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อว่า เป็นการพัฒนาบุคคลในองค์กรเพื่อนำไปสู่คุณภาพที่ดีขึ้น มีผลผลิตที่มากขึ้น และต้องเกิดความพอใจต่อผู้ที่ปฏิบัติงาน ผู้จัดการและบุคคลต่างๆ ในองค์กร ซึ่งความหมายดังกล่าวก็มีความสอดคล้องกับการให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทัศนะของ Swanson (1995: 208) ที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการพัฒนาและ/หรือการปลดปล่อยทักษะความชำนาญของบุคคลออกมา โดยการพัฒนาองค์กรและการฝึกอบรมบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพและเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร (จิรายุ จงศิริ, 2545 :10)

นอกจากนี้ อรุณ รักธรรม (2542) และรั้วช บุญยมณี (2550) ยังได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า คือ กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Capabilities) ของบุคคลทั้งหมดในสังคมใดสังคมหนึ่ง ซึ่งเหมือนกันกับ พะยอม วงศ์สารศรี (2540) ที่เพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ารวมไปถึงการดำเนินการเพิ่มพูนทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานด้วย

และ อำนวย แสงสว่าง (2540: 296) ได้ขยายการให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้ และจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงานให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับในอนาคต

ดังนั้นหากจะนิยามคำว่าพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

5.2 ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวถึงข้างต้น จะเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหลายๆ ส่วนภายในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งกลายมาเป็นความจำเป็นต่อองค์กรที่ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- **ความหมายของการกำหนดความจำเป็น**

ความจำเป็น (Needs) เป็นช่องว่างหรือสภาพความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งสภาพนี้สามารถอธิบายในรูปของทักษะ ทัศนคติ การปฏิบัติงาน หรือสถานการณ์ (Gilley and Egglund: 1999 อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2548 : 90) โดยที่ความจำเป็นสามารถจำแนกได้ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะการขาดแคลน (Deficiency)

และลักษณะที่เป็นโอกาส (Opportunity) แต่โดยมากมักจะกล่าวถึงความจำเป็นในแง่บวก คือ การเป็นโอกาส การปรับปรุง ความก้าวหน้า และความต้องการ (กีรติ ยศยิ่งยง, 2548 : 90)

- **ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ประเด็น (กีรติ ยศยิ่งยง, 2548 : 91) ดังนี้

- 1) ความจำเป็นที่พิจารณาตามคาบเวลา ซึ่งได้แก่ ความจำเป็นสำหรับปัจจุบันที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการตอบสนองต่อสถานะความต้องการ หรือสถานะปัจจุบันขององค์กร และความจำเป็นสำหรับอนาคต คือ มุ่งที่จะเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินงานหรือแผนงานในอนาคตขององค์กร
- 2) ความจำเป็นที่พิจารณาจากสิ่งที่ต้องการให้บุคลากรได้รับ ซึ่งอาจเกิดมาจากนโยบายขององค์กร หรือความจำเป็นของบุคคลที่แสดงออก โดยหมายความถึง ความจำเป็นเพื่อให้มีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น
- 3) ความจำเป็นที่พิจารณาจากแหล่งที่มา ซึ่งได้แก่ ความจำเป็นขององค์กรที่ต้องการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และความจำเป็นส่วนบุคคลซึ่งจะส่งผลต่อองค์กรในที่สุด
- 4) ความจำเป็นที่พิจารณาจากกลุ่มบุคคลเป้าหมาย ซึ่งเป็นการพัฒนากลุ่มบุคลากรไปตามขอบเขตความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความจำเป็นทั้งในส่วนของบุคคลและองค์กร
- 5) ความจำเป็นที่พิจารณาจากวิธีการเสาะหาข้อมูล ซึ่งได้แก่ ความจำเป็นที่ปรากฏชัดเจนซึ่งปรากฏออกมาในรูปของปัญหา ข้อขัดแย้ง หรือสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยที่หากปล่อยไว้จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร และความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนา ซึ่งเป็นประเภทที่ต้องมีการศึกษา สัมรวจ และประเมินองค์ประกอบด้วย

- **ความสำคัญที่ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นความสำคัญขององค์กรที่จะละเลยไม่ได้เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้นจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาและประสิทธิภาพขององค์กร (ประชา เตรีตน์, 2530: 22 อ้างถึงใน จิรายุ จงศิริ, 2545 :13) โดยที่ความสำคัญในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถจำแนกในรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้ เฉลิมพล หุ่นทรงธรรม, (2544)

- 1) เป็นปัจจัยสำคัญในการบันทึบความสำเร็จหรือล้มเหลวมาสู่องค์กร
- 2) เป็นส่วนที่ทำให้พนักงานในองค์กรมีความรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์ และเทคโนโลยีซึ่งจะส่งผลให้องค์กรโดยส่วนรวมสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้
- 3) เป็นส่วนที่ทำให้พนักงานสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้
- 4) เป็นส่วนที่เตรียมพนักงานให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
- 5) เป็นส่วนที่เตรียมคนสำหรับรับภาระหน้าที่ของหน่วยงานที่อาจเพิ่มขึ้น หรือรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (ทศนิยม ธรรมสิทธิ์, 2527:7 อ้างถึงในเฉลิมพล หุ่นทรงธรรม, 2544)
- 6) เป็นส่วนที่ช่วยลดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน และลดการควบคุมในการทำงานให้ลดน้อยลง (รุ่ง พูลสวัสดิ์, 2529: 26 อ้างถึงในเฉลิมพล หุ่นทรงธรรม, 2544)

5.3 กระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

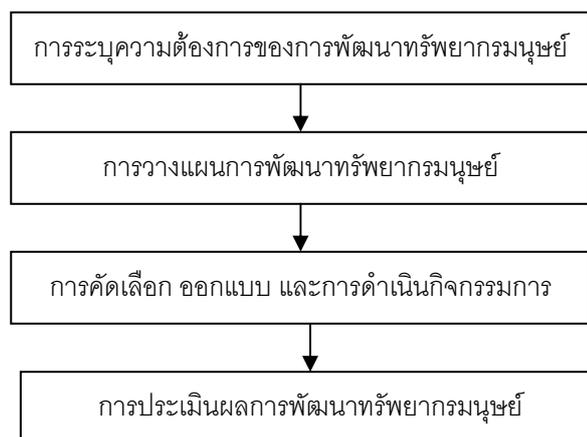
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อตอบสนองของความต้องการในการเสริมสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และเพื่อประสิทธิผลขององค์กรเอง โดย Heneman, 1980 (อ้างถึงใน จิรายุ จงศิริ, 2545 :10) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ขั้นตอน อันได้แก่

1) การระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการระบุถึงปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ ซึ่งเป็นปัญหาที่มีความสำคัญต่อองค์กร และสามารถแก้ไขได้โดยการให้การศึกษาก่อนฝึกอบรมและการพัฒนา

2) การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะโดยทั่วไปความต้องการในการพัฒนาจะมีมากเกินกว่าที่จะจัดการได้ทั้งหมดเนื่องจากอยู่ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด จึงทำให้ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยการกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มต้นจากการจัดลำดับความสำคัญ ความจำเป็นของความต้องการพัฒนา การจัดสรรทรัพยากร และการจัดระเบียบโครงการต่างๆ ให้เป็นแผนดำเนินการที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน

3) การคัดเลือก ออกแบบ และการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา กำหนดเนื้อหา กำหนดผู้ที่ต้องเข้ารับการพัฒนาหรือจำเป็นต้องเรียนรู้ กำหนดวิธีการและเทคนิคต่างๆที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการนำเอาวิธีการ เทคนิคต่างๆ ที่กำหนดไว้แล้วมาจัดดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้

4) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการประเมินผลนี้ สามารถทำได้ใน 2 ระดับคือ ระดับแรกที่เป็นการศึกษาว่า การดำเนินการในแต่ละโครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ และระดับสอง เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิผลของความพยายามในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดว่าสามารถตอบสนองต่อความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่



ภาพที่ 3.16 : แสดงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ที่มา: Heinemann, H. G. (1980). Personnel / Human resource management II. Illinois: Richard D. Irwin, Inc. หน้า 7-8

5.4 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำหรับวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีด้วยกันหลากหลายวิธี ซึ่งมีผู้ได้กล่าวถึงวิธีในการพัฒนาทรัพยากรโดยสามารถเปรียบเทียบได้ดังตารางที่ 3.6 (เฉลิมพล หุ่นทรงธรรม, 2544)

ตารางที่ 3.6 ตารางเปรียบเทียบวิธีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคคลต่างๆ

วิธีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	กิตติมา ปริวีดิติก (2529: 174)	ภิญโญ สาร (2526: 186)	ภิญโญ สาร (2526: 186)	วิน เต๋อโพธิ์ทัก (2537: 20-22)	ศรีอรุณ เรศานนท์ (2532: 344-346)	รวม
1. ปฐมนิเทศ	✓		✓	✓		3
2. การสอนงาน	✓		✓	✓	✓	4
3. การมอบอำนาจให้ปฏิบัติงาน	✓			✓		2
4. จัดหาพี่เลี้ยงให้	✓		✓			2
5. ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยงาน	✓	✓	✓	✓		4
6. พาไปสังเกตการณ์การทำงาน	✓		✓			2
7. การให้การรักษาการแทน	✓		✓	✓	✓	4
8. สับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่	✓		✓	✓	✓	4
9. ส่งไปดูงาน	✓			✓	✓	3
10. จัดประชุม สัมมนาและฝึกอบรม	✓	✓	✓	✓	✓	5
11. การเข้าร่วมประชุม	✓		✓	✓	✓	4
12. ศึกษาจากเอกสารทางวิชาการ	✓		✓		✓	3
13. ศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน	✓		✓	✓		3
14. การอ่าน หรือแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง	✓				✓	2
15. การเข้าร่วมกับกิจกรรมต่างๆ	✓		✓		✓	2
16. การฝึกงานต่อจากทฤษฎี		✓		✓		2
17. การเข้าศึกษาในสถาบันการศึกษา		✓		✓	✓	3
18. กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร			✓	✓		2

5.5 แนวทางการพัฒนาผู้บริหาร

การต่อสู้กับแรงกดดันภายนอกและการผลักดันการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ การพัฒนาผู้บริหารทุกระดับในองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและร่วมสร้างการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง การพัฒนาผู้บริหารจึงอาจดำเนินการตามแนวทาง ดังนี้

1. การพัฒนาตามระบบขององค์กร องค์กรสามารถจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารได้ ดังนี้
 - 1.1 วางแผนการพัฒนาผู้บริหารในภาพรวม โดยให้มีการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารระดับต่าง ๆ และทำการประเมินจุดอ่อน จุดแข็งของผู้บริหารและกำหนดแนวทางการพัฒนารายบุคคล
 - 1.2 ให้การศึกษาโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานจริง โดยการมอบหมายงานที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบหรือเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถในการบริหาร การหาประสบการณ์จากการฟัง สัมมนา ประชุม เพราะประสบการณ์เป็นครูที่ดีที่สุดสำหรับการสอนเรื่องภาวะผู้นำ
 - 1.3 สร้างระบบการพัฒนา โดยการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะที่ถูกต้อง การพูดคุยกับนักบริหารที่ประสบความสำเร็จ หรือผู้มีประสบการณ์ การให้ข้อมูลย้อนกลับและการแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จะทำให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น
 - 1.4 ติดตามประเมินผล ซึ่งต้องทำอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ โดยพิจารณาประเมินตามรายการที่ร่วมกันกำหนดขึ้นระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

2. การพัฒนาตนเอง มีนักวิชาการหลายคนเชื่อว่าภาวะผู้นำจะสามารถพัฒนาได้จาก ความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง เป็นการสร้างวินัยและควบคุมตนเอง

5.6 สรุปบทบทวนวรรณกรรมในหัวข้อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อทราบเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่องค์กรต้องการแล้วก็คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการให้คำปรึกษาในครั้งนี้ คือ การพัฒนาผู้บริหารที่ศึกษาให้มีลักษณะของความเป็นผู้นำในแบบดังกล่าวด้วยวิธีทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้การให้คำปรึกษาในครั้งนี้สัมฤทธิ์ผล จึงทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องมีการทบทวนบทวรรณกรรมในส่วนที่เป็นเครื่องมือดังกล่าว โดยเริ่มตั้งแต่การทบทวนเกี่ยวกับ*ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* ซึ่งจะพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ

องค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า*ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* นั้นมีแนวคิดหลักๆ ที่ใช้ในการพิจารณา อยู่ 5 ด้าน คือ ความจำเป็นที่พิจารณาตามคาบเวลา พิจารณาจากสิ่งที่ต้องการให้บุคลากรได้รับ พิจารณาจากแหล่งที่มา พิจารณาจากกลุ่มบุคคลเป้าหมาย และพิจารณาจากวิธีการเสาะหาข้อมูล ซึ่งหากจะเปรียบเทียบกับกรณีศึกษาในครั้งนี้อันแล้ว จะพบว่าความจำเป็นในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนนี้จะมีความจำเป็นที่เกิดจากการพิจารณาจากสิ่งที่ต้องการให้บุคลากรได้รับ ซึ่งเกิดจากนโยบายขององค์กรที่ต้องการพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยจะสอดคล้องกับ*ความสำคัญที่ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบันดาคความสำเร็จหรือล้มเหลวมาสู่องค์กร ซึ่งจะมี*กระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* ทั้งสิ้น 4 ขั้นตอน อันได้แก่ การระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือก ออกแบบ และการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเป็นแนวทางสำหรับการวางแผนและดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการเลือกใช้*วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* ต่างๆ และ*แนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร* ซึ่งนำเสนอในรายละเอียดสำหรับผลของการให้ปรึกษาในบทที่ 6 ต่อไป

6. ตัวอย่างการพัฒนาผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ที่มา : Developing transformational leadership : 1992 and beyond, Journal of European Industrial Training 14, 5, Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio

การพัฒนาผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

การพัฒนาผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเพื่อให้ผู้นำตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก และมุ่งมั่นต่อการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงมากกว่า องค์การจึงจำเป็นต้องถอยห่างจากวิธีการฝึกอบรมที่มุ่งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งมีมากกว่า 2 ทศวรรษ มาเป็นการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งมีหลักฐานบ่งชี้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถเรียนรู้ได้ โดยผู้บริหารทุกระดับ ด้วยต้นทุนที่เกิดประสิทธิภาพและได้ผลเป็นที่น่าพอใจ

ทางหนึ่งเพื่อที่จะได้ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีประสิทธิภาพก็โดยการฝึกอบรมพวกเขาตั้งแต่เริ่มต้นในสายอาชีพ จากนั้นก็คงไว้ซึ่งการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องตลอดสายอาชีพ

วิธีการฝึกอบรมมาจากนวัตกรรมที่หลากหลายโดยมีพื้นฐานจากการวิจัยล่าสุด และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มีอยู่ ซึ่งการออกแบบโปรแกรมจะถูกวิเคราะห์ให้เหมาะสมกับความต้องการ และสภาพความพร้อมในปัจจุบันขององค์กร และที่สำคัญคือสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับโอกาสและข้อจำกัดของแต่ละองค์กรได้ โดยไม่ว่าจะเป็นองค์กรรูปแบบใด สิ่งที่เหมาะสมกันได้แก่ ปรัชญาหลักและตัวแบบของการฝึกอบรมภายใต้โปรแกรมที่ได้วางไว้ เอกสารพื้นฐานที่ต้องอ่าน และเครื่องมือในการวัด อย่างไรก็ตาม รูปแบบของประสบการณ์ต่างๆ ใน workshop เนื้อหาของกรณีศึกษา และตัวอย่างเฉพาะ จะต้องเชื่อมโยงไปกับพันธกิจ โครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กร รวมไปถึงระดับตำแหน่งของผู้เข้าร่วมใน workshop ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะทำให้สามารถออกแบบโปรแกรมที่ตรงตามความต้องการขององค์กรโดยไม่ต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานของโปรแกรมได้

ปัจจุบันโปรแกรมจะประกอบด้วย 14 หน่วย โดย 8 หน่วยแรกจะถูกนำไปทำเป็น workshop พื้นฐาน 3 วัน และจะมีช่วงเว้น 3 เดือนเพื่อให้ผู้เข้าฝึกอบรมมีเวลาฝึกฝนทักษะหลักๆ ที่ได้เรียนรู้ใน workshop แรก และได้รับผลตอบกลับในช่วง workshop หลังคือ workshop ขั้นสูง

ที่เหลือ 6 หน่วย เป็นเวลา 3 วัน ซึ่งในการฝึกฝนจะเกิดขึ้นตามเนื้อหาของงานของแต่ละคน โดยแบบฝึกหัดที่ต้องทำจะถูกออกแบบตามสถานการณ์ในการทำงานจริง ซึ่งการทำวิธีนี้จะทำให้ผู้เข้าอบรมได้ถูกปลูกฝังทฤษฎีและโมเดลอย่างเต็มที่ก่อนจะก้าวสู่ขั้นที่สูงต่อไป อย่างไรก็ตามหากเรื่องการเดินทางเป็นอุปสรรค โปรแกรมทั้ง 14 หน่วยสามารถดำเนินอย่างต่อเนื่องภายใน 1 อาทิตย์ได้

สรุปแล้วก็คือการจัด workshop ทั้งขั้นต้นและขั้นสูงจะอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในทฤษฎีของภาวะผู้นำ ซึ่งวิธีการสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมโดยพิจารณาจากสายงานและอาชีพที่ในระดับของตำแหน่งหน้าที่ที่ต่างกัน รวมไปถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างกันด้วย

Workshop ขั้นต้น

โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเริ่มต้นด้วยการกล่าวเปิดสั้นๆ ผ่านวิดีโอเทป หรือบันทึกภายในในประเด็นเดียวกันถึงความต้องการภาวะผู้นำที่มากขึ้นในกลุ่มผู้บริหาร ผู้เข้าอบรมร่วมกันปรึกษาเกี่ยวกับหัวข้อ และพัฒนารูปแบบของผู้นำในอุดมคติ โดยผู้เข้าร่วมจะถูกถามถึงผู้นำในอดีตที่ตนเคารพ หรือมีผลอย่างมากต่อการพัฒนาของตน ซึ่งผู้นำที่วางในเบื้องต้นมักจะเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มิใช่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หลังจากผู้เข้าอบรมได้รวบรวมข้อมูลผู้นำในอุดมคติของตนไว้แล้ว ก็จะมีการทบทวนและปรึกษากันเกี่ยวกับปรัชญา และตัวแบบที่ใช้ในโปรแกรมฝึกอบรม

กรณีศึกษาและเนื้อความในการอ่านที่ถูกออกแบบโดยองค์กรจะถูกใช้ควบคู่ไปแต่ละหน่วยที่จะตามมา ผู้เข้าอบรมจะถูกจัดให้เข้ากลุ่ม 4-5 คน ตั้งแต่เริ่ม workshop เพื่อพิจารณากรณีศึกษาให้สำเร็จ และทำแบบฝึกหัดต่างๆ

หลังจากนั้นจะทำการทบทวนตั้งแต่ตัวแบบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่น้อยที่สุดจนถึงมากที่สุด โดยจะระบุถึงพฤติกรรมเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆของภาวะผู้นำแต่ละแบบ และศึกษาวิดีโอเทปที่ได้จัดเตรียมไว้เป็นพิเศษ โดยแสดงให้เห็นถึงผู้บริหารในการทำงานร่วมกับแต่ละคน จนถึงกลุ่มเพื่อแสดงให้เห็นถึงปัจจัยหลักของภาวะผู้นำ

หลังจากแต่ละกลุ่มได้ดูเทป แต่ละกลุ่มจะต้องกลับไปจัดทำวิดีโอเทปและแสดงให้เห็นถึงรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทั้งที่มีและไม่มีประสิทธิภาพ หลังจากนั้นจึงให้ผู้ให้คำอบรมและผู้เข้าร่วมอบรมร่วมกันดูและวิจารณ์

เมื่อได้ทำแบบฝึกหัดเกี่ยวกับวิดีโอเทปจบ ผู้เข้าอบรมแต่ละคนจะได้รับผลตอบกลับเกี่ยวกับการหยั่งรู้ของตนเองในฐานะผู้นำ ซึ่งอาจนำเสนอจากข้อมูลที่ได้จากผู้ตามของผู้นำซึ่งถูก

จัดเตรียมไว้ก่อนหน้าที่จะเริ่ม workshop ซึ่งก็คือแบบสอบถาม MLQ ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวทำให้ผู้เข้าอบรมแต่ละคนเริ่มจะพัฒนาแผนการพัฒนาตนเองเบื้องต้นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของภาวะผู้นำของตนเอง

จากนั้นจะมุ่งไปที่กระบวนการมอบหมายหน้าที่และความสำคัญของมันต่อการพัฒนาผู้ตาม โดยมีเป้าหมายเพื่อทดสอบดูถึงความล่งเลตต่อการมอบหมายงานของแต่ละคน เพื่อที่จะเพิ่มความเต็มใจ และความสามารถในการมอบหมายงานเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และยังได้วินิจฉัยถึงจุดแข็งจุดอ่อนของตนและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

เพื่อเป็นการสรุป workshop ขั้นต้นของ 8 หน่วยแรก ผู้เข้าอบรมจะถูกประเมินโดยใช้อองศ์ประกอบทั้ง 7 ประการของภาวะผู้นำจากผู้ที่อยู่ในกลุ่ม และป้อนกลับเพื่อให้เกิดการพัฒนา นอกจากนี้จะต้องช่วยกันระบุถึงข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในองค์กรที่ทำให้ไม่สามารถพัฒนาผู้เข้าอบรมได้ หลังจากที่ได้จบ workshop ไปแล้ว เพื่อจะช่วยให้ช่วยในการทบทวนแผนการพัฒนาผู้นำ และก่อนจะสิ้นสุด workshop จะให้ผู้เข้าอบรมยินยอมในการเก็บแบบสอบถาม MLQ ภายใน 3 เดือนหลังจากนี้ จากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา เพื่อหาระดับคะแนนขององค์ประกอบทั้ง 7 ประการ

ช่วง 3 เดือน ระหว่าง workshop ขั้นต้น และขั้นสูง

ในระหว่างนี้ผู้เข้าอบรมจะถูกถามให้เตรียมคำกล่าวเกี่ยวกับปัญหาเกี่ยวกับองค์กรเพื่อกำลังเผชิญอยู่ ซึ่งปัญหาจะถูกปรึกษากันใน workshop ขั้นสูง กิจกรรมระหว่างนี้ขึ้นอยู่กับแผนการพัฒนาผู้นำรายบุคคลที่ได้วางไว้ นอกจากนี้อาจมีการพบปะกับผู้บังคับบัญชาเพื่อปรึกษเกี่ยวกับแผนการพัฒนาผู้นำรายบุคคล และภายในช่วง 3 เดือนนี้ จะทำการประเมินแบบสอบถาม MQL จากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

Workshop ขั้นสูง

ช่วงเริ่มต้นของ workshop จะเป็นการหารือเกี่ยวกับแผนพัฒนารายบุคคลที่ทำสำเร็จจนถึงปัจจุบันกับผู้ที่อยู่ในกลุ่ม รวมถึงการยกตัวอย่างเกี่ยวกับประสบการณ์ที่พวกตนได้รับ ซึ่งจะช่วยให้แต่ละคนในทีมได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เป็นผลจากการทำ workshop ขั้นต้น หลังจากนั้นจะเป็นการให้ผลย้อนกลับของแบบสอบถาม MLQ ที่ได้ประเมินในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมาโดยนำเสนอเป็นรายองค์ประกอบ รวมถึงแต่ละรายการขององค์ประกอบของภาวะผู้นำของแต่ละคน และเป็นรายกลุ่ม ซึ่งผลที่ได้จะถูกนำมารวบรวมจัดทำเป็นแผนทบทวนการพัฒนา

รายบุคคล เพื่อให้เกิดความตระหนักและเปลี่ยนพฤติกรรมในทิศทางของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

หน่วยต่อไปจะเป็นปรึกษาและสรุปในเชิงรายละเอียดและกลยุทธ์เฉพาะในการกระตุ้นผู้อื่นอย่างชาญฉลาดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ และความคิดริเริ่มต่อผู้ตาม รวมไปถึงสิ่งที่ปิดกั้นไม่ให้เกิดขึ้น หลังจากนั้นแต่ละทีมจะต้องเผชิญกับปัญหาจริงเกี่ยวกับองค์กรจากสิ่งที่ผู้เข้าอบรมได้เตรียมมาและผ่านกระบวนการกระตุ้นในการแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาดเพื่อให้ได้คำตอบ โดยปัญหาต่างๆ จะไม่เปิดเผยชื่อผู้เขียนจนกว่าจะจบกระบวนการแก้ปัญหาจากกลุ่มต่างๆ และนำมาผ่านกระบวนการทดสอบความเป็นจริงในการแก้ปัญหา

ขั้นต่อไปจะเป็นการเน้นในเรื่องภาวะผู้นำแบบดลใจ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร โดยแต่ละทีมจะถูกมอบหมายให้สร้างวิสัยทัศน์แก่องค์กรและเสนอแก่คณะผู้บริหาร โดยจะต้องนำเสนอในรูปแบบที่ดลใจให้เกิดความมั่นใจและพอใจ

ท้ายที่สุดผู้เข้าอบรมทุกคนจะต้องพัฒนาวิถีโอเพนของตนเกี่ยวกับคำอธิบายของงานในอุดมคติของตนในอนาคต และเก็บสำเนาไว้สำหรับอ้างอิงให้กับตนเอง โดยจะต้องเกี่ยวข้องกับการพัฒนาในมุมมองส่วนบุคคล หรือมุมมองในอนาคต ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับของตนเอง รวมถึงผู้ได้บังคับบัญชา และความต้องการขององค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้เข้าอบรมจะต้องทำอย่างต่อเนื่องอย่างไม่เป็นทางการทั้ง workshop ขั้นต้น และขั้นสูง

บทที่ 4 ระเบียบวิธีการศึกษา

จากการที่ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาได้ทำการศึกษาถึงทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังที่นำเสนอในบทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 3 แล้วนั้น เพื่อให้สามารถตอบคำถามการศึกษาตามที่ได้กำหนด ดังนั้น ในบทนี้จะเป็นการกล่าวถึงกรอบความคิด และระเบียบวิธีในการศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบ ผ่านทางการตั้งสมมติฐาน วิธีในการศึกษา และเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการรวบรวมและแปลผลข้อมูล

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้จะใช้วิธีการศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นหลัก โดยจะทำการเก็บข้อมูลภาคสนามจากทั้งกลุ่มตัวอย่างและกลุ่มประชากร เกี่ยวกับหัวข้อภาวะผู้นำ และปฏิกริยาด้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวจะกระทำผ่านแบบสอบถามจำนวน 2 ชุด โดยจะเพิ่มความสมบูรณ์ของการศึกษาด้วยการสอบถามความคิดเห็นทั้งในส่วนของผู้บริหารที่ศึกษา และผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบู้ค นอกจากนี้การศึกษานี้ยังมีวิธีการศึกษาในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในส่วนที่เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเพื่อเก็บข้อมูล วัตถุประสงค์ และประเด็นที่มาของคำถามในการให้คำปรึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย

โดยในบทนี้จะกล่าวถึงหัวข้อหลักๆ ที่เกี่ยวกับระเบียบวิธีการศึกษาจำนวน 9 หัวข้อดังนี้

1. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
2. ตัวแบบที่ใช้ในการศึกษา
3. สมมติฐานการศึกษา
4. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
5. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
6. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
7. วิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูล
8. การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ
9. ตารางสรุปความสัมพันธ์ระหว่างคำถามการศึกษา วัตถุประสงค์ สมมติฐาน ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือ และสถิติที่ใช้ในการศึกษา

1. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

คณะผู้ให้คำปรึกษาได้กำหนดตัวแปรในการศึกษาวิจัย ซึ่งสามารถจำแนกตัวแปรที่นำมาใช้ในการศึกษาได้เป็น 2 ประเภท คือ

1.1 ตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

หมายถึง ตัวแปรที่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ซึ่งในการวิเคราะห์ครั้งนี้จะแบ่งตัวแปรออกเป็น 3 กลุ่มหลักๆ คือ

1.1.1 **ข้อมูลส่วนบุคคล** ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน การศึกษา ลักษณะงาน

1.1.2 **ปฏิภิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง**

1.1.3 **แบบแผนพฤติกรรมของภาวะผู้นำ** ได้แก่

- ความเส่นหา หรือ อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or idealized influence)
- การสร้างแรงดลใจ (Inspirational motivation)
- การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)
- การมุ่งความสัมพันธืเป็นรายคน (Individualized consideration)
- การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward)
- การบริหารงานแบบวางเฉย (Management by exception) หรือ การบริหารจัดการแบบมีข้อยกเว้น
- การบริหารแบบขาดภาวะผู้นำ (Non-leadership) หรือ ปล่อยตามสบาย (Laissez – faire)

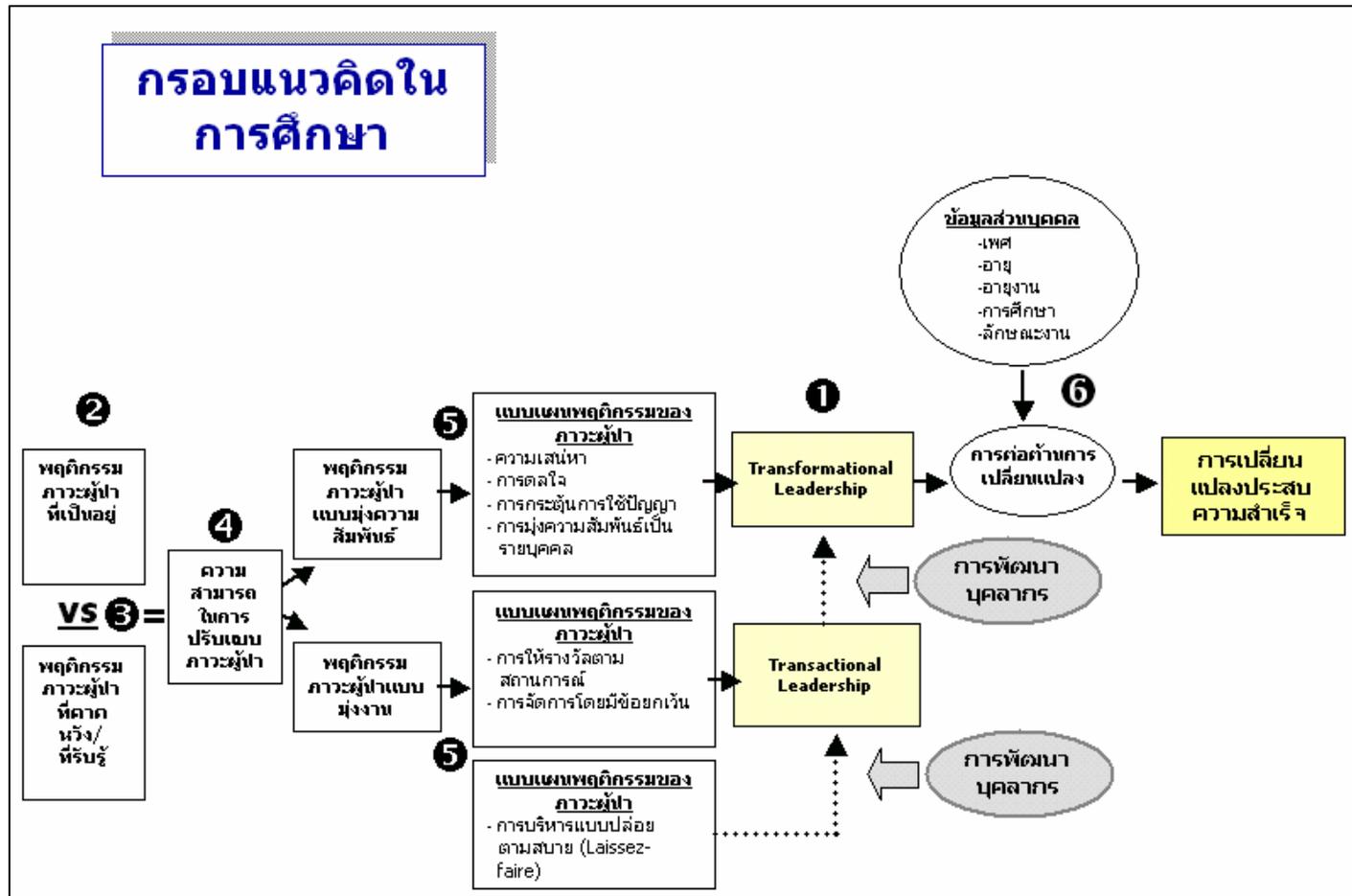
1.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

หมายถึง ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระและสามารถแปรผันตามการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรอิสระ สำหรับตัวแปรตามในการศึกษาครั้งนี้ คือ

- ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)
- ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

2. ตัวแบบที่ใช้ในการศึกษา

ภาพที่ 4.1: แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษาสำหรับการให้คำปรึกษา เกี่ยวกับโครงการให้บริการคำปรึกษา: ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาบริษัทเอเชียบูคส์ จำกัด



3. สมมติฐานการศึกษา

- 1.) รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารที่ศึกษาในบริษัทเอเชียบิวส์ จำกัด อยู่ในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย
- 2.) รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษาในบริษัทเอเชียบิวส์ จำกัด มีลักษณะเป็นแบบมุ่งความสัมพันธ์สูงกว่ามุ่งงาน
- 3.) รูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ของผู้บริหารจากการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกับภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จากการรับรู้ของผู้บริหาร ตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
- 4.) รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาความคาดหวังไม่แตกต่างกับรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำจากการรับรู้ของผู้บริหาร ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
- 5.) ผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบิวส์ จำกัด มีระดับความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Hersey and Blanchard, 1967)
- 6.) รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
- 7.) รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
- 8.) รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
- 9.) ผู้บริหารที่ศึกษาบริษัทเอเชียบิวส์ จำกัด มีระดับปฏิกิริยาต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับที่สูง
- 10.) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบิวส์ จำกัด มีความสัมพันธ์กับปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง
 - 10.1) เพศของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบิวส์ จำกัด มีความสัมพันธ์กับปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง
 - 10.2) อายุของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบิวส์ จำกัด มีความสัมพันธ์กับปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง
 - 10.3) อายุงานของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบิวส์ จำกัด มีความสัมพันธ์กับปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง
 - 10.4) ระดับการศึกษาของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบิวส์ จำกัด มีความสัมพันธ์กับปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง

- 10.5) ลักษณะงานของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบูคส์ จำกัด มีความสัมพันธ์กับ
ปฏิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง

4. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.1) ประชากร สำหรับกลุ่มประชากรของการศึกษาในครั้งนี้ มี 2 กลุ่มด้วยกัน คือ

4.1.1) พนักงานระดับบริหาร ซึ่งหมายถึงพนักงานที่มีระดับงานระหว่าง C6-C8 ของบริษัทเอเชียบุ๊คส จำกัด จำนวน 35 คน แต่เนื่องจากจำนวนประชากรไม่มากนัก ประกอบกับผลของแบบสอบถามดังกล่าวสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล ดังนั้นการศึกษาในครั้งนี้จึงทำการศึกษากับกลุ่มประชากรทั้งจำนวน ซึ่งทำให้กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้มีทั้งสิ้น 35 คน ตามที่ได้แจกแจงในตารางที่ 4.1

4.1.2) กลุ่มได้ผู้บังคับบัญชาของกลุ่มผู้บริหารที่ศึกษา หมายถึง พนักงานที่อยู่ภายใต้สายบังคับบัญชาที่เป็นทางการของผู้บริหารกลุ่มที่ศึกษา ซึ่งมีจำนวน 184 คน จาก 10 หน่วยงาน โดยได้จำแนกในรายละเอียดตามตารางที่ 4.1 เนื่องจากกลุ่มประชากรมีจำนวนค่อนข้างมาก ดังนั้นทางคณะผู้ให้คำปรึกษาจึงได้มีการสุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ โดยรายละเอียดการสุ่มตัวอย่างดังกล่าวจะกล่าวต่อไปในหัวข้อ 6.2 (กลุ่มตัวอย่าง)

ตารางที่ 4.1: แสดงรายละเอียดของจำนวนประชากรผู้บริหารที่ศึกษาและ
ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาจำแนกตามหน่วยงาน

หน่วยงาน	ผู้บริหารที่ศึกษา (คน)	ผู้ได้บังคับบัญชา (คน)
Retails และ Direct Sale Division	15	103
Book Corner Division	5	40
Wholesale และ Book Outlet Division	2	8
Marketing Department	2	5
Product Division	3	8
Purchasing Division	1	3
Logistics Division	2	11
Finance & Accounting Division	2	4
Information Technology Division	2	1
Human Resources Division	1	1
รวมทั้งสิ้น	35	184

4.2) กลุ่มตัวอย่าง

สำหรับการสุ่มตัวอย่างจากประชากรของกลุ่มตัวอย่างของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาในครั้งนี้ ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) คือ การสุ่มตัวอย่างโดยแบ่งโครงสร้างของกลุ่มตัวอย่างออกเป็นกลุ่มๆ เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลาย ซึ่งในที่นี้ทางผู้ให้คำปรึกษาได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่มหลักๆ คือ กลุ่มของพนักงานชาย และกลุ่มที่ไม่ใช่พนักงานชาย เนื่องจากทั้ง 2 กลุ่ม มีความแตกต่างกันในลักษณะของการได้รับข้อมูลจากปัจจัยด้านการการได้รับข้อมูล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความแตกต่างที่ก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Leonald A. Schlesinger, 1979)

ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาได้ใช้วิธีการคำนวณจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ Taro Yamane (1967) (อ้างใน กาญจนา ธรรมาวาท, 2545: 112) กรณีที่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน โดยกำหนดให้เกิดความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ 0.05 หรือความเชื่อมั่นที่ 95% โดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

โดยที่ n คือ จำนวนขนาดของตัวอย่าง
 N คือ จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา
 e คือ ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ (โดยในการศึกษาครั้งนี้กำหนดให้เท่ากับ 0.05)

ดังนั้น เมื่อ $N = 184$ คน
 $e = 0.05$
เพราะฉะนั้นจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยนี้จะเท่ากับ 126 คน

วิธีการหากลุ่มตัวอย่าง

$$\text{กลุ่มตัวอย่างแต่ละลักษณะงาน} = \frac{\text{กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรของแต่ละลักษณะงาน}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

เพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะงานที่แตกต่างกันดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นผ่านวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา ดังนั้นจำนวนของกลุ่มตัวอย่างในส่วนของพนักงานขายจะมีเท่ากับ 103 คน และจำนวนของกลุ่มตัวอย่างในส่วนที่ไม่ใช่พนักงานขายจะมีเท่ากับ 27 คน ซึ่งรวมกันแล้วจะมีจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปให้กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวทั้งสิ้นจำนวน 130 ชุด ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2: แสดงรายละเอียดของจำนวนกลุ่มตัวอย่างของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาจำแนกตามลักษณะงาน

หน่วยงาน	ประชากร ผู้ได้บังคับบัญชา (คน)	กลุ่มตัวอย่าง ผู้ได้บังคับบัญชา (คน)
ลักษณะงานกลุ่มพนักงานขายรวม (1)	151	103
Retails และ Direct Sale Division	103	
Book Corner Division	40	
Wholesale และ Book Outlet Division	8	
ลักษณะงานกลุ่มไม่ใช่พนักงานขายรวม (2)	33	27
Marketing Department	5	
Product Division	8	
Purchasing Division	3	
Logistics Division	11	
Finance & Accounting Division	4	
Information Technology Division	1	
Human Resources Division	1	
รวมทั้งสิ้น (1)+ (2)	184	130

5. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

นอกเหนือไปจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเพื่อรวบรวมข้อมูลขององค์กร ประเด็นปัญหา และวัตถุประสงค์ของการให้คำปรึกษาในครั้งนี้แล้ว การดำเนินการด้านการให้คำปรึกษาในครั้งนี้จะดำเนินการโดยรวบรวมข้อมูลผ่านเครื่องมือ คือ แบบสอบถามที่ใช้รวบรวมข้อมูลจากผู้ใต้บังคับของผู้บริหารที่ศึกษา และผู้บริหารกลุ่มที่ศึกษา จำนวน 2 ชุด คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำและแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รูปแบบและภาวะผู้นำ และการปรับตัวในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งแบบสอบถามทั้งสองชุดจะเป็นการอ้างอิงข้อคำถามมาจากแบบสอบถามต่างประเทศที่ได้ถูกพัฒนามาใช้งานเพื่อใช้วัดประเมินตามทฤษฎีที่มีการอ้างอิงเฉพาะในแต่ละแบบสอบถาม โดยจะมีความครบถ้วนและสมบูรณ์ของเนื้อหาจนเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในการนำไปใช้เก็บรวบรวมในหัวข้อดังกล่าว อีกทั้งแบบสอบถามที่อ้างอิงดังกล่าวยังมีความสมบูรณ์ที่ใช้เป็นข้อคำถามในการตอบคำถามและสมมติฐานต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งรายละเอียดของการอ้างอิงข้อคำถามดังกล่าวจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป พร้อมกับรายละเอียดในแง่มุมต่างๆ ของแบบสอบถามทั้ง 2 ชุด ดังต่อไปนี้

5.1) แบบสอบถามภาวะผู้นำ

เป็นแบบสอบถามที่ใช้สอบถามผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 7 ด้านตามทฤษฎีผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) และปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด ที่พนักงานผู้ซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ

● แบบสอบถามดังกล่าวจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก คือ

- ส่วนที่ 1 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล
- ส่วนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 7 ด้านตามทฤษฎีผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)
- ส่วนที่ 3 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษา

- **ลักษณะของคำถาม:** คำถามที่ใช้ทั้งหมดที่ใช้ในแบบสอบถามจะเป็นคำถามปลายเปิด จะเป็นมาตรวัดการประเมินแบบ Likert ที่ให้ผู้ตอบประเมินค่าระดับ 1 - 5 เพียงคำตอบเดียว

- **รายละเอียดของแบบสอบถามจะมีรายละเอียดดังนี้** (โปรดดูภาคผนวก 2 ประกอบ)

ส่วนที่ 1 เป็นการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับตำแหน่งงาน ลักษณะงาน/ประเภทงาน และหน่วยงาน/สาขาที่สังกัด

ส่วนที่ 2 เป็นการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้แบบแผนพฤติกรรมภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational Leadership) ของผู้บริหารกลุ่มที่ศึกษา ซึ่งเป็นการอ้างอิงข้อคำถามมาจากแบบทดสอบภาวะผู้นำเชิงพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ-6S) ของ Bass and Avolio, 1992 จำนวน 21 ข้อ

โดยแบบประเมิน MLQ จะเป็นแบบสอบถามที่ถูกใช้ในกระบวนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพมาแล้วทั้งในทวีปอเมริกาเหนือคือ ประเทศสหรัฐอเมริกา และแคนาดา ทั้งในส่วนของภาคอุตสาหกรรม และภาครัฐ รวมทั้งยังเป็นที่ยอมรับจาก 50 บริษัทฯ ในนิตยสารฟอร์จูน ของทั้งสองประเทศว่าส่งผลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการพัฒนาผู้นำ นอกจากนี้ยังได้ถูกนำมาแปลเป็นภาษาต่างๆ ทั้ง อังกฤษ ฝรั่งเศส อิตาลี เยอรมัน และ เนเธอร์แลนด์อีกด้วย โดยคาดว่าโปรแกรมดังกล่าวผ่านแบบประเมิน MLQ จะสามารถพัฒนาผู้บริหารถึง 20,000 คนในยุโรป ภายในปี 1995 (Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio)

➤ **ข้อคำถาม**

สำหรับข้อคำถามที่ใช้วัดประเมินจะสามารถแบ่งได้เป็น 7 องค์ประกอบตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ซึ่งรายละเอียดของข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบจะมีดังต่อไปนี้

- **องค์ประกอบที่ 1**: ความค้นหา (คะแนนจากข้อ 1, 8, 15)
- **องค์ประกอบที่ 2**: ความดลใจ (คะแนนจากข้อ 2, 9, 16)
- **องค์ประกอบที่ 3**: การกระตุ้นการใช้ปัญญา (คะแนนจากข้อ 3, 10, 17)
- **องค์ประกอบที่ 4**: การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (คะแนนจากข้อ 4, 11, 18)
- **องค์ประกอบที่ 5**: การให้รางวัลตามสถานการณ์ (คะแนนจากข้อ 5, 12, 19)
- **องค์ประกอบที่ 6**: การบริหารจัดการแบบมีข้อยกเว้น (คะแนนจากข้อ 6, 13, 20)
- **องค์ประกอบที่ 7**: การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (คะแนนจากข้อ 7, 14, 21)

กรุณาอ้างอิงคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับความหมายของแต่ละองค์ประกอบในหัวข้อคำจำกัดความของการศึกษา บทที่ 1 หน้าที่ 8

➤ การคิดคะแนนและการแปลผล

จะเป็นการรวมคะแนนในแต่ละองค์ประกอบตั้งแต่อันดับที่ 1 ถึงองค์ประกอบที่ 7 ตามเกณฑ์การให้คะแนนในตารางที่ 4.3 ซึ่งภายหลังจากที่ได้คะแนนรวมในแต่ละองค์ประกอบจะนำคะแนนดังกล่าวไปแปลผลโดยการเปรียบเทียบเป็นระดับตามรายละเอียดในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.3: แสดงเกณฑ์การให้คะแนนของแบบสอบถามภาวะผู้นำในส่วนที่ 2 และ 3

คำตอบส่วนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำ	คำตอบส่วนที่ 3 แบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ	คะแนนคำถาม เชิงบวก
เสมอ / เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มากที่สุด	5
บ่อย ๆ / เห็นด้วย	มาก	4
บางครั้ง / มีความเห็นกลาง	ปานกลาง	3
น้อยมาก / ไม่เห็นด้วย	น้อย	2
ไม่เคยเลย / ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	น้อยมาก	1

ตารางที่ 4.4: แสดงการแปลผลและการจัดระดับของแบบสอบถามภาวะผู้นำในส่วนที่ 2

คะแนนรวม	ระดับคะแนน
13 – 15 คะแนน	= ระดับสูง
8 – 12 คะแนน	= ระดับปานกลาง
3 – 7 คะแนน	= ระดับต่ำ

ส่วนที่ 3 เป็นการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญ เพื่อวัดพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้าน คือ พฤติกรรมแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งได้อ้างอิงข้อคำถามตามแบบประเมินภาวะผู้นำของ Northouse, 2001 : 51 จำนวน 20 ข้อ

➤ **ข้อคำถาม**

สำหรับข้อคำถามที่ใช้วัดประเมินพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 2 ด้าน จะมีรายละเอียดของข้อคำถามในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

- พฤติกรรมกรรมการมุ่งงาน ได้แก่ ข้อคำถามที่ 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 19
- พฤติกรรมกรรมการมุ่งความสัมพันธ์ ได้แก่ ข้อคำถามที่ 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20

➤ **การคิดคะแนนและการแปลผล**

จะเป็นการรวมคะแนนในแต่ละด้านตามเกณฑ์การให้คะแนนในตารางที่ 4.3 ซึ่งภายหลังจากที่ได้คะแนนรวมในแต่ละด้าน จะนำคะแนนดังกล่าวไปแปลผลโดยการเปรียบเทียบเป็นระดับตามรายละเอียดในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5: แสดงการแปลผลและการจัดระดับของแบบสอบถามภาวะผู้นำในส่วนที่ 3

คะแนนรวม	ระดับคะแนน
45 – 50 คะแนน	= ระดับสูงมาก
40 – 44 คะแนน	= ระดับสูง
35 – 39 คะแนน	= ระดับสูงปานกลาง
30 – 34 คะแนน	= ระดับต่ำปานกลาง
25 – 29 คะแนน	= ระดับต่ำ
20 – 24 คะแนน	= ระดับต่ำมาก

5.2) **แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รูปแบบและภาวะผู้นำ และการปรับตัวในสถานการณ์ต่างๆ**

เป็นแบบสอบถามที่ใช้สอบถามผู้บริหารที่ศึกษา หรือพนักงานระดับบริหารของบริษัทเอเชียบิวคอส จำกัด ซึ่งมีระดับงานระหว่าง C6-C8 จำนวน 35 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปฏิบัติการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รูปแบบและภาวะผู้นำ และการปรับตัวในสถานการณ์ต่างๆ

- **แบบสอบถามดังกล่าวจะแบ่งออกเป็น 4 ส่วนหลัก คือ**
 - ส่วนที่ 1 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล
 - ส่วนที่ 2 เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปฏิริยาต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
 - ส่วนที่ 3 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษา
 - ส่วนที่ 4 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 7 ด้านตามทฤษฎีผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

- **ลักษณะของคำถาม:** คำถามที่ใช้ทั้งหมดที่ใช้ในแบบสอบถามจะเป็นคำถามปลายปิด โดยจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ
 - มาตรวัดการประเมินแบบ Likert ที่ให้ผู้ตอบประเมินค่าระดับ 1 – 4 และ 1 - 5 เพียงคำตอบเดียว สำหรับแบบสอบถามในส่วนที่ 2 และ 4 ตามลำดับ
 - ตัวเลือกแสดงพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ สำหรับแบบสอบถามในส่วนที่ 3

- **รายละเอียดของแบบสอบถามจะมีรายละเอียดดังนี้** (โปรดดูภาคผนวก 3 ประกอบ)
 - ส่วนที่ 1 เป็นการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษาสูงสุด ลักษณะงาน/ประเภทงาน และหน่วยงาน/สาขาที่สังกัด

 - ส่วนที่ 2 เป็นการสอบถามข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปฏิริยาต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งเป็นการอ้างอิงข้อคำถามมาจากแบบสอบถามมาจากวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกของ Hermanus Bernardus Smit, Rand Afrikaans University ในเดือนมกราคม ปี 2003 จากหัวข้อวิทยานิพนธ์เรื่อง The influence of leadership role competencies on organization change outcome in the manufacturing industry in South Africa ซึ่งมีค่าระดับความเชื่อมั่นที่ 95% โดยจะมีข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 30 ข้อ

- **ข้อคำถาม**
 - สำหรับข้อคำถามที่ใช้วัดประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับปฏิริยาการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จะมี 2 ด้าน คือ ในด้านการยอมรับและให้การสนับสนุนต่อการ

เปลี่ยนแปลง จำนวน 21 ข้อและในด้านการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จำนวน 9 ข้อ ซึ่งรายละเอียดของข้อคำถามในแต่ละด้านได้แสดงดังรายละเอียดในตารางที่ 4.6:

ตารางที่ 4.6: แสดงข้อคำถามสำหรับการวัดปฏิบัติการต่อการเปลี่ยนแปลงของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รูปแบบและภาวะผู้นำ และการปรับตัวในสถานการณ์ต่างๆ (ส่วนที่ 2)

ปฏิบัติการต่อการเปลี่ยนแปลง	ข้อคำถามในแบบสอบถาม
การยอมรับและให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 28, 29
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	10, 12, 13, 14, 15, 19, 23, 27, 30

สำหรับข้อคำถามดังกล่าวจะประกอบด้วยข้อคำถามในเชิงบวก จำนวน 13 ข้อ และคำถามเชิงลบ จำนวน 17 ข้อ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7: แสดงลักษณะของข้อคำถามสำหรับการวัดปฏิบัติการต่อการเปลี่ยนแปลงของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รูปแบบและภาวะผู้นำ และการปรับตัวในสถานการณ์ต่างๆ (ส่วนที่ 2)

ลักษณะของข้อคำถาม	ข้อคำถามในแบบสอบถาม
ข้อคำถามในเชิงบวก	1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 11, 16, 18, 20, 24, 28
ข้อคำถามในเชิงลบ	4, 6, 10, 12, 13, 14, 15, 17, 19, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 29, 30

นอกจากนี้ Hermanus Bernardus Smit ยังได้กำหนดมิติในการประเมินในเรื่องของการวัดปฏิบัติการต่อการเปลี่ยนแปลง โดยแบ่งเป็นมิติต่างๆ จำนวน 15 มิติ ตามการพิจารณาจากการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ซึ่งรายละเอียดของข้อคำถามในแต่ละมิติ ได้นำเสนอในตารางที่ 4.8

**ตารางที่ 4.8: แสดงมิติของข้อคำถามสำหรับการวัดปฏิบัติการต่อการเปลี่ยนแปลงของ
แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รูปแบบและภาวะผู้นำ
และการปรับตัวในสถานการณ์ต่างๆ (ส่วนที่ 2)**

มิติด้าน	ข้อคำถาม
- ความรู้และความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับความเกี่ยวข้องของ วิสัยทัศน์ขององค์กร	1, 22
- ความรู้และความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	20, 23
- การได้รับข่าวสารและความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น	6, 25
- ความคาดหวังในความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	7, 16
- ความคาดหวังในทางบวกเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร	2, 27
- สิ่งที่พนักงานจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	3, 10
- ผลกระทบในทางบวกต่องานที่พนักงานรับผิดชอบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	8, 28
- ความร่วมมือระหว่างพนักงานที่มากขึ้น หรือน้อยลงซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	29, 30
- การให้การสนับสนุนและมีความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง	14, 21
- การที่ต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	11, 18
- การต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	12, 13
- ความสอดคล้องของทักษะและบทบาททั้งในส่วนบุคคลและทีมงาน ซึ่งมีความจำเป็นต่อการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	4, 5
- การมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง	9, 26
- ความเชื่อใจของพนักงานต่อคำมั่นสัญญาและความซื่อตรงของผู้บริหารในการดำเนินการ เปลี่ยนแปลง	15, 19
- การชื่นชมขอบคุณและระลึกถึงความทุ่มเทของพนักงานสำหรับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ ประสบความสำเร็จ	17, 24

► การคิดคะแนนและการแปลผล

1) ข้อคำถามของปฏิริยาต่อการเปลี่ยนแปลงตามตารางที่ 4.8

จะเป็นการคิดคะแนนเฉลี่ยโดยรวมในแต่ละด้านตามเกณฑ์การให้คะแนนใน ตารางที่ 4.9 จากนั้นจะหารด้วยจำนวนข้อคำถามในแต่ละด้านเพื่อให้ได้คะแนนเฉลี่ย ซึ่งภายหลังจากที่ได้คะแนนเฉลี่ยในแต่ละด้าน จะนำคะแนนดังกล่าวไปแปลผล โดยหากคะแนนเฉลี่ยมีค่ามากกว่า 2.5 คะแนน แสดงว่า สนับสนุน / ไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกันหากคะแนนเฉลี่ยมีค่าน้อยกว่า 2.5 คะแนน แสดงว่า ไม่สนับสนุน / ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกณฑ์ในการพิจารณาที่ 2.5 คะแนนนั้นเป็นเกณฑ์การพิจารณาที่ได้รับการยอมรับจาก RAU's Statistical Consultation Department โดยมีการคิดค่าพิสัยซึ่งเป็นการกำหนดช่วงบนของระดับคะแนน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{ค่าพิสัย} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{4 - 1}{2} \\ &= 1.50 \end{aligned}$$

จากเกณฑ์การพิจารณาข้างต้น จึงกำหนดเป็นความหมายในการประเมินค่าระดับปฏิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง ได้ดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 1.00 – 2.50 หมายถึง ไม่สนับสนุน / ต่อต้าน
ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 2.51 – 4.00 หมายถึง สนับสนุน / ไม่ต่อต้าน

ตารางที่ 4.9: แสดงเกณฑ์การให้คะแนนของแบบสอบถามแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รูปแบบและภาวะผู้นำ และการปรับตัวในสถานการณ์ต่างๆ (ส่วนที่ 2)

คำตอบส่วนที่ 2 ปฏิบัติการต่อการเปลี่ยนแปลง	คะแนนคำถาม	คะแนนคำถาม
	เชิงบวก	เชิงลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	1
เห็นด้วย	3	2
ไม่เห็นด้วย	2	3
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4
ไม่สามารถประเมินได้	0	0

2) ข้อคำถามในมิติต่าง ๆ ต่อการเปลี่ยนแปลงตามตารางที่ 4.9

จะเป็นการคิดคะแนนเฉลี่ยโดยรวมในแต่ละมิติตามเกณฑ์การให้คะแนนในตารางที่ 4.9 จากนั้นจะหารด้วยจำนวนข้อคำถามในแต่ละมิติเพื่อให้ได้คะแนนเฉลี่ย ซึ่งภายหลังจากที่ได้คะแนนเฉลี่ยในแต่ละมิติ จะนำคะแนนดังกล่าวไปแปลผล โดยหากคะแนนเฉลี่ยมีค่ามากกว่า 2.5 คะแนน แสดงว่า ผ่านเกณฑ์ ในทางกลับกันหากคะแนนเฉลี่ยมีค่าน้อยกว่า 2.5 คะแนน แสดงว่า ไม่ผ่านเกณฑ์

ส่วนที่ 3

เป็นการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ และการปรับตัวในสถานการณ์ต่าง ๆ จำนวน 12 ข้อ ซึ่งอ้างอิงข้อคำถามตาม แบบทดสอบ LASI Questionnaire โดยข้อคำถามดังกล่าวได้อ้างอิงรูปแบบผู้นำตามทฤษฎีเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hersey, 1988 : 5-20) ซึ่งแบบทดสอบ LASI Questionnaire นับว่าเป็นแบบทดสอบที่ได้รับการยอมรับและใช้กันอย่างกว้างขวางในการวัดรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด

➤ ข้อคำถาม

สำหรับข้อคำถามที่ใช้วัดประเมินเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ และการปรับตัวในสถานการณ์ตามทฤษฎีเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด จะเป็นการกำหนดสถานการณ์ต่างๆ ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบว่าในสถานการณ์ดังกล่าว ผู้ตอบแบบสอบถามจะเลือกแสดงพฤติกรรมในสถานการณ์อย่างไร ซึ่งจะมีตัวเลือกพฤติกรรมทั้งสิ้น 4 พฤติกรรม (คือ ข้อ ก. ข. ค. และ ง.) ต่อ

สถานการณ์ในแต่ละสถานการณ์ โดยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบการแสดงพฤติกรรมดังกล่าวเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น

► การคิดคะแนนและการแปลผล

สำหรับการคิดคะแนนและแปลผลจะแบ่งการนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามซึ่งจะมีด้วยกัน 2 ประเด็น คือ 1) สำหรับประเมินรูปแบบของผู้นำ (Determining Leadership style and Style Range) และ 2) สำหรับประเมินหาความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำ (Determining Style Adaptability)

1) สำหรับประเมินรูปแบบของผู้นำ

นำคำตอบจากแบบสอบถามมาประเมินรูปแบบของผู้นำตามตารางที่ 4.10 (ด้านล่าง) โดยการเขียนเครื่องหมายกากบาท ทับอักษรในแต่ละข้อที่ตรงกับคำตอบจนครบ 12 ข้อ จากนั้นรวมคะแนนแต่ละแถวแนวดิ่ง ตั้งแต่ 1 ถึง 4 คะแนนสูงสุดจะบ่งชี้พฤติกรรมแบบภาวะผู้นำหลักที่ผู้บริหารกลุ่มที่ศึกษาแสดงออกบ่อยที่สุด ส่วนช่องคะแนนที่รองลงไปจะเป็นพฤติกรรมแบบภาวะผู้นำที่อาจแสดงในบางโอกาส กล่าวคือ

- ช่องที่ 1) จะบรรจุคะแนนที่ได้จากแถวตามแนวดิ่ง Sub-column ที่ (1) ซึ่งแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานสูง / มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (High Task / Low Relations)
- ช่องที่ 2) จะบรรจุคะแนนที่ได้จากแถวตามแนวดิ่ง Sub-column ที่ (2) ซึ่งแสดง พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานสูง / มุ่งความสัมพันธ์สูง (High Task / High Relations)
- ช่องที่ 3) จะบรรจุคะแนนที่ได้จากแถวตามแนวดิ่ง Sub-column ที่ (3) ซึ่งแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ / มุ่งความสัมพันธ์สูง (Low Task / High Relations)
- ช่องที่ 4) จะบรรจุคะแนนที่ได้จากแถวตามแนวดิ่ง Sub-column ที่ (4) ซึ่งแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ / มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (Low Task / Low Relations)

ตารางที่ 4.10: ประเมินรูปแบบของผู้นำ Determining Leadership style and Style Range

		(ช่วงพิสัย : Style Range) (ตัวเลือก : Alternative Actions)			
		(1)	(2)	(3)	(4)
SITUATION	1	ก	ค	ข	ง
	2	ง	ก	ค	ข
	3	ค	ก	ง	ข
	4	ข	ง	ก	ค
	5	ค	ข	ง	ก
	6	ข	ง	ก	ค
	7	ก	ค	ข	ง
	8	ค	ข	ง	ก
	9	ค	ข	ง	ก
	10	ข	ง	ก	ค
	11	ก	ค	ข	ง
	12	ค	ก	ง	ข
แถวตามแนวตั้งย่อย: Sub-Columns		(1)	(2)	(3)	(4)
รวมคะแนนแต่ละแถวแนวตั้ง					

ภาพที่ 4.2: แสดงพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์

สูง	(3) มุ่งสัมพันธ์สูง และมุ่งงานต่ำ	(2) มุ่งสัมพันธ์สูง และมุ่งงานสูง
	(4) มุ่งงานต่ำและ มุ่งสัมพันธ์ต่ำ	(1) มุ่งงานสูงและ มุ่งสัมพันธ์ต่ำ
ต่ำ	ต่ำ	สูง

พฤติกรรมมุ่งงาน

2) สำหรับประเมินหาความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำ

นำคำตอบจากแบบสอบถามมาประเมินหาความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำจากตารางที่ 4.11 (ด้านล่าง) โดยเขียนเครื่องหมายกากบาททับอักษรในแต่ละข้อที่ตรงกับคำตอบจนครบ 12 ข้อ จากนั้นรวมคะแนนทั้งหมด เพื่อเปรียบเทียบคะแนนมิติด้านความมีประสิทธิภาพ (ด้านบวก) ซึ่งจะมีคะแนนตั้งแต่ +1 ไปจนถึง +24 ในขณะที่มิติด้านความไม่มีประสิทธิภาพ (ด้านลบ) จะมีค่าตั้งแต่ -1 ไปจนถึง -24 ซึ่งการแปลค่าคะแนนดังกล่าวจะทำให้ทราบว่าผู้นำมีแนวโน้มปรับแบบภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ

หมายเหตุ: สำหรับค่าตัวเลขที่ปรากฏ ซึ่งมีค่า +2, +1, -1 และ -2 จะเป็นค่าคะแนนที่ได้จากผลการวิจัยทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม กล่าวคือ พฤติกรรมของผู้นำที่มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงสุดจะมีค่า +2 รองลงมาคือ +1, -1 และต่ำที่สุด คือ -2 ตามลำดับ (Hersey, 1988 : 22)

จากนั้นจึงพิจารณาระดับของการปรับแบบภาวะผู้นำดังกล่าวว่ามีความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำได้มากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากค่าพิสัย ซึ่งได้กำหนดระดับและช่วงบนของระดับคะแนนจากสูตรคำนวณดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{ค่าพิสัย} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{24 - 0}{3} \\ &= 8.00 \end{aligned}$$

จากเกณฑ์การพิจารณาข้างต้น จึงกำหนดเป็นความหมายในการประเมินค่าระดับความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำ หรือความมีประสิทธิภาพ (ด้านบวก) ได้ดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 0.01 – 8.00	หมายถึง	ความมีประสิทธิภาพต่ำ
ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 8.01 – 16.00	หมายถึง	ความมีประสิทธิภาพปานกลาง
ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 16.01 – 24.00	หมายถึง	ความมีประสิทธิภาพสูง

ในขณะที่เกณฑ์การพิจารณาในการประเมินค่าระดับความสามารถในการปรับ
แบบภาวะผู้นำ หรือความไม่มีประสิทธิผล (ด้านลบ) ได้แก่

ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ -8.00 ถึง -0.01 หมายถึง ความไม่มีประสิทธิผลต่ำ
ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ -16.00 ถึง -8.01 หมายถึง ความไม่มีประสิทธิผลปานกลาง
ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ -24.00 ถึง -16.01 หมายถึง ความไม่มีประสิทธิผลสูง

ตารางที่ 4.11: เพื่อประเมินหาความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำ (Determining Style Adaptability)

		ตัวเลือก (Alternative Actions)			
		ก	ข	ค	ง
SITUATION	1	+2	-1	+1	-2
	2	+2	-2	+1	-1
	3	+1	-1	-2	+2
	4	+1	-2	+2	-1
	5	-2	+1	+2	-1
	6	-1	+1	-2	+2
	7	-2	+2	-1	+1
	8	+2	-1	-2	+1
	9	-2	+1	+2	-1
	10	+1	-2	-1	+2
	11	-2	+2	-1	+1
	12	-1	+2	-2	+1
	รวม				

รวมคะแนนทั้งสิ้น ก + ข + ค + ง = _____ คะแนน

ส่วนที่ 4

เป็นการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้แบบแผนพฤติกรรมภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ของผู้บริหารที่ศึกษาเอง ซึ่งเป็นการอ้างอิงข้อความมาจากแบบทดสอบภาวะผู้นำเชิงพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ-6S) ของ Bass and Avolio, 1992 จำนวน 21 ข้อ ซึ่งรายละเอียดของข้อความ และการคิดคะแนนและการแปลผล สามารถอ้างอิงรายละเอียดได้ในหัวข้อที่ 5.1

122

6. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เพื่อให้แน่ใจว่าแบบสอบถามที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นเครื่องมือหลักใน สอบถามข้อมูล มีความเที่ยงตรง (Validity) และมีความน่าเชื่อถือ (Reliability) ดังนั้น ทางคณะ ผู้ให้คำปรึกษาจึงได้ทำการทดสอบคุณภาพของแบบสอบถามทั้ง 2 ชุด คือ แบบสอบถามภาวะ ผู้นำ และแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รูปแบบและภาวะผู้นำ และการปรับตัวในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

6.1) ความเที่ยงตรง (Validity) และ ความน่าเชื่อถือ (Reliability)

การอ้างอิงข้อความจากแบบสอบถามหรือแบบประเมินที่เป็นที่ยอมรับ และใช้กัน อย่างแพร่หลายในการวัดประเมินตามทฤษฎีที่ต้องการศึกษาในแต่ละประเด็นนั้น ทำให้มีความ เที่ยงตรงในการวัดประเมินตามทฤษฎีในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ทางคณะผู้ให้คำปรึกษายังได้ทำ การตรวจสอบความเที่ยงตรงเพิ่มเติมโดยได้นำร่างของข้อความของแบบสอบถามทั้ง 2 ชุด ดังกล่าวให้กับอาจารย์ที่ปรึกษาในการศึกษาอิสระในครั้งนี้ เป็นผู้ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่อง เกี่ยวกับความครอบคลุมของเนื้อหาและความเหมาะสมทางด้านภาษาก่อนที่จะนำไปทดสอบ Pilot Test กับผู้บริหารขององค์กร และผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารของบริษัท KC Salt International จำนวนอย่างละ 30 คน โดยได้รับผลตอบกลับมา 100% และ 90% (หรือ 27 ชุด) ตามลำดับ

ทั้งนี้ เนื่องจากข้อความที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมดเป็นข้อความที่อ้างอิงมาจาก แบบสอบถามหรือแบบทดสอบที่มีต้นแบบเป็นภาษาอังกฤษ โดยนำมาถอดความและแปลเป็น ภาษาไทย เพื่อให้ง่ายและสะดวกต่อการเก็บข้อมูล ดังนั้นจึงอาจเกิดข้อผิดพลาดทางด้านภาษา จากการถอดความและแปลความดังกล่าว ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการศึกษา ดังนั้น ทางคณะผู้ให้ คำปรึกษาจึงได้ตรวจสอบความสามารถในการวัดประเมิน และจำแนกความแตกต่างของข้อ ข้อความด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) และใช้เทคนิคการหมุนแกนปัจจัย (Factor Rotation) เพื่อจัดองค์ประกอบของตัวแปร โดยรวมตัวแปรหลายๆ ตัวให้อยู่ในกลุ่มหรือ ปัจจัย (Factor) เดียวกัน ซึ่งหัวข้อหลักๆ ที่จะทำการประเมินวิเคราะห์ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) และรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ ซึ่งแสดง รายละเอียดได้ดังนี้

1. **แบบสอบถามภาวะผู้นำ:** ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาได้อ้างอิงข้อคำถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามดังกล่าว จากการอ้างอิงข้อคำถามตามแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ - 6S) ของ Bass and Avolio, 1992 และได้อ้างอิงข้อคำถามในส่วนที่ 3 จากแบบทดสอบของแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) จากแบบสอบถามของ Northouse, 2001

จากการทดสอบค่าความเชื่อถือในกลุ่ม Pilot โดยสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient alpha) โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของแบบสอบถามในชุดดังกล่าวเท่ากับ 0.938

ในแบบสอบถามชุดนี้จะทำการประเมินวิเคราะห์ปัจจัยใน 2 ประเด็นด้วยกัน คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) และรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ

1.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

การพิจารณาเกี่ยวกับความสามารถแจกแจงความแตกต่างของข้อคำถาม เพื่อนำไปใช้ในการวัดภาวะผู้นำว่ามีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ Factor Analysis หรือไม่ จะพิจารณาจากค่า Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) โดยค่า Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ที่ได้จากคำนวณมีค่าเท่ากับ 0.928 ซึ่งเป็นค่าที่มากกว่า 0.5 ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ และเข้าใกล้ 1 จึงสรุปได้ว่า ข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ Factor Analysis

ตารางที่ 4.12: แสดงค่า KMO and Bartlett's Test ของแบบสอบถามภาวะผู้นำ ส่วนที่ 2

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.928
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1453.758
	df	210
	Sig.	.000

เมื่อค่า KMO (ค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลตัวอย่าง) ที่คำนวณได้เหมาะสมที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ Factor Analysis ต่อไป ดังนั้นขั้นตอนต่อไปจึงเป็นการพิจารณาประเมินความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งจะพิจารณาจากค่า Bartlett's Test of Sphericity เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

H_0 : ตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

ซึ่งผลจากการคำนวณในตารางที่ 4.12 จะพบว่า ค่า Bartlett,s Test of Sphericity มีค่าอยู่ที่ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ว่า ตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงสรุปได้ว่าการวิเคราะห์ดังกล่าวมีความเหมาะสมที่จะใช้การวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปร (Factor Analysis) ต่อไป

ต่อจากนั้นจะพิจารณาเกี่ยวกับความสามารถในการวิเคราะห์ปัจจัย โดยการพิจารณาค่า Eigenvalues ซึ่งเป็นค่าความผันแปร หรือความแปรปรวนทั้งหมดในตัวแปรเดิมที่สามารถอธิบายได้ ซึ่งค่า Eigenvalues โดยตัวแปรที่สามารถนำมาใช้อธิบายความผันแปรดังกล่าวได้ จะต้องมียค่ามากกว่า 1

ตารางที่ 4.13: แสดงค่าสถิติสำหรับแต่ละองค์ประกอบจากการสกัดปัจจัยและการหมุนแกนปัจจัยของแบบสอบถามภาวะผู้นำ ส่วนที่ 1

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10.205	48.596	48.596	5.214	24.828	24.828
2	1.288	6.135	54.731	4.364	20.783	45.611
3	1.147	5.463	60.194	2.954	14.069	59.680
4	1.092	5.201	65.395	1.200	5.715	65.395

Extraction Method: Principal Component Analysis.

จากตารางพบว่าควรมี Factor เพียง 4 Factor สำหรับการจับกลุ่มของข้อคำถามทั้ง 21 ข้อ เนื่องจากเฉพาะ 4 Factor แรกเท่านั้นที่มีค่า Eigenvalue มากกว่า 1 ซึ่งหมายความว่า องค์ประกอบที่ 1 สามารถอธิบายค่าความผันแปรของข้อมูลของแบบสอบถามได้ 48.596% องค์ประกอบที่ 2 สามารถอธิบายค่าความผันแปรของข้อมูลของแบบสอบถามได้ 6.135% องค์ประกอบที่ 3 สามารถอธิบายค่าความผันแปรของข้อมูลของแบบสอบถามได้ 5.463 % และ องค์ประกอบที่ 4 สามารถอธิบายค่าความผันแปรของข้อมูลของแบบสอบถามได้ 5.201%

หลังจากหมุนแกนปัจจัย (Factor Rotation) จะพบว่าองค์ประกอบที่ 1 สามารถอธิบายค่าความผันแปรได้ลดลงเหลือ 24.828% องค์ประกอบที่ 2, 3 และ 4 อธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้เพิ่มขึ้นเป็น 20.783%, 14.069% และ 5.715% ตามลำดับ ซึ่งทั้งสี่องค์ประกอบดังกล่าวสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนของตัวแปรทั้ง 21 ตัวแปรได้เท่ากับ 65.395%

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าตัวแปรทั้ง 21 ตัวแปรในแบบสอบถามภาวะผู้นำ (ส่วนที่ 2) สามารถแบ่งปัจจัยได้เป็น 4 ปัจจัยตามการพิจารณาจากรายงานทางสถิติโดยการพิจารณาตามการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ซึ่งมีความแตกต่างไปจากแบบทดสอบภาวะผู้นำเชิงพหุองค์ประกอบ (MLQ) ที่กำหนดว่าข้อคำถามดังกล่าวจะมีทั้งสิ้น 7 ปัจจัย ใน 3 องค์ประกอบ หรือ ภาวะผู้นำใน 3 แบบ คือ ปัจจัยที่ 1-4 เป็นการแสดงถึงรูปแบบภาวะผู้นำแบบ Transformational ปัจจัยที่ 5-6 เป็นการแสดงถึงภาวะผู้นำแบบ Transactional และปัจจัยที่ 7 เป็นการแสดงถึงภาวะผู้นำแบบ Laissez - faire และเมื่อเปรียบเทียบถึงผลของการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ตามที่คำนวณได้กับรูปแบบขององค์ประกอบตามการพิจารณาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบแล้ว จะสามารถสรุปได้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.14 - 4.17

ตารางที่ 4.14: สรุปผลของการวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบที่ 1 ของแบบสอบถามภาวะผู้นำ (ส่วนที่ 2) เปรียบเทียบกับรูปแบบผู้นำจาก แบบสอบถาม MLQ

ข้อ คำถาม	คำถาม	รูปแบบผู้นำจาก แบบสอบถาม MLQ
1.	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ผู้อื่นที่อยู่รอบข้างเกิดความรู้สึกดี ๆ	Transformational
2.	ผู้บังคับบัญชาของท่านจะใช้คำพูดง่ายๆ บอกให้ทราบที่เราควรทำหรือจะทำอะไร	Transformational
3.	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ผู้อื่นคิดถึงปัญหาเก่าด้วยวิธีใหม่	Transformational
4.	ผู้บังคับบัญชาของท่านช่วยผู้อื่นให้พัฒนาตนเอง	Transformational
5.	ผู้บังคับบัญชาของท่านบอกผู้อื่นว่าต้องทำอะไรบ้าง ถ้าต้องการได้รางวัลจากการทำงาน	Transactional
11.	ผู้บังคับบัญชาของท่านจะบอกให้ผู้อื่นทราบว่าคุณบังคับบัญชาของท่านคิดอย่างไรกับงานที่พวกเขา กำลังทำอยู่	Transformational
12.	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้การยอมรับหรือให้รางวัลตอบแทนผู้อื่นเมื่อทำงานบรรลุเป้าหมาย	Transactional
19.	ผู้บังคับบัญชาของท่านสนใจในสิ่งที่ผู้อื่นควรได้เมื่อเขาทำงานสำเร็จ	Transactional
20.	ผู้บังคับบัญชาของท่านจะบอกให้ผู้อื่นทราบว่ามาตรฐานของงานที่ทำสำเร็จเป็นอย่างไร	Transactional

ตารางที่ 4.15: สรุปผลของการวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบที่ 2 ของแบบสอบถามภาวะผู้นำ (ส่วนที่ 2) เปรียบเทียบกับรูปแบบผู้นำจาก แบบสอบถาม MLQ

ข้อ คำถาม	คำถาม	รูปแบบผู้นำจาก แบบสอบถาม MLQ
6.	ผู้บังคับบัญชาของท่านรู้สึกพอใจที่เห็นผู้อื่นทำงานได้มาตรฐาน	Transactional
7.	ผู้บังคับบัญชาของท่านเต็มใจที่จะปล่อยให้ผู้อื่นทำงานตามวิธีที่เคยชินต่อไป	Laissez – faire
8.	ผู้อื่นมีความเลื่อมใสศรัทธาต่อผู้บังคับบัญชาของท่านมาก	Transformational
9.	ผู้บังคับบัญชาของท่านสร้างภาพที่ดึงดูดใจแก่ผู้อื่นว่าเราสามารถทำงานนั้นได้	Transformational
10.	ผู้บังคับบัญชาของท่านจะให้แนวทางใหม่ๆ แก่ผู้อื่นในการแก้ปัญหาที่ยุ่งยาก	Transformational
14.	อะไรก็ตามที่ผู้อื่นต้องการทำ ผู้บังคับบัญชาของท่านตกลงด้วยเสมอ	Laissez – faire

ตารางที่ 4.16: สรุปผลของการวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบที่ 3 ของแบบสอบถามภาวะผู้นำ (ส่วนที่ 2) เปรียบเทียบกับรูปแบบผู้นำจาก แบบสอบถาม MLQ

ข้อ คำถาม	คำถาม	รูปแบบผู้นำจาก แบบสอบถาม MLQ
13.	ทราบใครงานยังดำเนินไปได้ ผู้บังคับบัญชาของท่านจะไม่พยายามเปลี่ยนแปลงอะไร	Transactional
15.	คนอื่นรู้สึกภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	Transformational
16.	ผู้บังคับบัญชาของท่านช่วยให้คนอื่นทำงานอย่างมีความหมาย	Transformational
17.	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้คนอื่นทบทวนความคิดของตนใหม่ในเรื่องที่เขาไม่เคยสงสัยหรือเห็นเป็นปัญหามาก่อน	Transformational

ตารางที่ 4.17: สรุปผลของการวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบที่ 4 ของแบบสอบถามภาวะผู้นำ (ส่วนที่ 2) เปรียบเทียบกับรูปแบบผู้นำจาก แบบสอบถาม MLQ

ข้อ คำถาม	คำถาม	รูปแบบผู้นำจาก แบบสอบถาม MLQ
21.	ผู้บังคับบัญชาของท่านจะไม่ถามอะไรจากผู้อื่น ยกเว้นจำเป็นจริงๆ	Laissez – faire

ผลจากการวิเคราะห์ Factor Analysis ดังที่แสดงในตารางที่ 4.14–4.17 จะพบว่าข้อคำถามที่ 18 จะไม่เข้าพวกกับองค์ประกอบใดๆ เนื่องจากมีค่า KMO น้อยกว่า 0.5 ซึ่งเป็นค่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบการจัดองค์ประกอบดังกล่าวกับแบบสอบถาม MLQ จะพบว่ามีความคล้ายคลึงกันโดย

- องค์ประกอบที่ 1 และ 3 จาก Factor Analysis มีความคล้ายคลึงกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ในข้อคำถามของแบบสอบถาม MLQ แม้ว่าจะมี รูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่บ้าง
- องค์ประกอบที่ 2 จาก Factor Analysis มีรูปแบบของภาวะผู้นำหลายประเภทซึ่งมีอยู่ทุกประเภทที่ผสมกันเมื่อเทียบกับแบบสอบถาม MLQ
- องค์ประกอบที่ 4 จาก Factor Analysis มีรูปแบบของภาวะผู้นำเป็นแบบปล่อยตามสบาย (Laissez – faire) เมื่อเปรียบเทียบกับแบบสอบถาม MLQ

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผลการประเมินการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) จะมีความแตกต่างไปจากการจัดข้อความตามองค์ประกอบของแบบสอบถาม MLQ บ้างเล็กน้อย แต่ความคลาดเคลื่อนดังกล่าวยังจัดอยู่ในขั้นที่ยอมรับได้ ซึ่งหากจะพิจารณาร่วมกับค่าความน่าเชื่อถือ ค่าความสามารถในการจำแนกแฉกแฉงและค่าความสัมพันธ์แล้ว จะพบว่าค่าทั้ง 3 ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐานของการพิจารณา จึงทำให้แบบสอบถามดังกล่าวสามารถนำมาใช้ในการประเมินเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ได้

1.2 รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งงาน

การพิจารณาเกี่ยวกับความสามารถแฉกแฉงความแตกต่างของข้อความ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาผู้นำขององค์กรว่ามีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ Factor Analysis หรือไม่ โดยพิจารณาจากค่า Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) โดยค่า KMO ที่ได้จากคำนวณมีค่าเท่ากับ 0.919 ซึ่งเป็นค่าที่มากกว่า 0.5 ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ และเข้าใกล้ 1 จึงสรุปได้ว่า ข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ Factor Analysis

ตารางที่ 4.18: แสดงค่า KMO and Bartlett's Test ของแบบสอบถามภาวะผู้นำ ส่วนที่ 2

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.919
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1348.692
	df	190
	Sig.	.000

เมื่อค่า KMO ที่คำนวณได้เหมาะสมที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ Factor Analysis ต่อไป ดังนั้นขั้นตอนต่อไปจึงเป็นการพิจารณาประเมินความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งจะพิจารณาจากค่า Bartlett's Test of Sphericity เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

H_0 : ตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

ผลจากการคำนวณในตารางที่ 4.18 พบว่า ค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่าอยู่ที่ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ว่า ตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงสรุปได้ว่าการวิเคราะห์ดังกล่าวมีความเหมาะสมที่จะใช้การวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปร (Factor Analysis) ต่อไป

จากนั้นจึงได้พิจารณาเกี่ยวกับความสามารถในการวิเคราะห์ปัจจัย โดยการพิจารณาค่า Eigenvalues ซึ่งเป็นค่าความผันแปร หรือความแปรปรวนทั้งหมดในตัวแปรเดิมที่สามารถอธิบายได้ ซึ่งค่า Eigenvalues ที่สามารถนำมาใช้อธิบายความผันแปรดังกล่าวได้ จะต้องมียค่ามากกว่า 1

ตารางที่ 4.19: แสดงค่าสถิติสำหรับแต่ละองค์ประกอบจากการสกัดปัจจัยและการหมุนแกนปัจจัยของแบบสอบถามภาวะผู้นำ ส่วนที่ 3

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.604	48.021	48.021	4.374	21.869	21.869
2	1.421	7.107	55.127	4.326	21.631	43.500
3	1.151	5.756	60.883	3.477	17.384	60.883

Extraction Method: Principal Component Analysis.

จากตารางพบว่าแบบสอบถามดังกล่าวควรมี Factor จำนวน 3 Factor เนื่องจากเฉพาะ 3 Factor แรกเท่านั้นที่มีค่า Eigenvalue มากกว่า 1 ซึ่งจากผลการคำนวณพบว่า องค์ประกอบที่ 1 สามารถอธิบายค่าความผันแปรของข้อมูลได้ 48.021% องค์ประกอบที่ 2 สามารถอธิบายค่าความผันแปรของข้อมูลได้ 7.107% และองค์ประกอบที่ 3 สามารถอธิบายค่าความผันแปรของข้อมูลได้ 5.756 %

หลังจากหมุนแกนปัจจัย (Factor Rotation) องค์ประกอบที่ 1 จะสามารถอธิบายค่าความผันแปรได้ลดลงเหลือ 21.869% ในขณะที่องค์ประกอบที่ 2 และ 3 จะสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้เพิ่มขึ้นเป็น 21.631% และ 17.384% ตามลำดับ ซึ่งทั้งสามองค์ประกอบดังกล่าวสามารถอธิบายค่าแปรปรวนของตัวแปรทั้ง 20 ตัวแปรได้ 60.883%

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าตัวแปรทั้ง 20 ตัวแปรดังกล่าวในแบบสอบถามภาวะผู้นำ (ส่วนที่ 3) จะสามารถแบ่งปัจจัยได้เป็น 3 ปัจจัยตามการพิจารณาจากรายงานทางสถิติโดยการพิจารณาตามการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ซึ่งมีความแตกต่างไปจากการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ของ Northouse ที่กำหนดว่าข้อคำถามดังกล่าวจะมีทั้งสิ้น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์

เมื่อเปรียบเทียบถึงผลของการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ตามที่คำนวณได้กับรูปแบบขององค์ประกอบตามการพิจารณาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบแล้ว จะสามารถสรุปได้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.20-4.22

ตารางที่ 4.20: สรุปผลของการวิเคราะห์ปัจจัยที่ 1 ของแบบสอบถามภาวะผู้นำ (ส่วนที่ 3) เปรียบเทียบกับการวิเคราะห์แบบทดสอบภาวะผู้นำของ Northouse

ข้อ คำถาม	คำถาม	แบบสอบถามวัด รูปแบบพฤติกรรมผู้นำ
1.	บอกสมาชิกของกลุ่มให้ทราบว่าต้องทำอะไรบ้าง	มุ่งงาน
3.	กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกลุ่ม	มุ่งงาน
5.	ให้คำแนะนำวิธีการแก้ปัญหา	มุ่งงาน
11.	กำหนดบทบาทความรับผิดชอบของสมาชิกกลุ่ม	มุ่งงาน
15.	มอบแผนการทำงานให้กลุ่มพร้อมวิธีการทำงาน	มุ่งงาน
19.	กระตุ้นสมาชิกกลุ่มให้สร้างผลงานที่มีคุณภาพ	มุ่งงาน

ตารางที่ 4.21: สรุปผลของการวิเคราะห์ปัจจัยที่ 2 ของแบบสอบถามภาวะผู้นำ (ส่วนที่ 3)
เปรียบเทียบกับการวิเคราะห์แบบทดสอบภาวะผู้นำของ Northouse

ข้อ คำถาม	คำถาม	แบบสอบถามวัด รูปแบบพฤติกรรมผู้นำ
2.	ผู้บังคับบัญชาของท่านจะใช้คำพูดง่ายๆ บอกให้ทราบว่าเราควรทำหรือจะทำอะไร	มุ่งความสัมพันธ์
4.	ผู้บังคับบัญชาของท่านช่วยผู้อื่นให้พัฒนาตนเอง	มุ่งความสัมพันธ์
6.	ผู้บังคับบัญชาของท่านรู้สึกพอใจที่เห็นผู้อื่นทำงานได้มาตรฐาน	มุ่งความสัมพันธ์
7.	ผู้บังคับบัญชาของท่านเต็มใจที่จะปล่อยให้ผู้อื่นทำงานตามวิธีที่เคยชินต่อไป	มุ่งงาน
8.	ผู้อื่นมีความเลื่อมใสศรัทธาต่อผู้บังคับบัญชาของท่านมาก	มุ่งความสัมพันธ์
10.	ผู้บังคับบัญชาของท่านจะให้แนวทางใหม่ๆ แก่ผู้อื่นในการแก้ปัญหาที่ยุ่งยาก	มุ่งความสัมพันธ์
16.	ผู้บังคับบัญชาของท่านช่วยให้คนอื่นทำงานอย่างมีความหมาย	มุ่งความสัมพันธ์

ตารางที่ 4.22: สรุปผลของการวิเคราะห์ปัจจัยที่ 2 ของแบบสอบถามภาวะผู้นำ (ส่วนที่ 3)
เปรียบเทียบกับการวิเคราะห์แบบทดสอบภาวะผู้นำของ Northouse

ข้อ คำถาม	คำถาม	แบบสอบถามวัด รูปแบบพฤติกรรมผู้นำ
9.	ผู้บังคับบัญชาของท่านสร้างภาพที่ดึงดูดใจแก่ผู้อื่นว่าเราสามารถทำงานนั้นได้	มุ่งงาน
14.	อะไรก็ตามที่ผู้อื่นต้องการทำ ผู้บังคับบัญชาของท่านตกลงด้วยเสมอ	มุ่งความสัมพันธ์
18.	ผู้บังคับบัญชาของท่านใส่ใจเป็นส่วนเดียวกับบุคคลอื่นที่มักถูกโดดเดี่ยว	มุ่งความสัมพันธ์
20.	ผู้บังคับบัญชาของท่านจะบอกให้ผู้อื่นทราบว่ามาตรฐานของงานที่ทำสำเร็จเป็นอย่างไร	มุ่งความสัมพันธ์

ผลจากการวิเคราะห์ Factor Analysis ดังที่แสดงในตารางที่ 4.18-14.19 จะพบว่าข้อคำถามที่ 12,13,17 จะไม่เข้าพวกกับองค์ประกอบใดๆ เนื่องจากมีค่า KMO น้อยกว่า 0.5 ซึ่งเป็นค่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยเมื่อเปรียบเทียบการจัดปัจจัยดังกล่าวกับแบบทดสอบการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของ Northouse จะพบว่า

- ปัจจัยที่ 1 มีรูปแบบของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานตามแบบทดสอบการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของ Northouse
- ปัจจัยที่ 2 มีรูปแบบของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ตามแบบทดสอบการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของ Northouse ยกเว้นข้อคำถามที่ 7 ซึ่งลักษณะของข้อคำถามอาจยังไม่ชัดเจน
- ปัจจัยที่ 3 มีรูปแบบของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์แบบทดสอบการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของ Northouse ยกเว้นข้อคำถามที่ 9 ซึ่งลักษณะของข้อคำถามอาจยังไม่ชัดเจน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผลการประเมินการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) จะมีความแตกต่างไปจากการจัดข้อคำถามตามองค์ประกอบของแบบทดสอบการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของ Northouse บ้างเล็กน้อย แต่ความคลาดเคลื่อนดังกล่าวยังจัดอยู่ในขั้นที่ยอมรับได้ ซึ่งหากจะพิจารณาร่วมกับค่าความน่าเชื่อถือ ค่าความสามารถในการจำแนกแฉกแฉงและค่าความสัมพันธ์แล้ว จะพบว่าทั้ง 3 ค่าผ่านตามเกณฑ์มาตรฐานของการพิจารณา จึงทำให้แบบสอบถามดังกล่าวสามารถนำมาใช้ในการประเมินเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ได้

2. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รูปแบบและภาวะผู้นำ และการปรับตัวในสถานการณ์ต่างๆ: ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาได้อ้างอิงข้อคำถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามดังกล่าว จากการอ้างอิงวิทยานิพนธ์ของ Hermanus Bernardus Smit, Rand Afrikaans University ในเดือนมกราคม ปี 2003 จากหัวข้อวิทยานิพนธ์เรื่อง The influence of leadership role competencies on organization change outcome in the manufacturing industry in South Africa และได้อ้างอิงข้อคำถามในส่วนที่ 3 จากแบบทดสอบแบบผู้นำและการปรับตัว (LASI Questionnaire) ตามทฤษฎีภาวะผู้นำของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hersey, 1988) ในส่วนของข้อคำถามในส่วนที่ 4 จะเป็นการอ้างอิงข้อคำถามตาม

แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ - 6S) ของ Bass and Avolio, 1992

จากการทดสอบค่าความเชื่อถือในกลุ่ม Pilot โดยสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient alpha) โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของแบบสอบถามในชุดดังกล่าวเท่ากับ 0.874

จากค่าที่คำนวณได้ดังกล่าว จะพบว่าค่าความเชื่อถือของแบบสอบถามทั้ง 2 ชุด สูงกว่ามาตรฐานที่ยอมรับ คือ 0.8 ดังนั้น แบบสอบถามทั้งสองจึงเหมาะสมที่จะนำมาใช้สำหรับเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างของบริษัทเอเชียปาร์คที่จะศึกษาต่อไป

➤ **คำอธิบายเพิ่มเติมสำหรับความแตกต่างจากผลของการวิเคราะห์ปัจจัยกับแบบสอบถามหรือแบบทดสอบภาวะผู้นำที่อ้างอิง**

สำหรับสาเหตุของผลการวิเคราะห์ปัจจัยจากแบบสอบถามภาวะผู้นำ (ในส่วนของ 2 และ 3) ไม่ได้เป็นไปตามการแบ่งปัจจัยเมื่อเปรียบเทียบกับแบบทดสอบการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของ Bass and Avolio และ Northouse ในทุกข้อคำถามนั้น เกิดจากชุดคำถามที่ใช้ในแบบสอบถามภาวะผู้นำดังกล่าว เป็นการแปลและถอดความของข้อคำถามซึ่งมีต้นแบบเป็นภาษาอังกฤษ รวมถึงยังเป็นงานวิจัยที่ทำในต่างประเทศซึ่งอาจก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนในเรื่องของภาษา วัฒนธรรม และการรับรู้ที่ต่างกันในการตอบข้อคำถามดังกล่าว

ดังนั้นในการนำแบบสอบถามภาวะผู้นำดังกล่าวมาใช้เป็นแบบประเมินภาวะผู้นำต่อไป อาจเพิ่มความสมบูรณ์ของแบบสอบถามดังกล่าวด้วยการปรับปรุงในเรื่องการใช้ภาษาที่อาจจะยังไม่สามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะมีผลต่อการรับรู้และการประเมินของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนั้นจึงควรนำเทคนิคของการวิเคราะห์เนื้อหาและใจความ (Content Analysis) มาช่วยเสริมให้เกิดความถูกต้องมากขึ้นในการนำไปใช้ครั้งต่อไป

7. วิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับวิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษาค้างนี้ จะมีวิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยกัน 2 ลักษณะ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด และการเก็บข้อมูลโดยใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม ซึ่งวิธีในการเก็บข้อมูลดังกล่าว จะกล่าวในรายละเอียดดังต่อไปนี้

7.1 การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด สำหรับการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (ประธานกรรมการบริหาร บริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กร ประเด็นปัญหา ความคาดหวังต่อการให้คำปรึกษาในครั้งนี รวมถึงเก็บรวบรวมข้อมูลอื่นๆ ที่จำเป็น เพื่อประกอบการวินิจฉัยข้อมูลเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งหัวข้อในการสัมภาษณ์จะมีดังต่อไปนี้

- วิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์หลักของบริษัทฯ
- สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทฯ ในธุรกิจรีเทล (Retail)
- มุมมองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังการเข้าซื้อกิจการ
- ความคาดหวังต่อบทบาทของทีมผู้บริหารที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- การขับเคลื่อนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ภาวะผู้นำมีส่วนในการผลักดันอย่างไรบ้าง
- ผู้บริหารในระดับใดบ้างที่มีส่วนผลักดันให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ
- ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยให้การบริหารเปลี่ยนแปลงขององค์กรประสบความสำเร็จ

7.2 การใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์หาภาวะผู้นำในปัจจุบันของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทฯ ว่าเป็นแบบใดทั้งผ่านกระบวนการรับรู้ของผู้บริหารที่ศึกษาเองและกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาของกลุ่มผู้บริหารที่ศึกษา ทำศนคติและปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะเป็นข้อคำถามที่เชื่อมโยงกับทฤษฎีทางการบริหารต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อที่ 6 เรื่องเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

สำหรับขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล คณะผู้ให้คำปรึกษาได้ทำหนังสือขออนุญาตต่อคุณภุมเมธ มนูญพิบูลย์ กรรมการผู้จัดการบริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด เพื่อขออนุญาตแจก

แบบสอบถามไปยังผู้บริหารที่ทำการศึกษาและกลุ่มตัวอย่างของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่
ศึกษา จำนวน 35 ชุด และ 130 ชุดตามลำดับ ซึ่งใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมทั้งสิ้นประมาณ 2
สัปดาห์

8. การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

หลังจากที่เก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลเพื่อให้ทราบภาพรวมและสภาพปัญหาขององค์กร โดยการวิเคราะห์ผลแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1: วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และข้อมูลจากทางบริษัทฯ จากการวิเคราะห์ร่วมกับตัวแบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง 7S ของ McKinsey

ส่วนที่ 2: วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยสถิติเชิงพรรณนา ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์ในลักษณะของความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าฐานนิยม (Mode) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าร้อยละ (Percentage) โดยใช้วิธีการพรรณนาประกอบตารางแสดงข้อมูลทางสถิติเปรียบเทียบข้อมูลแต่ละประเภทที่มีความแตกต่าง

สำหรับข้อมูลที่ใช้รูปแบบการวิเคราะห์ผลดังกล่าว ได้แก่ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำจากผลการประเมินของผู้บริหารที่ศึกษาและผู้บังคับบัญชาผู้บริหารที่ศึกษา ข้อมูลรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษา ข้อมูลรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่คาดหวัง และข้อมูลปฏิกิริยาตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3: วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้านรูปแบบของภาวะผู้นำ พฤติกรรมภาวะผู้นำ ปฏิบัติการต่อการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) โดยใช้การทดสอบค่า Independent Sample T-Test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ

โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในส่วนที่ 2-3 จะใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Science) ในการคำนวณค่าทางสถิติของข้อมูลดังกล่าว

ตารางที่ 4.23: แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคำถามงานวิจัย วัตถุประสงค์ สมมติฐาน ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือ และสถิติที่ใช้ในการศึกษา

คำถามงานวิจัย	วัตถุประสงค์	สมมติฐาน	ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการวิจัย
2. บริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด มีภาวะผู้นำแบบใด และแต่ละรูปแบบมีระดับมากหรือน้อยแตกต่างกันอย่างไร	2.1 ให้ทราบถึงระดับของภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ที่เป็นอยู่ของผู้บริหารที่ศึกษาในบริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด	1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารที่ศึกษาในบริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด อยู่ในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) (Bass & Avolio, 1992) ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> - ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) - ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) - ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) 	แบบทดสอบ MLQ-6S (Bass & Avolio, 1992) อ้างถึงในแบบสอบถามภาวะผู้นำ (ส่วนที่ 2)	ค่าเฉลี่ย
	2.2 ให้ทราบถึงรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งงานที่เป็นอยู่ในบริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด	2 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษาในบริษัทเอเชียบู้คส์ มีลักษณะเป็นแบบมุ่งความสัมพันธ์สูงกว่ามุ่งงาน	ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership) ของ The Ohio State University Studies และ University of Michigan Research Studies (1945) และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Hersey and Blanchard, 1967)	แบบสอบถามรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Northouse, 2001) อ้างถึงในแบบสอบถามภาวะผู้นำ (ส่วนที่ 3)	ค่าเฉลี่ย

ตารางที่ 4.23: แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคำถามงานวิจัย วัตถุประสงค์ สมมติฐาน ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือ และสถิติที่ใช้ในการศึกษา (ต่อ)

คำถามงานวิจัย	วัตถุประสงค์	สมมติฐาน	ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการวิจัย
3. ภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ของผู้บริหารในบริษัทเอเชีย นี้คมีมีความแตกต่างกับการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษาหรือไม่อย่างไร	3.1 ให้ทราบถึงความแตกต่างของภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ของผู้บริหารที่ศึกษา จากการประเมินโดยผู้ได้บังคับบัญชากับระดับภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จากการรับรู้ของผู้บริหารที่ศึกษา ตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	3 ภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ของผู้บริหารจากการประเมินโดยผู้ได้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกับภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จากการรับรู้ของผู้บริหารที่ศึกษา ตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) (Bass & Avolio, 1992)	แบบทดสอบ MLQ-6S (Bass & Avolio, 1992) อ้างถึงในแบบสอบถามภาวะผู้นำ (ส่วนที่ 2) และแบบทดสอบ MLQ-6S (Bass Avolio, 1992) อ้างอิงในแบบสอบถาม การเปลี่ยนแปลงในองค์กร รูปแบบ ภาวะผู้นำและการปรับตัวในสถานการณ์ต่าง ๆ (ส่วนที่ 4)	Two-sample Tests
	3.2 ให้ทราบถึงความแตกต่างของรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ของผู้บริหารที่ศึกษา จาก การ ประเมิน โดย ผู้ได้บังคับบัญชา กับรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำจากการรับรู้ของผู้บริหารที่ศึกษา ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	4 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ของผู้บริหารที่ศึกษาจากการประเมินโดยผู้ได้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกับรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำจากการรับรู้ของผู้บริหารที่ศึกษา ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership) ของ The Ohio State University Studies และ University of Michigan Research Studies (1945)	แบบสอบถามรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Northouse, 2001) อ้างถึงในแบบสอบถามภาวะผู้นำ (ส่วนที่ 3) และแบบสอบถาม LASI Questionnaire (Hersey, 1988) อ้างถึงในแบบสอบถามการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รูปแบบภาวะผู้นำและการปรับตัวในสถานการณ์ต่าง ๆ (ส่วนที่ 3)	ค่าเฉลี่ย

ตารางที่ 4.23: แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคำถามงานวิจัย วัตถุประสงค์ สมมติฐาน ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือ และสถิติที่ใช้ในการศึกษา (ต่อ)

คำถามงานวิจัย	วัตถุประสงค์	สมมติฐาน	ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการวิจัย
4. ผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบุคคล จำกัด มีความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำในระดับใด	4.1 ให้ทราบถึงระดับความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบุคคล จำกัดตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Hersey and Blanchard, 1967)	5 ผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบุคคล จำกัดมีระดับความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Hersey and Blanchard, 1967) อย่างมีประสิทธิภาพ	ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Hersey and Blanchard, 1967)	แบบสอบถาม LASI Questionnaire (Hersey, 1988) อ้างถึงในแบบสอบถามการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รูปแบบภาวะผู้นำและการปรับตัวในสถานการณ์ต่าง ๆ (ส่วนที่ 3)	Mode
5. รูปแบบภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กันหรือไม่อย่างไร (การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร)	5.1 เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	6 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) (Bass & Avolio, 1992) และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership) ของ The Ohio State University Studies และ University of Michigan Research Studies (1945)	แบบสอบถามรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Northouse, 2001) อ้างถึงในแบบสอบถามภาวะผู้นำ (ส่วนที่ 3) และแบบทดสอบ MLQ-6S (Bass & Avolio, 1992) อ้างถึงในแบบสอบถามภาวะผู้นำ (ส่วนที่ 2)	Correlation
	5.2 เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	7 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน			
	5.3 เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	8 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ			

ตารางที่ 4.23: แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคำถามงานวิจัย วัตถุประสงค์ สมมติฐาน ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือ และสถิติที่ใช้ในการศึกษา (ต่อ)

คำถามงานวิจัย	วัตถุประสงค์	สมมติฐาน	ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการวิจัย
6. ผู้บริหารกลุ่มเป้าหมายของบริษัทเอเชียแปซิฟิกมีปฏิสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของบริษัทเป็นอย่างไร และมีระดับปฏิสัมพันธ์มากหรือน้อยแตกต่างกันอย่างไร	6.1 ให้ทราบถึงภาพรวมของระดับปฏิสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงของบริษัทเอเชียแปซิฟิก จำกัด	9 ผู้บริหารที่ศึกษาบริษัทเอเชียแปซิฟิก จำกัด มีระดับปฏิสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับที่สูง	แนวคิดเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของ John P. Kotter	แบบสอบถาม Thesis ของHermanus Bernardus Smit, 2003 อ้างถึงในแบบสอบถาม การเปลี่ยนแปลงในองค์กร รูปแบบ ภาวะผู้นำและการปรับตัวในสถานการณ์ต่างๆ (ส่วนที่ 2)	Mean, Mode
	6.2 เพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียแปซิฟิกกับปฏิสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลง	10.1 เพศของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียแปซิฟิกมีความสัมพันธ์กับปฏิสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลง		แบบสอบถามแบบสอบถาม การเปลี่ยนแปลงในองค์กร รูปแบบ ภาวะผู้นำและการปรับตัวในสถานการณ์ต่างๆ (ส่วนที่ 1 และ 2)	Two-Sample Tests, One Way ANOVA
		10.2 อายุของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียแปซิฟิกมีความสัมพันธ์กับปฏิสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลง			
	10.3 อายุงานของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียแปซิฟิกมีความสัมพันธ์กับปฏิสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลง				

ตารางที่ 4.23: แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคำถามงานวิจัย วัตถุประสงค์ สมมติฐาน ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือ และสถิติที่ใช้ในการศึกษา (ต่อ)

คำถามงานวิจัย	วัตถุประสงค์	สมมติฐาน	ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการวิจัย
6. ผู้บริหารที่ศึกษาของ บริษัท เอเชียบุคคลมีปฏิริยาต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของบริษัทเป็นอย่างไร และมีระดับปฏิริยามากหรือน้อยแตกต่างกันอย่างไร	6.2 เพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบุคคลกับปฏิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง	10.4 ระดับการศึกษาของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบุคคลมีความสัมพันธ์กับปฏิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง	แนวคิดเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของ John P. Kotter	แบบสอบถามภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในองค์กร รูปแบบของผู้นำ และการปรับตัวในสถานการณ์ต่างๆ (ส่วนที่ 2)	Two-Sample Tests, One Way ANOVA
		10.3 ลักษณะงานของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบุคคลมีความสัมพันธ์กับปฏิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง			

หมายเหตุ: คำถามงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใดที่จะช่วยสนับสนุนให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ จะเป็นคำถามงานวิจัยในข้อที่ 1 แต่เนื่องจากเป็นการศึกษาจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและไม่จำเป็นต้องทดสอบด้วยค่าทางสถิติ จึงไม่ได้นำมาแสดงในตารางข้างต้น

บทที่ 5

ผลการศึกษา

สำหรับการให้บริการคำปรึกษาในหัวข้อภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาบริษัท เอเชียบู้คส์ จำกัด ในครั้งนี้ ทางผู้ให้คำปรึกษาได้ส่งแบบสอบถามจำนวน 2 ชุด คือ

1) แบบสอบถามภาวะผู้นำ ซึ่งส่งให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษา จำนวน 130 ชุด โดยทางคณะผู้ให้คำปรึกษาได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 115 ชุด หรือคิดเป็นร้อยละ 88.5 ของกลุ่มตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษา

2) แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รูปแบบและภาวะผู้นำ และการปรับตัวในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งได้ส่งให้กับกลุ่มประชากรของผู้บริหารที่ศึกษาจำนวน 35 ชุด โดยทางคณะผู้ให้คำปรึกษาได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 31 ชุด หรือคิดเป็นร้อยละ 88.57

จากนั้นจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ผลและนำเสนอผลระดับการศึกษา โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ คือ

ส่วนที่ 1: ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง

ส่วนที่ 2: การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา

2.1) ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

- 2.1.1) ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาจากแบบสอบถามภาวะผู้นำ
- 2.1.2) ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มประชากรของผู้บริหารที่ศึกษาจากแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รูปแบบและภาวะผู้นำ และการปรับตัวในสถานการณ์ต่างๆ

2.2) ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำ จากผลการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารที่ศึกษา

- 2.2.1) รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

- 2.2.2) รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
- 2.2.3) รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย
- 2.3) ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำ จากผลการประเมินของผู้บริหารที่ศึกษา
 - 2.3.1) รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
 - 2.3.2) รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
 - 2.3.3) รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย
- 2.4) ข้อมูลรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่คาดหวัง จากผลการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารที่ศึกษา
 - 2.4.1) ข้อมูลรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน
 - 2.4.2) ข้อมูลรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์
- 2.5) ข้อมูลรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ จากผลการประเมินของผู้บริหารที่ศึกษา
 - 2.5.1) ข้อมูลรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์
 - 2.5.2) ความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำ
- 2.6) ข้อมูลปฏิกิริยาตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
 - 2.6.1) ข้อมูลด้านปฏิกิริยาการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
 - 2.6.2) ข้อมูลด้านปฏิกิริยาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
 - 2.6.3) ข้อมูลมิติที่วัดเกี่ยวกับปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3: การทดสอบสมมติฐานระดับการศึกษา

ส่วนที่ 1: ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง

ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (ประธานกรรมการบริหาร บริษัทเอเชียเบ็คส จำกัด) เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กร ประเด็นปัญหา ความคาดหวังต่อการให้คำปรึกษาในครั้งนี้ รวมถึงเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลอื่นๆ ที่จำเป็นเพื่อประกอบการวินิจฉัยข้อมูลเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งข้อมูลบางส่วนได้นำไปเสนอและวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลของบริษัทในบทที่ 2 บทบททวนบทวรรณกรรมในบทที่ 3 และบางส่วนของกรอบอภิปรายผลในบทที่ 6 สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมจำแนกตามหัวข้อจะมีดังต่อไปนี้

- **วิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์หลักของบริษัทฯ**

กรุณาอ้างอิงวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์หลักของบริษัทฯ ในข้อมูลบริษัทบทที่ 2 หน้าที่ 15 - 16

- **สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทฯ ในธุรกิจรีเทล (Retail)**

ถ้าจะพูดถึงสถานการณ์ปัจจุบันในธุรกิจรีเทล (Retail) อาจจะกว้างไปหน่อย ดังนั้นขอ Scope ให้แคบลงเป็นในธุรกิจหนังสือดีกว่า สำหรับธุรกิจหนังสือเรามีคู่แข่งหลักๆ ได้แก่ ร้านหนังสือ Kinokuniya, B2S, Bookazine ซึ่งเป็นร้านที่มีสินค้าเหมือนกันกับเรา ซึ่งการแข่งขันในธุรกิจหนังสือก็มีการแข่งขันมากขึ้นกว่าเมื่อก่อน แต่เนื่องจากเราตั้งมานานที่สุด จึงทำให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มลูกค้าที่อ่านหนังสือภาษาอังกฤษมานานแล้ว แต่ระยะหลังจะพบว่าร้านหนังสือคู่แข่งก็มีการพัฒนาขึ้นมามากเหมือนกัน ซึ่งก็มีทั้งลูกค้าของเราที่ไปซื้อกับคู่แข่ง และก็มีลูกค้าของคู่แข่งมาซื้อกับเรา

- **มุมมองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังการเข้าซื้อกิจการ**

กรุณาอ้างอิงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายหลังจากการซื้อกิจการ ในข้อมูลบริษัท บทที่ 6 หน้าที่ 224 - 228

- **ความคาดหวังต่อบทบาทของทีมผู้บริหารที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร**

อยากให้ทีมผู้บริหารทุกคนช่วยกันสร้างบริษัทให้แข็งแกร่งมากยิ่งขึ้นโดยทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุดตามเป้าหมายและ KPI ของแต่ละหน่วยงาน เพราะเชื่อว่าทีมผู้บริหารของบริษัทนั้นมีศักยภาพอยู่แล้วและสามารถที่จะทำงานได้เป็นอย่างดี แต่สิ่งที่เป็นห่วงน่าจะเป็นเรื่อง

ของพนักงานขององค์กรมากกว่า ที่ทีมผู้บริหารจะต้องนำพนักงานไปในทิศทางที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับองค์กร

- **การขับเคลื่อนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ภาวะผู้นำมีส่วนในการผลักดันอย่างไรบ้าง**

มีส่วนในเกือบทุกเรื่อง แต่ที่สำคัญน่าจะเป็นเรื่องของการนำพนักงานให้ไปในทิศทางเดียวกับที่บริษัทต้องการ

- **ผู้บริหารในระดับใดบ้างที่มีส่วนผลักดันให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ**

ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ แต่อยากจะทำให้เน้นที่ผู้บริหารระดับต้นก่อน เนื่องจากผู้บริหารในระดับดังกล่าวจะมีความสำคัญที่นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยผ่านพนักงานของบริษัท นอกจากนี้ผู้บริหารในกลุ่มดังกล่าวจะเป็นต้องเป็นผู้ดูแลให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้กับพนักงานซึ่งจะมีความใกล้ชิดกว่าผู้บริหารในระดับอื่นๆ ดังนั้น การพัฒนาให้ผู้บริหารในกลุ่มดังกล่าวมีภาวะผู้นำที่ช่วยสนับสนุนต่อการบริหารเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและอยากให้เริ่มทำก่อน

- **ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยให้การบริหารเปลี่ยนแปลงขององค์กรประสบความสำเร็จ**

หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญที่จะช่วยอำนวยความสะดวก (Facilitate) ในเรื่องของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในมุมต่างๆ ขององค์กร ทั้งในด้านของการประสานงานต่างๆ การให้คำแนะนำ และการให้ข้อมูลถึงคุณหมิ อารมณ์ของพนักงานในองค์กร นอกจากนี้ยังจะต้องเป็นตัวกลางในการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขององค์กรให้พนักงานในองค์กรทราบโดยทั่วกัน ซึ่งหากจะพูดถึงเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรจริงๆ แล้วจะยาวมาก เพราะงานในฝ่ายทรัพยากรบุคคลทั้งหมดก็ล้นแล้วแต่ต้องเป็นไปในทิศทางที่ช่วยให้สนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งนั้นไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือไม่ก็ตาม แต่ที่อยากให้อำก่อนก็คงเป็นเรื่องการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นขององค์กรก่อนให้มีความแข็งแกร่งมากขึ้น

จากการสัมภาษณ์ข้างต้นจะสามารถสรุปที่มา ปัญหาและความคาดหวังในการให้คำปรึกษาได้ดังนี้ คือ เมื่อองค์กรเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงจากการซื้อกิจการ ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแง่มุมต่างๆ โดยหากพิจารณาถึงตัวแบบในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 7-S ของแมคคินซี จะพบว่าองค์ประกอบหลักที่องค์กรยังไม่ได้ทำการเปลี่ยนแปลง คือ องค์ประกอบด้าน Style (รูปแบบการนำและการบริหาร) กับ Shared Value (ค่านิยมร่วมขององค์กร) ซึ่งองค์ประกอบด้าน Style จะเป็นองค์ประกอบที่นำไปสู่องค์ประกอบด้าน Shared Value ต่อไป ดังนั้น องค์กรจึงควรที่จะกำหนดความชัดเจนในรูปแบบของการนำและการบริหารดังกล่าว นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงยังพบอีกว่า ทางบริษัท ต้องการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น ซึ่งทำหน้าที่เป็น Team Leader ขององค์กร ให้สามารถนำพนักงานในองค์กรไปในทิศทางที่บริษัทต้องการได้ ซึ่งจากความต้องการข้างต้นจึงเป็นที่มาของวัตถุประสงค์ในการให้คำปรึกษาครั้งนี้

ทั้งนี้ก่อนที่จะนำไปสู่การสรุปว่าจะต้องมีการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นดังกล่าว ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาจึงได้ทำการศึกษาว่า ภาวะผู้นำแบบใดที่จะช่วยให้การบริหารเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ และจำเป็นที่จะต้องพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในระดับต้นดังกล่าวหรือไม่ ก่อนที่จะนำไปสู่การกำหนดกิจกรรมด้านการพัฒนาผู้บริหารเหล่านั้นอย่างที่องค์กรต้องการ

ดังนั้นจึงได้ทำการศึกษาในประเด็นต่างๆ ตามสมมติฐานที่ได้กำหนดขึ้น โดยจะนำเสนอผลของการศึกษาดังรายละเอียดต่อไปนี้

ส่วนที่ 2: ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

2.1) ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

2.1.1) ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาจากแบบสอบถามภาวะผู้นำ

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาจากแบบสอบถามภาวะผู้นำ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) เพศ

จากการศึกษาพบว่ามีจำนวนของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงซึ่งมีจำนวน 75 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 65.2 และส่วนที่เหลือจะเป็นเพศชายจำนวน 40 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 34.8

2) อายุ

จากการศึกษาพบว่ามีจำนวนของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี โดยมีจำนวน 82 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 71.30 และส่วนที่เหลืออีก 28.7% จะมีอายุมากกว่า 30 ปี ซึ่งหากจะพิจารณาในรายละเอียดของช่วงอายุที่กำหนดไว้ในแบบสอบถามดังกล่าวจะมีรายละเอียดของกลุ่มคนในแต่ละช่วงอายุ คือ ช่วงอายุที่มากที่สุดของผู้ได้บังคับบัญชา คือ ช่วงอายุ 26-30 ปี ซึ่งมีจำนวน 44 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 38.3% จากนั้นจะเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ คือ ช่วงอายุที่น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี มีจำนวน 38 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 33 ตามมาด้วยช่วงอายุ 31-35 ปี มี 17 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 14.8 และช่วงอายุ 36-40 ปี มีจำนวน 11 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 9.6 โดยมีช่วงอายุของกลุ่มคนที่น้อยที่สุด คือ กลุ่มคนที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป ซึ่งมีเพียง 5 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 4.3

3) อายุงาน

จากการศึกษาพบว่ามีจำนวนของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษามากกว่าครึ่งหนึ่งจะมีอายุงานน้อยกว่า 3 ปี คือมีจำนวน 72 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 62.6 โดยหากจะพิจารณาในรายละเอียดของอายุงานตามลำดับจากมากไปน้อยจะพบรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ

ช่วงอายุงานที่มากที่สุดของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษา คือ อายุงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี ซึ่งมีจำนวน 43 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 37.4 สำหรับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่อายุงานมากเป็นอันดับ 2 คือ ช่วงอายุงาน 1-3 ปี ซึ่งมีจำนวน 29 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 25.2 และกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่อายุงานมากเป็นอันดับ 3 คือ ช่วงอายุงาน 10-15 ปี ซึ่งมีจำนวน 15 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 13 ติดตามมาด้วยกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงาน 5-10 ปี ซึ่งมีจำนวน 14 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 12.2 จากนั้นจึงเป็นกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงาน 3-5 ปี ซึ่งมีจำนวน 10 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 8.7 และปิดท้ายด้วยกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาที่มีจำนวนน้อยที่สุดในการสำรวจในครั้งนี้ คือ ช่วงอายุงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป ซึ่งมีจำนวน 4 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 3.5

4) ระดับการศึกษา

จากการศึกษาพบว่า มีจำนวนของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษากว่า 80.9% (หรือจำนวน 93 คน) เป็นผู้ที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี โดยระดับการศึกษาของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ ระดับการศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีจำนวน 4 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 3.5 และกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีจำนวนน้อยเป็นอันดับ 2 คือ กลุ่มผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีจำนวน 18 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 15.6

5) ระดับงาน

จากการศึกษาพบว่าระดับงานของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาจะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลักๆ คือ กลุ่มพนักงานที่มีระดับงานอยู่ระหว่าง C1-2 ซึ่งมีจำนวน 10 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 8.7 และอีกกลุ่มคือ กลุ่มพนักงานที่มีระดับงานอยู่ระหว่าง C3-5 จำนวน 105 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 91.3

6) ลักษณะงาน

จากการศึกษาพบว่าลักษณะงานของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษา จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลักๆ คือ คือ กลุ่มพนักงานทำหน้าที่ขาย (หรือเป็นพนักงานขาย) ซึ่งมีจำนวน 89 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 77.4 ในขณะที่กลุ่มพนักงานที่ไม่ได้ทำหน้าที่ขาย (หรือไม่ใช่พนักงานขาย) จะมีจำนวน 26 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 22.6

ตารางที่ 5.1: แสดงจำนวนและอัตราส่วนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาจากแบบสอบถามภาวะผู้นำ จำแนกตามเพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และลักษณะงาน

ปัจจัยส่วนบุคคล	กลุ่มของปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1) เพศ	ชาย	40	34.8
	หญิง	75	65.2
2) อายุ	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	38	33.0
	ตั้งแต่ 26-30 ปี	44	38.3
	ตั้งแต่ 31-35 ปี	17	14.8
	ตั้งแต่ 36-40 ปี	11	9.6
	ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป	5	4.3
3) อายุงาน	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี	43	37.4
	ตั้งแต่ 1-3 ปี	29	25.2
	ตั้งแต่ 3-5 ปี	10	8.7
	ตั้งแต่ 5-10 ปี	14	12.2
	ตั้งแต่ 10-15 ปี	15	13.0
	ตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป	4	3.5
4) ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	18	15.6
	ปริญญาตรี	93	80.9
	สูงกว่าปริญญาตรี	4	3.5
5) ระดับงาน	C1-2	10	8.7
	C3-5	105	91.3
6) ลักษณะงาน	พนักงานชาย	89	77.4
	ไม่ใช่พนักงานชาย	26	22.6

2.1.2) ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มประชากรของผู้บริหารที่ศึกษาจากแบบสอบถาม ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รูปแบบและภาวะผู้นำ และการ ปรับตัวในสถานการณ์ต่างๆ

เนื่องจากแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รูปแบบและภาวะผู้นำ และการปรับตัวในสถานการณ์ต่างๆ ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาได้ศึกษากับกลุ่มประชากรของผู้บริหารที่ศึกษา ดังนั้นในการนำเสนอจึงขอสรุปการนำเสนอข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคลในครั้งเดียว ซึ่งข้อมูลส่วนบุคคลดังกล่าวมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) เพศ

จากการศึกษาพบว่า มีจำนวนของผู้บริหารที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงซึ่งมีจำนวน 22 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 71.0 และส่วนที่เหลือจะเป็นเพศชายจำนวน 9 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 29.0

2) อายุ

จากการศึกษาพบว่า มีจำนวนของผู้บริหารที่ศึกษาส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 35 ปี โดยมีจำนวน 16 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 51.60 และส่วนที่เหลืออีก 48.40% จะมีอายุน้อยกว่า 35 ปี ซึ่งหากจะพิจารณาในรายละเอียดของช่วงอายุที่กำหนดไว้ในแบบสอบถามดังกล่าวจะมีรายละเอียดของกลุ่มคนในแต่ละช่วงอายุ คือ ช่วงอายุที่มากที่สุดของผู้บริหารที่ศึกษา คือ ช่วงอายุ 31-35 ปี ซึ่งมีจำนวน 13 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 41.9% จากนั้นจะเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ คือ ช่วงอายุ 36-40 ปี มีจำนวน 9 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 29 ตามด้วยกลุ่มคนที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป มีจำนวน 7 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 22.6 โดยกลุ่มคนที่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี และช่วงอายุ 26-30 ปี จะมีเพียงกลุ่มละ 1 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 3.2

3) อายุงาน

จากการศึกษาพบว่า มีจำนวนของผู้บริหารที่ศึกษามากกว่าครึ่งหนึ่งที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี คือมีจำนวน 23 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 74.2 โดยหากจะพิจารณาในรายละเอียดของอายุงานตามลำดับจากมากไปน้อยจะพบรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ ช่วงอายุงานที่มากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารที่ศึกษา คือ ช่วงอายุงานระหว่าง 10-15 ปี ซึ่งมีจำนวน 10 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 32.3 สำหรับกลุ่มผู้บริหารที่ศึกษาที่อายุงานมากเป็นอันดับ 2 คือ ช่วงอายุงาน 5-10 ปี ซึ่งมีจำนวน

9 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 29 และกลุ่มผู้บริหารที่ศึกษาที่อายุงานมากเป็นอันดับ 3 คือ อายุงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี ซึ่งมีจำนวน 6 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 19.4 และตามมาด้วยกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป ซึ่งมีจำนวน 4 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 12.9 จากนั้นจึงเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีจำนวนน้อยที่สุดในการสำรวจในครั้งนี้ คือ กลุ่มที่มีอายุงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีอายุงาน 3-5 ปี ซึ่งมีจำนวนเท่ากัน คือ 1 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 3.2

4) ระดับการศึกษา

จากการศึกษาพบว่าจำนวนของผู้บริหารที่ศึกษากว่า 67.7% (หรือจำนวน 21 คน) เป็นผู้มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี โดยระดับการศึกษาของผู้บริหารที่ศึกษาที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ ระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีจำนวน 1 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 3.2 และกลุ่มผู้บริหารที่ศึกษาที่มีจำนวนน้อยเป็นอันดับ 2 คือ กลุ่มผู้มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีจำนวน 9 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 29

5) ลักษณะงาน

จากการศึกษาพบว่าลักษณะงานของผู้บริหารที่ศึกษา จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลักๆ คือ กลุ่มพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานชาย ซึ่งมีจำนวน 15 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 48.4 ในขณะที่กลุ่มพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในหน่วยงานชายจะมีจำนวน 16 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 51.6

ตารางที่ 5.2: แสดงจำนวนและอัตราส่วนร้อยละของกลุ่มประชากรเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล จากแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รูปแบบและภาวะผู้นำ และการปรับตัวใน สถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจำแนกตามเพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา และลักษณะงาน

ปัจจัยส่วนบุคคล	กลุ่มของปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1) เพศ	ชาย	9	29.0
	หญิง	22	71.0
2) อายุ	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	1	3.2
	ตั้งแต่ 26-30 ปี	1	3.2
	ตั้งแต่ 31-35 ปี	13	41.9
	ตั้งแต่ 36-40 ปี	9	29.0
	ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป	7	22.6
	3) อายุงาน	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี	6
	ตั้งแต่ 1-3 ปี	1	3.2
	ตั้งแต่ 3-5 ปี	1	3.2
	ตั้งแต่ 5-10 ปี	9	29.0
	ตั้งแต่ 10-15 ปี	10	32.3
	ตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป	4	12.9
	4) ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	1
ปริญญาตรี		21	67.7
สูงกว่าปริญญาตรี		9	29.0
5) ลักษณะงาน	อยู่ในหน่วยงานขาย	15	48.4
	ไม่ได้อยู่ในหน่วยงานขาย	16	51.6

2.2) ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำ

(จากผลการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษา)

2.2.1) รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) จะประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ คือ ความเสนาหา การดลใจ การกระตุ้นการใช้ ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ซึ่งผลจากการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหาร ที่ศึกษา จะสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยรวมจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือ องค์ประกอบด้าน

การดลใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 11.59 องค์ประกอบด้านความเสนาหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 11.51 องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 11.09 และองค์ประกอบด้านการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 10.98

ตารางที่ 5.3: แสดงระดับ และคะแนนองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จากผลการประเมินของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษา

องค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
ความเสนาหา	11.51	11	2.198	ปานกลาง
การดลใจ	11.59	12	2.849	ปานกลาง
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	11.09	11	1.954	ปานกลาง
การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน	10.98	11	2.117	ปานกลาง
รวมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	11.29	11	1.866	ปานกลาง

โดยที่แต่ละองค์ประกอบจะมีข้อคำถามที่ใช้วัดองค์ประกอบในแต่ละด้านดังรายละเอียดในข้อที่ 2.2.1.1 - 2.2.1.4

2.2.1.1 ความเสนาหา

เมื่อพิจารณารายละเอียดขององค์ประกอบด้านความเสนาหาจากข้อคำถามรายชื่อ จะพบว่าทุกประเด็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีความเลื่อมใสศรัทธาต่อผู้บังคับบัญชาของท่านมาก ($\bar{X} = 3.89$, Mode = 4, S = 0.846) และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านและบุคคลที่อยู่รอบข้างเกิดความรู้สึกดีๆ ($\bar{X} = 3.77$, Mode = 4, S = 0.776)

ตารางที่ 5.4: แสดงระดับและคะแนนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านความเสนาหา จากผลการประเมินของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษา

ข้อที่	ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
1	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านและบุคคลที่อยู่รอบข้างเกิดความรู้สึกดีๆ	3.77	4	0.776	ปานกลาง
8	ท่านมีความเลื่อมใสศรัทธาต่อผู้บังคับบัญชาของท่านมาก	3.89	4	0.846	ปานกลาง
15	ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	3.85	4	0.861	ปานกลาง
รวมด้านความเสนาหา		11.51	11	11	ปานกลาง

2.2.1.2 การตัดสินใจ

เมื่อพิจารณารายละเอียดขององค์ประกอบด้านการตัดสินใจจากข้อคำถามรายข้อ จะพบว่าทุกประเด็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณสามารถทำงานนั้นๆ ได้ ($\bar{X} = 4.02$, Mode = 4, S = 0.749) และข้อคำถามอีก 2 ข้อจะมีค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน ($\bar{X} = 3.79$, Mode = 4)

ตารางที่ 5.5: แสดงระดับและคะแนนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการตัดสินใจ จากผลการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษา

ข้อที่	ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
2	ผู้บังคับบัญชาของท่านจะใช้คำพูดต่างๆ บอกให้ทราบว่าคุณควรทำอะไร	3.79	4	0.731	ปานกลาง
9	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณสามารถทำงานนั้นๆ ได้	4.02	4	0.749	ปานกลาง
16	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านรู้สึกว่างานที่ทำอยู่นั้นมีความหมาย	3.79	4	0.755	ปานกลาง
รวมด้านการตัดสินใจ		11.59	12	12	ปานกลาง

2.2.1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา

เมื่อพิจารณารายละเอียดขององค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาจากข้อคำถามรายข้อ จะพบว่าทุกประเด็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านช่วยให้ท่านคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ($\bar{X} = 3.77$, Mode = 4, S = 0.831) และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านต้องทบทวนความคิดของท่านใหม่ ในเรื่องที่ท่านไม่เคยสงสัยหรือเห็นเป็นปัญหามาก่อน ($\bar{X} = 3.60$, Mode = 3, S = 0.735)

ตารางที่ 5.6: แสดงระดับและคะแนนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา จากผลการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษา

ข้อที่	ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
3	ผู้บังคับบัญชาของท่านช่วยให้ท่านคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ	3.77	4	0.831	ปานกลาง
10	ผู้บังคับบัญชาของท่านจะให้แนวทางใหม่ๆ แก่ท่านเกี่ยวกับกรแก้ปัญหาที่มีความยุ่งยากและซับซ้อน	3.72	4	0.812	ปานกลาง
17	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านต้องทบทวนความคิดของท่านใหม่ ในเรื่องที่ท่านไม่เคยสงสัยหรือเห็นเป็นปัญหามาก่อน	3.60	3	0.735	ปานกลาง
รวมด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา		11.09	11	1.954	ปานกลาง

2.2.1.4 การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน

เมื่อพิจารณารายละเอียดขององค์ประกอบด้านการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน จากข้อคำถามรายข้อ จะพบว่าทุกประเด็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านช่วยท่านในการพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 3.89$, Mode = 4, S = 0.915) และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาของเอาใจใส่กับบุคคลที่มักอยู่อย่างโดดเดี่ยว ($\bar{X} = 3.47$, Mode = 3, S = 0.862)

ตารางที่ 5.7: แสดงระดับและคะแนนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน จากผลการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษา

ข้อที่	ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
4	ผู้บังคับบัญชาของท่านช่วยท่านในการพัฒนาตนเอง	3.89	4	0.915	ปานกลาง
11	ผู้บังคับบัญชาของท่านจะบอกให้ทราบว่าคุณคิดอย่างไรกับงานที่ท่านกำลังทำอยู่	3.62	4	0.823	ปานกลาง
18	ผู้บังคับบัญชาของเอาใจใส่กับบุคคลที่มักอยู่อย่างโดดเดี่ยว	3.47	3	0.862	ปานกลาง
รวมด้านการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน		10.98	11	2.117	ปานกลาง

2.2.2) รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

สำหรับรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และองค์ประกอบด้านการจัดการโดยมีข้อยกเว้น ซึ่งองค์ประกอบด้านการจัดการโดยมีข้อยกเว้นจะมีคะแนนเฉลี่ยรวมสูงกว่า องค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยจะมีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 11.00 และ 10.45 ตามลำดับ

ตารางที่ 5.8: แสดงระดับ และคะแนนองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จากผลการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษา

องค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
การให้รางวัลตามสถานการณ์	10.45	9	2.010	ปานกลาง
การจัดการโดยมีข้อยกเว้น	11.00	12	1.587	ปานกลาง
รวมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	10.72	11	1.645	ปานกลาง

โดยที่แต่ละองค์ประกอบจะมีข้อความที่ใช้วัดองค์ประกอบในแต่ละด้านดังรายละเอียดในข้อที่ 2.2.2.1-2.2.2.2

2.2.2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์

เมื่อพิจารณารายละเอียดขององค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์จากข้อความรายข้อ จะพบว่าทุกประเด็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อความที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านสนใจในสิ่งที่คุณควรได้รับเมื่อทำงานสำเร็จ ($\bar{X} = 3.60$, Mode = 4, S = 0.735) และข้อความที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านให้การยอมรับ หรือให้รางวัลตอบแทนเมื่อท่านทำงานบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.42$, Mode = 3, S = 0.827)

ตารางที่ 5.9: แสดงระดับและคะแนนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ จากผลการประเมินของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษา

ข้อที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
5	ผู้บังคับบัญชาของท่านบอกท่านว่าต้องทำอะไรบ้าง ถ้าต้องการได้รางวัลจากการทำงาน	3.43	3	0.839	ปานกลาง
12	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้การยอมรับ หรือให้รางวัลตอบแทนเมื่อท่านทำงานบรรลุเป้าหมาย	3.42	3	0.827	ปานกลาง
19	ผู้บังคับบัญชาของท่านสนใจในสิ่งที่คุณควรได้รับเมื่อทำงานสำเร็จ	3.60	4	0.735	ปานกลาง
รวมด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์		10.45	9	2.010	ปานกลาง

2.2.2.2 การจัดการโดยมีข้อยกเว้น

เมื่อพิจารณารายละเอียดขององค์ประกอบด้านการจัดการโดยมีข้อยกเว้นจากข้อความรายข้อ จะพบว่าทุกประเด็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อความที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านจะบอกให้ท่านทราบถึงมาตรฐานของงานที่ทำสำเร็จแล้วควรเป็นอย่างไร ($\bar{X} = 3.82$, Mode = 4, S = 0.708) และข้อความที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ทราบใตงานยังดำเนินไปได้ ผู้บังคับบัญชาของท่านจะไม่พยายามเปลี่ยนแปลงอะไร ($\bar{X} = 3.42$, Mode = 4, S = 0.827)

ตารางที่ 5.10: แสดงระดับและคะแนนภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ด้านการจัดการโดยมีข้อยกเว้น
จากผลการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษา

ข้อที่	ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
6	ผู้บังคับบัญชาของท่านรู้สึกพอใจที่เห็นท่านทำงานได้มาตรฐาน	3.76	4	0.696	ปานกลาง
13	ทราบใดงานยังดำเนินไปได้ ผู้บังคับบัญชาของท่านจะไม่พยายามเปลี่ยนแปลงอะไร	3.42	4	0.827	ปานกลาง
20	ผู้บังคับบัญชาของท่านจะบอกให้ท่านทราบถึงมาตรฐานของงานที่ทำสำเร็จแล้วควรเป็นอย่างไร	3.82	4	0.708	ปานกลาง
รวมด้านการจัดการโดยมีข้อยกเว้น		11.00	12	1.587	ปานกลาง

2.2.3) รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

สำหรับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) จะไม่มีองค์ประกอบย่อย แต่จะมีเพียงข้อคำถามที่ใช้วัดประเมินเท่านั้น จึงทำให้ค่าเฉลี่ยที่แสดงของข้อคำถามรายข้อเป็นค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) โดยตรง ซึ่งคะแนนค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำในแบบดังกล่าวจะอยู่ที่ 9.97 คะแนน

โดยเมื่อพิจารณารายละเอียดของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย จะพบว่าทุกประเด็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านเต็มใจที่จะปล่อยให้ท่านทำงานตามวิธีที่ท่านคุ้นเคย ($\bar{X} = 3.68$, Mode = 4, S = 0.812) และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านจะไม่ถามข้อมูลจากบุคคลอื่น ยกเว้นจำเป็นจริงๆ ($\bar{X} = 3.05$, Mode = 3, S = 0.867)

ตารางที่ 5.11: แสดงระดับและคะแนนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย
จากผลการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษา

ข้อที่	ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
7	ผู้บังคับบัญชาของท่านเต็มใจที่จะปล่อยให้ท่านทำงานตามวิธีที่ท่านคุ้นเคย	3.68	4	0.812	ปานกลาง
14	อะไรก็ตามที่ท่านต้องการจะทำ ผู้บังคับบัญชาของท่านเห็นชอบด้วยเสมอ	3.24	3	0.768	ปานกลาง
21	ผู้บังคับบัญชาของท่านจะไม่ถามข้อมูลจากบุคคลอื่น ยกเว้นจำเป็นจริงๆ	3.05	3	0.867	ปานกลาง
รวมภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย		9.97	10	1.799	ปานกลาง

2.3) การวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำ

(จากผลการประเมินของผู้บริหารที่ศึกษา)

2.3.1) รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) จะประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ คือ ความเสนาหา การตัดสินใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน ซึ่งผลจากการประเมินของผู้บริหารที่ศึกษา จะสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยรวมจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือ องค์ประกอบด้านการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 10.26 องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 9.58 องค์ประกอบด้านการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 9.45 และองค์ประกอบด้านความเสนาหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 9.42

ตารางที่ 5.12: แสดงระดับ และคะแนนองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

จากผลการประเมินของผู้บริหารที่ศึกษา

องค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
ความเสนาหา	9.42	9	1.928	ปานกลาง
การตัดสินใจ	10.26	10	1.932	ปานกลาง
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	9.58	10	1.628	ปานกลาง
การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน	9.45	10	1.767	ปานกลาง
รวมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	9.68	10.5	1.499	ปานกลาง

โดยที่แต่ละองค์ประกอบจะมีข้อคำถามที่ใช้วัดองค์ประกอบในแต่ละด้านดังรายละเอียดในข้อที่ 2.3.1.1 - 2.3.1.4

2.3.1.1 ความเสนาหา

เมื่อพิจารณารายละเอียดขององค์ประกอบด้านความเสนาหาจากข้อคำถามรายข้อ จะพบว่าทุกประเด็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมาก ($\bar{X} = 3.19$, Mode = 3, S = 0.749) และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน ($\bar{X} = 3.10$, Mode = 3, S = 0.790)

ตารางที่ 5.13: แสดงระดับและคะแนนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านความเสนาหา
จากผลการประเมินของผู้บริหารที่ศึกษา

ข้อที่	ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
1	ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านและบุคคลที่อยู่รอบข้างเกิดความรู้สึกดี ๆ	3.13	3	0.670	ปานกลาง
8	ท่านมีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมาก	3.19	3	0.749	ปานกลาง
15	ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน	3.10	3	0.790	ปานกลาง
รวมด้านความเสนาหา		9.42	9	9	ปานกลาง

2.3.1.2 การตัดสินใจ

เมื่อพิจารณารายละเอียดขององค์ประกอบด้านการตัดสินใจจากข้อคำถามรายข้อ จะพบว่าทุกประเด็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ท่านจะใช้คำพูดง่ายๆ เพื่อบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านทราบว่าจะทำอะไร ($\bar{X} = 3.58$, Mode = 4, S = 0.848) และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านรู้สึกกว้างานที่ทำอยู่นั้นมีความหมาย ($\bar{X} = 3.26$, Mode = 3, S = 0.773)

ตารางที่ 5.14: แสดงระดับและคะแนนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการตัดสินใจ
จากผลการประเมินของผู้บริหารที่ศึกษา

ข้อที่	ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
2	ท่านจะใช้คำพูดง่ายๆ เพื่อบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านทราบว่าจะทำอะไร	3.58	4	0.848	ปานกลาง
9	ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านรู้สึกว่าสามารถทำงานนั้นๆ ได้	3.42	3	0.886	ปานกลาง
16	ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านรู้สึกกว้างานที่ทำอยู่นั้นมีความหมาย	3.26	3	0.773	ปานกลาง
รวมด้านการตัดสินใจ		10.26	10	10	ปานกลาง

2.3.1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา

เมื่อพิจารณารายละเอียดขององค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาจากข้อคำถามรายข้อ จะพบว่าทุกประเด็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ท่านจะให้แนวทางใหม่ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านเกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่มีความยุ่งยากและซับซ้อน ($\bar{X} = 3.32$, Mode = 3, S = 0.791) และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ

ท่านช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ($\bar{X} = 3.03$, Mode = 3, S = 0.752)

ตารางที่ 5.15: แสดงระดับและคะแนนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา จากผลการประเมินของผู้บริหารที่ศึกษา

ข้อที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
3	ท่านช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ	3.03	3	0.752	ปานกลาง
10	ท่านจะให้แนวทางใหม่ๆ แก่ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านเกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่มีความยุ่งยากและซับซ้อน	3.32	3	0.791	ปานกลาง
17	ท่านทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านต้องทบทวนความคิดใหม่ ในเรื่องที่เขาไม่เคยสงสัยหรือเห็นเป็นปัญหามาก่อน	3.23	3	0.669	ปานกลาง
รวมด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา		9.58	10	10	ปานกลาง

2.3.1.4 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

เมื่อพิจารณารายละเอียดขององค์ประกอบด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน จากข้อความรายข้อ จะพบว่าทุกประเด็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อความที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ท่านช่วยผู้ได้บังคับบัญชาของท่านในการพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 3.39$, Mode = 4, S = 0.844) และข้อความที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านเอาใจใส่กับบุคคลที่มีก้อยู่อย่างโดดเดี่ยว ($\bar{X} = 2.87$, Mode = 3, S = 0.957)

ตารางที่ 5.16: แสดงระดับและคะแนนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน จากผลการประเมินของผู้บริหารที่ศึกษา

ข้อที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
4	ท่านช่วยผู้ได้บังคับบัญชาของท่านในการพัฒนาตนเอง	3.39	4	0.844	ปานกลาง
11	ท่านจะบอกผู้ได้บังคับบัญชาของท่านให้ทราบว่าคุณคิดอย่างไรกับงานที่เขากำลังทำอยู่	3.19	3	0.873	ปานกลาง
18	ท่านเอาใจใส่กับบุคคลที่มีก้อยู่อย่างโดดเดี่ยว	2.87	3	0.957	ปานกลาง
รวมด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน		9.45	10	10	ปานกลาง

2.3.2) รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

สำหรับรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และองค์ประกอบด้านการจัดการโดยมีข้อยกเว้น ซึ่งองค์ประกอบด้านการจัดการโดยมีข้อยกเว้นจะมีคะแนนเฉลี่ยรวมสูงกว่า องค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยจะมีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 10.13 และ 9.10 ตามลำดับ

ตารางที่ 5.17: แสดงระดับ และคะแนนองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
จากผลการประเมินของผู้บริหารที่ศึกษา

องค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
การให้รางวัลตามสถานการณ์	9.10	11	2.385	ปานกลาง
การจัดการโดยมีข้อยกเว้น	10.13	11	2.141	ปานกลาง
รวมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	9.62	9.5	2.060	ปานกลาง

โดยที่แต่ละองค์ประกอบจะมีข้อคำถามที่ใช้วัดองค์ประกอบในแต่ละด้านดังรายละเอียดในข้อที่ 2.3.2.1 - 2.3.2.2

2.3.2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์

เมื่อพิจารณารายละเอียดขององค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์จากข้อคำถามรายข้อ จะพบว่าทุกประเด็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านสนใจในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านควรได้รับเมื่อทำงานสำเร็จ ($\bar{X} = 3.26$, Mode = 4, S = 0.930) และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านให้การยอมรับ หรือให้รางวัลตอบแทนเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านทำงานบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 2.81$, Mode = 3, S = 0.910)

ตารางที่ 5.18: แสดงระดับและคะแนนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ จากผลการประเมินของผู้บริหารที่ศึกษา

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
5	ท่านบอกผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านว่าต้องทำอะไรบ้าง ถ้าต้องการได้รางวัลจากการทำงาน	3.03	3	1.080	ปานกลาง
12	ท่านให้การยอมรับ หรือให้รางวัลตอบแทนเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านทำงานบรรลุเป้าหมาย	2.81	3	0.910	ปานกลาง
19	ท่านสนใจในสิ่งที่คุณได้บังคับบัญชาของท่านควรได้รับเมื่อทำงานสำเร็จ	3.26	4	0.930	ปานกลาง
รวมด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์		9.10	11	11	ปานกลาง

2.3.2.2 การจัดการโดยมีข้อยกเว้น

เมื่อพิจารณารายละเอียดขององค์ประกอบด้านการจัดการโดยมีข้อยกเว้นจากข้อความรายข้อ จะพบว่าทุกประเด็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อความที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ท่านรู้สึกพอใจที่เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านทำงานได้มาตรฐาน ($\bar{X} = 3.58$, Mode = 3, S = 0.923) และข้อความที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ トラバトงานยังดำเนินไปได้ ท่านจะไม่พยายามเปลี่ยนแปลงอะไร ($\bar{X} = 3.16$, Mode = 4, S = 1.003)

ตารางที่ 5.19: แสดงระดับและคะแนนภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ด้านการจัดการโดยมีข้อยกเว้น จากผลการประเมินของผู้บริหารที่ศึกษา

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
6	ท่านรู้สึกพอใจที่เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านทำงานได้มาตรฐาน	3.58	3	0.923	ปานกลาง
13	トラバトงานยังดำเนินไปได้ ท่านจะไม่พยายามเปลี่ยนแปลงอะไร	3.16	4	1.003	ปานกลาง
20	ท่านจะบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านทราบถึงมาตรฐานของงานที่ทำสำเร็จแล้วควรเป็นอย่างไร	3.39	4	0.844	ปานกลาง
รวมด้านการจัดการโดยมีข้อยกเว้น		10.13	11	11	ปานกลาง

2.3.3) รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

สำหรับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) จะไม่มีองค์ประกอบย่อย แต่จะมีเพียงข้อความที่ใช้วัดประเมินเท่านั้น จึงทำให้ค่าเฉลี่ยที่แสดงของข้อความรายข้อ

เป็นค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) โดยตรง ซึ่งคะแนนค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำในแบบดังกล่าวจะอยู่ที่ 9.42 คะแนน

โดยเมื่อพิจารณารายละเอียดของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย จะพบว่าทุกประเด็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ท่านเต็มใจที่จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านทำงานตามวิธีที่คุ้นเคย ($\bar{X} = 3.42$, Mode = 3, S = 0.672) และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านจะไม่ถามข้อมูลจากบุคคลอื่น ยกเว้นจำเป็นจริงๆ ($\bar{X} = 2.94$, Mode = 3, S = 0.964)

ตารางที่ 5.20: แสดงระดับและคะแนนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย
จากผลการประเมินของผู้บริหารที่ศึกษา

ข้อที่	ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
7	ท่านเต็มใจที่จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านทำงานตามวิธีที่คุ้นเคย	3.42	3	0.672	ปานกลาง
14	อะไรก็ตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านต้องการจะทำ ท่านเห็นชอบด้วยเสมอ	3.06	3	0.727	ปานกลาง
21	ท่านจะไม่ถามข้อมูลจากบุคคลอื่น ยกเว้นจำเป็นจริงๆ	2.94	3	0.964	ปานกลาง
รวมภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย		9.42	9	9	ปานกลาง

2.4) ข้อมูลรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่คาดหวัง

(จากผลการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารที่ศึกษา)

2.4.1) ข้อมูลรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

สำหรับรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน จากผลการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารที่ศึกษา จะมีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 40.02 คะแนน โดยที่ข้อคำถามที่มีคะแนนมากที่สุด คือ การให้คำแนะนำวิธีการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.20$, Mode = 4, S = 0.716) และ ข้อคำถามที่มีคะแนนน้อยที่สุด คือ การบอกกล่าวถึงบทบาทของตนเองให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ($\bar{X} = 3.82$, Mode = 4, S = 0.732)

ตารางที่ 5.21: แสดงระดับและคะแนนรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

ข้อที่	ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
1	การบอกผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบว่าจะทำอะไรบ้าง	3.97	4	0.731	ปานกลาง
3	การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา	3.92	4	0.637	ปานกลาง
5	การให้คำแนะนำวิธีการแก้ปัญหา	4.20	4	0.716	สูง
7	การอธิบายมุมมองให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบชัดเจน	4.10	4	0.706	สูง
9	การช่วยทำแผนปฏิบัติงานให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา	3.90	4	0.713	ปานกลาง
11	การกำหนดบทบาทความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.08	4	0.651	สูง
13	การบอกกล่าวถึงบทบาทของตนเองให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ	3.82	4	0.732	ปานกลาง
15	การมอบแผนการทำงานให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมวิธีการทำงาน	3.90	4	0.718	ปานกลาง
17	การกำหนดเกณฑ์ที่คาดหวังของงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ	3.94	4	0.717	ปานกลาง
19	การกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างผลงานที่มีคุณภาพ	4.18	4	0.720	สูง
รวมพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน		40.02	40	5.07	สูง

2.4.2) ข้อมูลรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

สำหรับรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ จากผลการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารที่ศึกษา จะมีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 39.66 คะแนน โดยที่ข้อคำถามที่มีคะแนนมากที่สุด คือ การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างยุติธรรม ($\bar{X} = 4.33$, Mode = 5, S = 0.780) และ ข้อคำถามที่มีคะแนนน้อยที่สุด คือ การแสดงความเป็นห่วงต่อความเป็นอยู่ส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.61$, Mode = 3, S = 0.813)

ตารางที่ 5.22: แสดงระดับและคะแนนรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

ข้อที่	ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
2	การแสดงความเป็นมิตรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.19	4	0.736	สูง
4	การช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสบายใจ	4.10	4	0.821	สูง
6	การตอบสนองต่อคำแนะนำของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยดี	3.94	4	0.704	ปานกลาง
8	การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างยุติธรรม	4.33	5	0.780	สูง
10	การแสดงพฤติกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าใจถึงความหมาย	3.90	4	0.675	ปานกลาง
12	การสื่อสารอย่างกระตือรือร้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.02	4	0.816	สูง
14	การแสดงความเป็นห่วงต่อความเป็นอยู่ส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.61	3	0.813	ปานกลาง
16	การแสดงความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ	3.83	4	0.787	ปานกลาง
18	การเปิดเผยความคิดและความรู้สึกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	3.72	4	0.822	ปานกลาง
20	การช่วยเหลือเกี่ยวกับการปรับตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.02	4	0.749	สูง
รวมพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์		39.66	38	5.56	สูง

2.5) ข้อมูลรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นอยู่

(จากผลการประเมินของผู้บริหารที่ศึกษา)

2.5.1) ข้อมูลรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์

สำหรับผลของสำรวจเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ จากผลการประเมินของผู้บริหารที่ศึกษา จะพบว่ารูปแบบของผู้นำซึ่งเป็นผู้บริหารจำนวน 14 คน หรือ ร้อยละ 45.2 ซึ่งเป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่ ประเมินตนเองว่ามีพฤติกรรมของการนำเป็นแบบมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง รองลงมาคือ พฤติกรรมของการนำเป็นแบบมุ่งงานต่ำมุ่งความสัมพันธ์สูงซึ่งมีจำนวน 9 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 29 และลำดับถัดมาจะเป็นแบบผสมคือมีพฤติกรรมผู้นำได้มากกว่า 1 แบบ ซึ่งมีทั้งสิ้นจำนวน 6 คน หรือร้อยละ 19.4 และผู้บริหารอีก 2 คน หรือร้อยละ 6.5 จะมีพฤติกรรมของการนำเป็นแบบมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ดังที่ได้แสดงผลตามตารางที่ 5.23

ตาราง 5.23: แสดงจำนวน และอัตราส่วนของรูปแบบของผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ จากการประเมินโดยผู้บริหารที่ศึกษา

รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ	2	6.5
มุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง	14	45.2
มุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์สูง	9	29.0
มุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ	0	0.0
พฤติกรรมมากกว่า 1 แบบ	6	19.4
รวม	31	100.0

2.5.2) ความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำ

ความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำจากผลการประเมินของผู้บริหารที่ศึกษา จะพบว่าจำนวนของผู้บริหารที่ศึกษาที่สามารถปรับแบบผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพมีจำนวน 30 คน หรือร้อยละ 96.8 และจำนวนของผู้บริหารที่ศึกษาที่ยังปรับแบบผู้นำได้ไม่มีประสิทธิภาพ จะมีจำนวน 1 คน หรือร้อยละ 3.2 ซึ่งคะแนนเฉลี่ยของการปรับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษาจะมีค่าเท่ากับ 9 ซึ่งนับว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนการปรับแบบภาวะผู้นำสูงสุดอยู่ที่ 16

คะแนน หรืออยู่ในระดับปานกลาง และคะแนนการปรับแบบภาวะผู้นำต่ำสุดอยู่ที่ -1 คะแนน หรืออยู่ในระดับความไม่มีประสิทธิผลที่ต่ำ

ตาราง 5.24: แสดงคะแนนความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำ

ความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Min.	Max.
	9	-1	16

2.6) การวิเคราะห์ข้อมูลปฏิบัติการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

สำหรับผลของปฏิบัติการการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง จะมีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 2.40 คะแนน ($\bar{X} = 2.40$, Mode = 3, S = 0.426) ซึ่งหมายความว่าปฏิบัติการของผู้บริหารที่ศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในลักษณะของการไม่สนับสนุน นอกจากนี้ ผลของปฏิบัติการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จะมีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 2.22 คะแนน ($\bar{X} = 2.22$, Mode = 2, S = 0.619) ซึ่งหมายความว่าปฏิบัติการของผู้บริหารที่ศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในลักษณะของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังแสดงในตารางที่ 5.25

ตารางที่ 5.25: แสดงระดับและคะแนนเฉลี่ยรวมต่อปฏิบัติการการสนับสนุนและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
รวมปฏิบัติการการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	2.40	3	0.426	ไม่สนับสนุน
รวมปฏิบัติการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	2.22	2	0.619	ต่อต้าน

เพื่อให้เห็นภาพของปฏิบัติการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาจึงจะทำการแสดงผลข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

- 2.6.1) การวิเคราะห์ข้อมูลด้านปฏิบัติการยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
- 2.6.2) การวิเคราะห์ข้อมูลด้านปฏิบัติการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- 2.6.3) การวิเคราะห์ข้อมูลมิติที่วัดเกี่ยวกับปฏิบัติการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2.6.1) การวิเคราะห์ข้อมูลด้านปฏิบัติการยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

สำหรับผลในแง่ของการยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด คือ ข้าพเจ้าได้ใช้ความพยายามพิเศษ เพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 3.10$, Mode = 3, S = 0.539) รองลงมาที่ได้คะแนนเท่ากัน 2 ข้อ คือ ข้าพเจ้าแน่ใจว่าอนาคตขององค์กรจะมีความมั่นคงเมื่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 2.84$, Mode = 3, S = 0.969) และองค์กรจะได้รับประโยชน์จากความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างแน่นอน ($\bar{X} = 2.84$, Mode = 3, S = 0.523) และข้าพเจ้าทราบว่า การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร ($\bar{X} = 2.84$, Mode = 3, S = 0.477) ตามลำดับ และค่าที่น้อยที่สุด คือ ข้าพเจ้าได้รับข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับการดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ ($\bar{X} = 2.52$, Mode = 3, S = 0.570) ดังแสดงในตารางที่ 5.26

ตารางที่ 5.26: แสดงค่าเฉลี่ยในด้านการยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

ข้อที่	ข้อความ	แปลความ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
1	ข้าพเจ้าทราบว่า การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร	เห็นด้วย	2.81	3	0.477	สนับสนุน
6	ข้าพเจ้าได้รับข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับการดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	เห็นด้วย	2.52	2	0.570	สนับสนุน
16	ข้าพเจ้าแน่ใจว่าอนาคตขององค์กรจะมีความมั่นคงเมื่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ	เห็นด้วย	2.84	3	0.969	สนับสนุน
20	ข้าพเจ้าแน่ใจว่าหากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ สามารถทำได้สำเร็จ จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพกว่าที่เป็นมา	เห็นด้วย	2.71	3	0.902	สนับสนุน
2	องค์กรจะได้รับประโยชน์จากความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างแน่นอน	เห็นด้วย	2.84	3	0.523	สนับสนุน
4	ข้าพเจ้าสามารถสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือวิธีการทำงาน	เห็นด้วย	2.74	3	0.773	สนับสนุน
5	ข้าพเจ้าได้ใช้ความพยายามพิเศษ เพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	เห็นด้วย	3.10	3	0.539	สนับสนุน
29	ผลจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้ข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงการเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ของบริษัท	เห็นด้วย	2.55	3	1.312	สนับสนุน
21	การดำเนินการเปลี่ยนแปลงสามารถผ่านพ้นไปได้โดยไม่ต้องมีการระลึกถึงความทุ่มเทของพนักงาน	เห็นด้วย	2.68	3	1.447	สนับสนุน

สำหรับผลในแง่ของการไม่ยอมรับและไม่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด คือ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นนี้ส่งผลดีต่อตำแหน่งหรืออนาคตของข้าพเจ้าในองค์กร ($\bar{X} = 1.35$, Mode = 3, S = 1.330) รองลงมา คือ ตั้งแต่มีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลให้พนักงานเกิดพฤติกรรมในเชิงบวก ($\bar{X} = 1.81$, Mode = 2, S = 1.138) และพนักงานที่อุทิศตนต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้รับการชื่นชมและขอบคุณจากผู้บริหาร ($\bar{X} = 1.87$, Mode = 2, S = 1.432) ตามลำดับ และค่าน้อยที่สุด คือ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น จึงทำให้ข้าพเจ้าเริ่มไม่อยากมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ($\bar{X} = 2.45$, Mode = 3, S = 1.261) ดังแสดงในตารางที่ 5.27

ตารางที่ 5.27: แสดงค่าเฉลี่ยในด้านการไม่ยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

ข้อที่	ข้อความ	แปลความ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
17	ไม่มีการชื่นชมและขอบคุณข้าพเจ้าแต่ประการใด สำหรับความทุ่มเทของข้าพเจ้าที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	ไม่เห็นด้วย	2.19	2	1.195	ไม่สนับสนุน
24	พนักงานที่อุทิศตนต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้รับการชื่นชมและขอบคุณจากผู้บริหาร	ไม่เห็นด้วย	1.87	2	1.432	ไม่สนับสนุน
3	การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อข้าพเจ้า	ไม่เห็นด้วย	2.35	3	1.082	ไม่สนับสนุน
8	ข้าพเจ้าเคยได้ผลดี/ข้อดีในงานของข้าพเจ้า จากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร	ไม่เห็นด้วย	2.29	3	1.006	ไม่สนับสนุน
28	การดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นนี้ส่งผลดีต่อตำแหน่งหรืออนาคตของข้าพเจ้าในองค์กร	ไม่เห็นด้วย	1.35	3	1.330	ไม่สนับสนุน
7	ตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการด้านการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ข้าพเจ้ามองเห็นถึงหนทางแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว	ไม่เห็นด้วย	2.35	3	0.950	ไม่สนับสนุน
18	ตั้งแต่มีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลให้พนักงานเกิดพฤติกรรมในเชิงบวก	ไม่เห็นด้วย	1.81	2	1.138	ไม่สนับสนุน
11	การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ส่งผลให้เกิดการพัฒนาด้านการทำงานเป็นทีม	ไม่เห็นด้วย	2.29	3	0.864	ไม่สนับสนุน
9	ข้าพเจ้ามักจะได้รับเชิญให้ร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อเสนอแนวทางให้การเปลี่ยนแปลงเกิดอย่างมีประสิทธิภาพ	ไม่เห็นด้วย	2.42	3	1.025	ไม่สนับสนุน
26	เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น จึงทำให้ข้าพเจ้าเริ่มไม่อยากมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร	ไม่เห็นด้วย	2.45	3	1.261	ไม่สนับสนุน
22	เกิดความสับสนเกี่ยวกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เช่น เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ความต้องการการเปลี่ยนแปลง	ไม่เห็นด้วย	2.03	2	0.983	ไม่สนับสนุน
25	ข้าพเจ้าไม่ทราบเกี่ยวกับกำหนดการ/ตารางในการดำเนินงานของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น	ไม่เห็นด้วย	2.19	3	0.833	ไม่สนับสนุน

2.6.2) การวิเคราะห์ข้อมูลด้านปฏิบัติการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

สำหรับผลในแง่ของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด คือ ทางเดียวที่จะประสบความสำเร็จในบริษัทนี้ คือ การให้ความร่วมมือกับผู้บริหาร ($\bar{X} = 1.74$, Mode = 2, S = 0.930) รองลงมา แม้ว่าจะได้รับคำมั่นสัญญาจากผู้บริหารเกี่ยวกับการดูแลถึงข้อหนักใจ/ข้อกังวลใจต่างๆ เป็นการเฉพาะในแต่ละประเด็น แต่อันที่จริงแล้วผู้บริหารกลับไม่ได้ทำตามคำมั่นสัญญา ($\bar{X} = 1.97$, Mode = 3, S = 1.278) และมีพนักงานเพียงบางส่วนได้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพื่อช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 2.03$, Mode = 2, S = 0.706) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 5.28

ตารางที่ 5.28: แสดงค่าเฉลี่ยในด้านการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ข้อที่	ข้อคำถาม	แปลความ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
15	ผู้บริหารได้ลดความมุ่งมั่นตั้งใจจริงในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ	เห็นด้วย	2.48	3	1.313	ต่อต้าน
19	แม้ว่าจะได้รับคำมั่นสัญญาจากผู้บริหารเกี่ยวกับการดูแลถึงข้อหนักใจ/ข้อกังวลใจต่างๆ เป็นการเฉพาะในแต่ละประเด็น แต่อันที่จริงแล้วผู้บริหารกลับไม่ได้ทำตามคำมั่นสัญญา	เห็นด้วย	1.97	3	1.278	ต่อต้าน
30	ทางเดียวที่จะประสบความสำเร็จในบริษัทนี้ คือ การให้ความร่วมมือกับผู้บริหาร	เห็นด้วย	1.74	2	0.930	ต่อต้าน
23	มีพนักงานเพียงบางส่วนได้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพื่อช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ	เห็นด้วย	2.03	2	0.706	ต่อต้าน
27	ข้าพเจ้าได้รับความยากลำบากในการทำงาน ตั้งแต่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น	เห็นด้วย	2.32	2	1.045	ต่อต้าน
10	ผลจากการเปลี่ยนแปลงบางอย่างที่เกิดขึ้น ทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกไม่ค่อยปลอดภัย	เห็นด้วย	2.19	2	1.014	ต่อต้าน
12	การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงาน	เห็นด้วย	2.29	2	1.101	ต่อต้าน
13	ข้าพเจ้าต้องระแวงระวังบุคคลที่มีเจตนาจะขัดขวางไม่ให้เกิดการดำเนินการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ	เห็นด้วย	2.45	3	1.287	ต่อต้าน
14	ปัจจุบันมีพนักงานที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจำนวนมากขึ้นกว่าการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในช่วงแรก	เห็นด้วย	2.45	3	1.387	ต่อต้าน

2.6.3) การวิเคราะห์ข้อมูลมิติที่วัดเกี่ยวกับปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง

ส่วนมิติด้านที่ผ่านเกณฑ์มากที่สุด (สนับสนุน / ไม่ต่อต้าน) เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ความสอดคล้องของทักษะและบทบาททั้งในส่วนบุคคลและทีมงาน ซึ่งมีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 2.92$, Mode = 3, S = 0.410) รองลงมา คือ ความคาดหวังในความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 2.60$, Mode = 3, S = 1.048) และมิติด้านการให้การสนับสนุนและมีความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 2.58$, Mode = 2, S = 0.564) ตามลำดับ

ตารางที่ 5.29: แสดงระดับและคะแนนเฉลี่ยรวมเกี่ยวกับมิติที่วัดในเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านเกณฑ์

มิติที่	มิติด้าน	ข้อ คำถาม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S
4	ความคาดหวังในความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	7, 16	2.60	3	0.735
5	ความคาดหวังในทางบวกเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร	2, 27	2.58	3	0.564
9	การให้การสนับสนุนและมีความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง	14, 21	2.56	4	1.078
12	ความสอดคล้องของทักษะและบทบาททั้งในส่วนบุคคลและทีมงาน ซึ่งมีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	4, 5	2.92	3	0.410
รวมคะแนนมิติที่การเปลี่ยนแปลงที่ผ่านเกณฑ์			2.67	3	0.479

สำหรับผลของมิติที่วัดเกี่ยวกับปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง มิติด้านที่ไม่ผ่านเกณฑ์มากที่สุด (ไม่สนับสนุน / ต่อต้าน) เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ผลกระทบในทางบวกต่องานที่พนักงานรับผิดชอบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 1.82$, Mode = 3, S = 0.945) การชื่นชมขอบคุณและระลึกถึงความทุ่มเทของพนักงานสำหรับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 2.03$, Mode = 3, S = 0.734) และการที่ต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 2.05$, Mode = 3, S = 0.734) ตามลำดับ

ตารางที่ 5.30: แสดงระดับและคะแนนเฉลี่ยรวมเกี่ยวกับมิติที่วัดในเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ผ่านเกณฑ์

มิติที่	มิติด้าน	ข้อ คำถาม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S
1	ความรู้และความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับความเกี่ยวข้องของวิสัยทัศน์ขององค์กร	1, 22	2.42	3	0.647
2	ความรู้และความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	20, 23	2.37	2	0.562
3	การได้รับข่าวสารและความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น	6, 25	2.35	2	0.469
6	สิ่งที่พนักงานจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	3, 10	2.27	3	0.784
7	ผลกระทบในทางบวกต่องานที่พนักงานรับผิดชอบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	8, 28	1.82	3	0.945
8	ความร่วมมือระหว่างพนักงานที่มากขึ้นหรือน้อยลงซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	29, 30	2.15	3	0.896
10	การที่ต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	11, 18	2.05	2	0.734
11	การต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	12, 13	2.37	3	1.000
13	การมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง	9, 26	2.44	3	0.844
14	ความเชื่อใจของพนักงานต่อคำมั่นสัญญาและความซื่อตรงของผู้บริหารในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง	15, 19	2.23	3	1.102
15	การชื่นชมขอบคุณและระลึกถึงความทุ่มเทของพนักงานสำหรับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ	17, 24	2.03	3	1.048
รวมคะแนนมิติที่การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ผ่านเกณฑ์			2.23	3	0.461

ส่วนที่ 3: การทดสอบสมมติฐานระดับการศึกษา

สมมติฐานที่ 3.1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารที่ศึกษาในบริษัท เอเชียบู้คส์ จำกัด อยู่ในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

จากการพิจารณาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารที่ศึกษาในบริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด จะพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 11.29 คะแนน รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 10.72 คะแนน และตามมาด้วยคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายที่มีคะแนนต่ำที่สุด โดยจะอยู่ที่ 9.97 คะแนน

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3.1 ที่ว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารที่ศึกษาในบริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด อยู่ในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ซึ่งจะทำให้สามารถตอบคำถามในการให้คำปรึกษาครั้งนี้ว่าผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 5.31: แสดงระดับ และคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

รูปแบบของภาวะผู้นำ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	11.29	11	1.866	ปานกลาง
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	10.72	11	1.645	ปานกลาง
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	9.97	10	1.799	ปานกลาง

สมมติฐานที่ 3.2 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษาในบริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด มีลักษณะเป็นแบบมุ่งความสัมพันธ์สูงกว่ามุ่งงาน

จากการพิจารณาเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในบริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด โดยใช้พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมภาวะผู้นำ จะพบว่าผู้บริหารที่ศึกษาในบริษัท

เอเชียบู้คส์ จำกัด มีคะแนนเฉลี่ยในรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบมุ่งงาน อยู่ที่ 40.02 คะแนน ในขณะที่รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 39.66 คะแนน

ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 3.2 ที่ว่ารูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษาในบริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด มีลักษณะเป็นแบบมุ่งความสัมพันธ์สูงกว่ามุ่งงาน ซึ่งจะทำให้สามารถตอบคำถามในการให้คำปรึกษาครั้งนี้ว่าผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์สูง

ตารางที่ 5.32: แสดงระดับ และคะแนนเฉลี่ยของรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งงาน

รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
แบบมุ่งงาน	40.02	40	5.07	สูง
แบบมุ่งความสัมพันธ์	39.66	38	5.56	สูง

หากจะพิจารณาถึงรายละเอียดของค่าคะแนนเฉลี่ยของรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบ จะพบว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งสองมีค่าที่ใกล้เคียงกันมาก โดยจะมีค่าที่ห่างกันเพียง 0.36 คะแนน ซึ่งนับว่าคะแนนทั้งสองแทบจะไม่มี ความแตกต่างกัน โดยเมื่อพิจารณาเกี่ยวกับระดับคะแนนประกอบกับรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งสองแบบจะพบว่าทั้งสองต่างอยู่ในระดับที่สูง จึงทำให้สรุปได้ว่ารูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งสองเป็นแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์สูง ซึ่งจะสอดคล้องกับเกณฑ์ในการพิจารณาการให้คะแนนของแบบทดสอบการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของ Northouse ด้วย

สมมติฐานที่ 3.3 รูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ของผู้บริหารจากการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกับภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จากการรับรู้ของผู้บริหาร ตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

การพิจารณาเปรียบเทียบความแตกต่างขององค์ประกอบต่างๆ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ในด้านภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จากการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชากับการรับรู้ของผู้บริหาร จะใช้ค่า Two-sample Tests (Independent – Sample T-Test) เป็นค่าที่ใช้ในการ

พิจารณา โดยผลจากการพิจารณาดังกล่าวพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างองค์ประกอบในด้านต่างๆ ทั้ง 7 องค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาประเมิน กับการรับรู้ของผู้บริหารที่ประเมินตนเอง อย่างมีนัยสำคัญด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 95%

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3.3 ที่ว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ของผู้บริหารจากการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกับภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จากการรับรู้ของผู้บริหาร ตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้วยความเชื่อมั่นที่ 95%

สำหรับวัตถุประสงค์ที่ต้องทำการตรวจสอบการรับรู้ภาวะผู้นำของตนเองของผู้บริหารที่ศึกษากับภาวะที่เป็นอยู่ของผู้บริหารที่ศึกษาผ่านการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชานั้น เนื่องจากหากเกิดการรับรู้ที่แตกต่างกันระหว่างสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรเป็นอยู่กับสิ่งที่ผู้บริหารเหล่านั้นคิดว่าตนเองเป็น จะต้องมีการปรับการรับรู้ของผู้บริหารดังกล่าวให้ยอมรับกับสิ่งที่เขาเหล่านั้นเป็นอยู่ตามการประเมินจากผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนที่จะดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาอื่นๆ ต่อไป เนื่องจากกระบวนการแรกของการพัฒนา คือ การสร้างให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาหรือผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนา และมีความตั้งใจที่จะปรับพฤติกรรมให้ดีขึ้น ก่อนที่จะดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาต่อไป ซึ่งจากผลของศึกษาดังกล่าว ไม่มีความแตกต่างในด้านของการรับรู้กับภาวะที่เป็นอยู่ ดังนั้นจึงไม่ต้องมีขั้นตอนเกี่ยวกับการปรับการรับรู้ดังกล่าว

สำหรับรายละเอียดของการพิสูจน์สมมติฐานในแต่ละองค์ประกอบมีดังต่อไปนี้ คือ

ตารางที่ 5.33: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบระดับผลการประเมินเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำระหว่าง
ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารที่ศึกษาทั้ง 7 องค์ประกอบ

Group Statistics

Factor	ผู้ประเมิน	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ความสนใจ	ผู้ได้บังคับบัญชาประเมิน	115	11.50	2.198	.205
	ผู้บริหารที่ศึกษาประเมิน	31	11.03	1.169	.210
การตัดสินใจ	ผู้ได้บังคับบัญชาประเมิน	115	11.60	1.849	.172
	ผู้บริหารที่ศึกษาประเมิน	31	11.39	1.626	.292
กระตุ้นการใช้ปัญญา	ผู้ได้บังคับบัญชาประเมิน	115	11.09	1.954	.182
	ผู้บริหารที่ศึกษาประเมิน	31	10.71	1.270	.228
มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน	ผู้ได้บังคับบัญชาประเมิน	115	10.97	2.117	.197
	ผู้บริหารที่ศึกษาประเมิน	31	10.61	1.054	.189
ให้รางวัลตามสถานการณ์	ผู้ได้บังคับบัญชาประเมิน	115	10.45	2.010	.187
	ผู้บริหารที่ศึกษาประเมิน	31	10.26	1.570	.282
บริหารโดยมีข้อยกเว้น	ผู้ได้บังคับบัญชาประเมิน	115	10.99	1.587	.148
	ผู้บริหารที่ศึกษาประเมิน	31	11.23	1.687	.303
บริหารแบบปล่อยตามสบาย	ผู้ได้บังคับบัญชาประเมิน	115	9.97	1.799	.168
	ผู้บริหารที่ศึกษาประเมิน	31	9.42	1.478	.265

จากระดับผลการประเมินเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำซึ่งประเมินจากผู้ได้บังคับบัญชา
ผู้บริหารที่ศึกษากับผลการประเมินจากผู้บริหารที่ศึกษาประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบ
เปลี่ยนสภาพ จะพบว่าคะแนนเฉลี่ยทั้ง 7 องค์ประกอบของผู้ประเมินทั้ง 2 กลุ่มไม่มีความแตกต่าง
กันอย่างมีนัยสำคัญ แต่อย่างไรก็ตามเพื่อให้ได้ผลที่แน่ชัด ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาจึงได้กำหนด
สมมติฐานย่อยๆ เพื่อทดสอบความแตกต่างในด้านรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ของผู้บริหารกับ
ภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จากการรับรู้ของผู้บริหาร ในเชิงสถิติด้วยความเชื่อมั่นที่ 95% ซึ่งสามารถแสดง
รายละเอียดได้ดังตารางที่ 5.34

ตารางที่ 5.34: แสดงผลการวิเคราะห์ Independent Sample t test เปรียบเทียบระดับผลการประเมิน รูปแบบภาวะผู้นำผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารที่ศึกษากับที่ผู้บริหารที่ศึกษาประเมินตนเอง

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
factor1	Equal variances assumed	11.532	.001	1.151	144	.252	.472	.410	-339	1.283
	Equal variances not assumed			1.609	92.391	.111	.472	.293	-111	1.055
factor2	Equal variances assumed	.638	.426	.583	144	.561	.213	.365	-509	.935
	Equal variances not assumed			.628	52.849	.533	.213	.339	-467	.893
factor3	Equal variances assumed	5.041	.026	1.017	144	.311	.377	.371	-356	1.110
	Equal variances not assumed			1.292	72.699	.200	.377	.292	-205	.959
factor4	Equal variances assumed	8.641	.004	.918	144	.360	.361	.393	-417	1.139
	Equal variances not assumed			1.320	99.654	.190	.361	.274	-182	.904
factor5	Equal variances assumed	2.851	.093	.498	144	.619	.194	.390	-576	.965
	Equal variances not assumed			.573	59.318	.569	.194	.339	-483	.871
factor6	Equal variances assumed	.099	.754	-721	144	.472	-.235	.325	-878	.409
	Equal variances not assumed			-.695	45.327	.490	-.235	.337	-914	.445
factor7	Equal variances assumed	2.091	.150	1.578	144	.117	.555	.352	-140	1.249
	Equal variances not assumed			1.766	56.373	.083	.555	.314	-074	1.184

จากตารางที่ 5.34 จะพิจารณาผลการวิเคราะห์ Independent Sample t test ได้ดังต่อไปนี้

3.3.1) องค์ประกอบด้านความสนใจ

H_0 : องค์ประกอบด้านความสนใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษา ประเมิน ไม่แตกต่างจากที่ผู้บริหารที่ศึกษาประเมินตนเอง

H_1 : องค์ประกอบด้านความสนใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษา ประเมินแตกต่างจากที่ผู้บริหารที่ศึกษาประเมินตนเอง

ค่า P (ความน่าจะเป็น) = 0.111, α (ระดับนัยสำคัญ) = 0.05 ดังนั้นค่า P มากกว่า ค่า α จึงยอมรับสมมติฐาน H_0

จึงสรุปได้ว่าองค์ประกอบด้านความสนใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษา ประเมินไม่แตกต่างจากที่ผู้บริหารที่ศึกษาประเมินตนเอง ด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 95%

3.3.2) องค์ประกอบด้านความพอใจ

H_0 : องค์ประกอบด้านความพอใจที่ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาประเมิน ไม่แตกต่างจากที่ผู้บริหารที่ศึกษาประเมินตนเอง

H_1 : องค์ประกอบด้านความพอใจที่ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาประเมินแตกต่างจากที่ผู้บริหารที่ศึกษาประเมินตนเอง

ค่า P (ความน่าจะเป็น) = 0.561, α (ระดับนัยสำคัญ) = 0.05 ดังนั้นค่า P มากกว่า ค่า α จึงยอมรับสมมติฐาน H_0

จึงสรุปได้ว่าองค์ประกอบด้านความพอใจที่ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาประเมิน ไม่แตกต่างจากที่ผู้บริหารที่ศึกษาประเมินตนเอง ด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 95%

3.3.3) องค์ประกอบด้านกระตุ้นการใช้ปัญญา

H_0 : องค์ประกอบด้านกระตุ้นการใช้ปัญญาที่ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาประเมิน ไม่แตกต่างจากที่ผู้บริหารที่ศึกษาประเมินตนเอง

H_1 : องค์ประกอบด้านกระตุ้นการใช้ปัญญาที่ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาประเมิน แตกต่างจากที่ผู้บริหารที่ศึกษาประเมินตนเอง

ค่า P (ความน่าจะเป็น) = 0.200, α (ระดับนัยสำคัญ) = 0.05 ดังนั้นค่า P มากกว่า ค่า α จึงยอมรับสมมติฐาน H_0

จึงสรุปได้ว่าองค์ประกอบด้านกระตุ้นการใช้ปัญญาที่ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาประเมิน ไม่แตกต่างจากที่ผู้บริหารที่ศึกษาประเมินตนเอง ด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 95%

3.3.4) องค์ประกอบด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

H_0 : องค์ประกอบด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนที่ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาประเมิน ไม่แตกต่างจากที่ผู้บริหารที่ศึกษาประเมินตนเอง

H_1 : องค์ประกอบด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนที่ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาประเมิน แตกต่างจากที่ผู้บริหารที่ศึกษาประเมินตนเอง

ค่า P (ความน่าจะเป็น) = 0.190, α (ระดับนัยสำคัญ) = 0.05 ดังนั้นค่า P มากกว่า ค่า α
จึงยอมรับสมมติฐาน H_0

จึงสรุปได้ว่าองค์ประกอบด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนที่ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาประเมิน ไม่แตกต่างจากที่ผู้บริหารที่ศึกษาประเมินตนเอง ด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 95%

3.3.5) องค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

H_0 : องค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาประเมิน ไม่แตกต่างจากที่ผู้บริหารที่ศึกษาประเมินตนเอง

H_1 : องค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาประเมิน แตกต่างจากที่ผู้บริหารที่ศึกษาประเมินตนเอง

ค่า P (ความน่าจะเป็น) = 0.619, α (ระดับนัยสำคัญ) = 0.05 ดังนั้นค่า P มากกว่า ค่า α
จึงยอมรับสมมติฐาน H_0

จึงสรุปได้ว่าองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาประเมิน ไม่แตกต่างจากที่ผู้บริหารที่ศึกษาประเมินตนเอง ด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 95%

3.3.6) องค์ประกอบด้านการบริหารโดยมีข้อยกเว้น

H_0 : องค์ประกอบด้านการบริหารโดยมีข้อยกเว้นที่ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาประเมิน ไม่แตกต่างจากที่ผู้บริหารที่ศึกษาประเมินตนเอง

H_1 : องค์ประกอบด้านการบริหารโดยมีข้อยกเว้นที่ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาประเมิน แตกต่างจากที่ผู้บริหารที่ศึกษาประเมินตนเอง

ค่า P (ความน่าจะเป็น) = 0.472, α (ระดับนัยสำคัญ) = 0.05 ดังนั้นค่า P มากกว่า ค่า α
จึงยอมรับสมมติฐาน H_0

จึงสรุปได้ว่าองค์ประกอบด้านการบริหารโดยมีข้อยกเว้นที่ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาประเมิน ไม่แตกต่างจากที่ผู้บริหารที่ศึกษาประเมินตนเอง ด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 95%

3.3.7) องค์ประกอบด้านการบริหารแบบปล่อยตามสบาย

- H_0 : องค์ประกอบด้านการบริหารแบบปล่อยตามสบายที่ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาประเมิน ไม่แตกต่างจากที่ผู้บริหารที่ศึกษาประเมินตนเอง
- H_1 : องค์ประกอบด้านการบริหารแบบปล่อยตามสบายที่ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาประเมิน แตกต่างจากที่ผู้บริหารที่ศึกษาประเมินตนเอง

ค่า P (ความน่าจะเป็น) = 0.117, α (ระดับนัยสำคัญ) = 0.05 ดังนั้นค่า P มากกว่า ค่า α จึงยอมรับสมมติฐาน H_0

จึงสรุปได้ว่าองค์ประกอบด้านการบริหารแบบปล่อยตามสบายที่ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาประเมิน ไม่แตกต่างจากที่ผู้บริหารที่ศึกษาประเมินตนเอง ด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 95%

สมมติฐานที่ 3.4 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษาที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังไม่แตกต่างกับรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำจากการรับรู้ของผู้บริหาร ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

การพิจารณาเปรียบเทียบความแตกต่างขององค์ประกอบต่างๆ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ในด้านความคาดหวังต่อรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษา จากการประเมินของผู้ได้บังคับบัญชา จะใช้การพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม (Mean) และค่าฐานนิยม (Mode) เป็นตัวประเมินตามลำดับ ซึ่งจากการประเมินจะพบว่าไม่มีความแตกต่างกันระหว่างรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำดังกล่าว คือ ทั้งการประเมินความคาดหวังจากผู้ได้บังคับบัญชา และการประเมินภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จากผู้บริหารที่ศึกษา ต่างประเมินว่าผู้บริหารดังกล่าวมีรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ต้องการและที่เป็นอยู่ คือ แบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์สูง ดังตารางที่ 5.35 และ ตารางที่ 5.36

ตารางที่ 5.35: แสดงระดับและคะแนนรวมความคาดหวังเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์จากการประเมินโดยผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษา

คะแนนรวมรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
แบบมุ่งงาน	40.02	40	5.07	สูง *
แบบมุ่งความสัมพันธ์	39.66	38	5.56	สูง *

ตารางที่ 5.36: แสดงจำนวน และอัตราส่วนร้อยละของรูปแบบของผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์
จากการประเมินโดยผู้บริหารที่ศึกษา

รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ	2	6.5
มุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง *	14	45.2
มุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์สูง	9	29.0
มุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ	0	0.0
พฤติกรรมมากกว่า 1 แบบ	6	19.4
รวม	31	100.0

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3.4 ที่ว่ารูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษาที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังไม่แตกต่างกับรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำจากการรับรู้ของผู้บริหาร ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม คือ มีรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์สูง

เนื่องจากทางคณะผู้ให้คำปรึกษาต้องการตรวจสอบข้อมูล ความสอดคล้อง และความน่าเชื่อถือจากผลระดับการศึกษาระหว่างกลุ่มจากการประเมินภายใต้หัวข้อเดียวกัน (รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ) ดังนั้นทางคณะผู้ให้คำปรึกษาจึงได้เก็บข้อมูลจากการอ้างอิงเครื่องมือจำนวน 2 เครื่องมือ คือ อ้างอิงมาจากแบบทดสอบ LASI Questionnaire สำหรับการสอบถามข้อมูลจากผู้บริหารที่ศึกษา และอ้างอิงแบบทดสอบการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของ Northouse สำหรับการสอบถามข้อมูลผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษา ซึ่งทำให้การแปลผลของรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 กลุ่มมีความแตกต่างกันในด้านการคิดคำนวณผล ซึ่งได้แสดงในตารางที่ 5.35 และ ตารางที่ 5.36 แต่อย่างไรก็ตามทั้งสองเครื่องมือต่างมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ ซึ่งผลจากการ Triangulation ดังกล่าว ต่างยืนยันผลของระดับการศึกษาที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษาจากความคาดหวังโดยการประเมินของผู้ได้บังคับบัญชา กับรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำจากการรับรู้ของผู้บริหารที่ศึกษา จะเป็นรูปแบบพฤติกรรมแบบมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง

ซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3.3 และ 3.4 จึงทำให้สามารถตอบคำถามข้อที่ 3 ของการศึกษาในครั้งนี้ได้ว่า ภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ของผู้บริหารในบริษัทเอเชียบูคส์ไม่มี

ความแตกต่างกับกรรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษา โดยทั้งสองมองว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพซึ่งอยู่ในระดับกลาง และมีรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์สูง

สมมติฐานที่ 3.5 ผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเซียบู้คส์ จำกัด มีระดับความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

การพิจารณาเปรียบเทียบประสิทธิผลในการปรับแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จะพิจารณาจากคะแนนที่กำหนดไว้ คือ หากมีคะแนนรวมเฉลี่ยอยู่ในด้านบวก ถือว่ามีผู้บริหารดังกล่าวมีระดับความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ในทางตรงกันข้ามหากคะแนนรวมเฉลี่ยอยู่ในด้านลบ จะแสดงว่าผู้บริหารดังกล่าวไม่มีระดับความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งจากการประเมินจะพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ขององค์กรคือ จำนวน 30 คน หรือ ร้อยละ 96.77 เป็นผู้ที่มีประสิทธิผลในการปรับตัว และผู้บริหารจำนวน 1 คน ร้อยละ 3.23 เป็นผู้ที่ไม่ประสิทธิผลในการปรับแบบภาวะผู้นำ นอกจากนี้เมื่อพิจารณาถึงคะแนนเฉลี่ยของความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษาจะพบว่ามีความเท่ากับ 9 ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารที่ศึกษามีความสามารถในการปรับตัวอยู่ในเกณฑ์ที่มีประสิทธิผลระดับปานกลาง

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3.5 ที่ว่าผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเซียบู้คส์ จำกัด มีระดับความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในระดับปานกลางตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ตารางที่ 5.37: แสดงจำนวนคน และร้อยละของผู้ที่มีความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำ

ความสามารถในการปรับตัว	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มีประสิทธิผล (มีคะแนน 0 ถึง 24)	30	96.77
ไม่มีประสิทธิผล (มีคะแนน -0 ถึง - 24)	1	3.23
รวมทั้งสิ้น	45	100.0

สมมติฐานที่ 3.6 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับ
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

H_0 : พฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะ
ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

H_1 : พฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ
แบบเปลี่ยนสภาพ

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์
กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยใช้การพิจารณาความสัมพันธ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบ
ความสัมพันธ์ปรากฏดังที่แสดงในตารางที่ 5.38

ตารางที่ 5.38: แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์
กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

Correlations			
		มุ่งความสัมพันธ์	Transformational
มุ่งความสัมพันธ์	Pearson Correlation	1	.550(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	115	115
Transformation	Pearson Correlation	.550(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	115	115

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 5.38 พบว่าค่า Sig. ที่ได้จากคำนวณมีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01
จึงทำให้ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ที่กำหนดไว้

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มี
ความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในทางบวก โดยมีค่าสหสัมพันธ์
เท่ากับ .550 ที่ระดับความเชื่อมั่น 99%

สมมติฐานที่ 3.7 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

H_0 : พฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบมุ่งงานไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

H_1 : พฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ตารางที่ 5.39: แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบมุ่งงานกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

Correlations

		มุ่งงาน	Transactional
มุ่งงาน	Pearson Correlation	1	.509(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	115	115
Transaction	Pearson Correlation	.509(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	115	115

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 5.39 พบว่าค่า Sig. ที่ได้จากคำนวณมีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงทำให้ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ที่กำหนดไว้

ดังนั้นจึงสรุปได้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในทางบวก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .509 ที่ระดับความเชื่อมั่น 99%

สมมติฐานที่ 3.8 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

H_0 : พฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบมุ่งงานไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

H_1 : พฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ตารางที่ 5.40: แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบมุ่งงานกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

		Correlations	
		มุ่งงาน	Transformational
มุ่งงาน	Pearson Correlation	1	.570(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	115	115
transformational	Pearson Correlation	.570(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	115	115

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 5.40 พบว่าค่า Sig. ที่ได้จากคำนวณมีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงทำให้ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ที่กำหนดไว้

ดังนั้นจึงสรุปได้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในทางบวก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .570 ที่ระดับความเชื่อมั่น 99%

สมมติฐานที่ 3.9 ผู้บริหารกลุ่มที่ศึกษาของบริษัทเอเซียบู้คส์ จำกัด มีระดับปฏิบัติการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับที่สูง

$$H_0 : \mu \geq 2.5 \qquad H_1 : \mu < 2.5$$

สำหรับการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติการต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น จะพบว่าค่าเฉลี่ยรวมของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับที่สูง คือ มีคะแนนค่าเฉลี่ยรวมของข้อคำถามดังกล่าวอยู่ที่ 2.22 คะแนน ซึ่งน้อยกว่าเกณฑ์การพิจารณาที่ 2.5 คะแนน ตามการอ้างอิงเกณฑ์ในการพิจารณาของ Hermanus Bernardus Smit ที่ได้รับการยอมรับจาก RAU's Statistical Consultation Department จึงทำให้ยอมรับสมมติฐาน H_0 ข้างต้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าผู้บริหารกลุ่มที่ศึกษาของบริษัทเอเซียบู้คส์ จำกัด มีระดับปฏิบัติการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับที่สูง ซึ่งนับได้ว่าผู้บริหารกลุ่มที่ศึกษาดังกล่าวมีปฏิบัติการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 5.41: แสดงระดับและคะแนนเฉลี่ยรวมของปฏิบัติการต่อการเปลี่ยนแปลง

ปฏิบัติการต่อการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	Mode	S	ระดับ
สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	2.40	3	0.426	ไม่สนับสนุน
ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	2.22	2	0.619	ต่อต้าน

สมมติฐานที่ 3.10 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบู้คส์ มีความสัมพันธ์กับปฏิบัติการต่อการเปลี่ยนแปลง

เพื่อให้สามารถระบุได้เฉพาะเจาะจงมากขึ้นว่าควรที่จะมุ่งเน้น (Focus) ที่จุดใดในการกำหนดแผนงานสำหรับการเพิ่มการสนับสนุนต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาจึงได้กำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับปฏิบัติการต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะมีสมมติฐานย่อยๆ จำนวน 5 ข้อ ตามข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคล

โดยจะใช้การวิเคราะห์สถิติด้วยการพิจารณาค่า Sig. ด้วยวิธี Independent Sample t-test สำหรับตัวแปรอิสระเชิงกลุ่มที่มีกลุ่มย่อย 1 ตัว และ One-way ANOVA สำหรับตัวแปรอิสระเชิงกลุ่มที่มีกลุ่มย่อยเท่ากับหรือมากกว่า 2 กลุ่ม เพื่อการยอมรับ/ปฏิเสธสมมติฐาน โดยหากค่าที่ได้จากการคำนวณมีค่ามากกว่า 0.05 จะยอมรับสมมติฐานดังกล่าว ซึ่งจากผลระดับการศึกษาจะพบว่าค่าของปัจจัยส่วนบุคคลที่ได้จากการคำนวณทุกปัจจัยมีค่ามากกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานดังกล่าวทุกสมมติฐาน ซึ่งทำให้สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลดังกล่าวไม่มีความสัมพันธ์กับปฏิบัติการต่อการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบู้คส์ไม่มีความสัมพันธ์กับปฏิบัติการต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 95%

โดยรายละเอียดของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ปัจจัยส่วนบุคคลดังกล่าวมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 3.10.1: เพศ

H_0 : เพศที่ต่างกันมีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ต่างกัน

H_1 : เพศที่ต่างกันมีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ต่างกัน

ตารางที่ 5.42: แสดงค่าเฉลี่ยของปฏิกริยาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงระหว่างเพศที่ต่างกัน

Group Statistics

	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ResistChangeMean	Male	9	2.1975	.50546	.16849
	Female	22	2.2222	.67018	.14288

จากตารางที่ 5.42 จะพบว่า ค่าเฉลี่ยของปฏิกริยาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงระหว่างเพศที่ต่างกันไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่อย่างไรก็ตามเพื่อให้ผลที่แน่ชัด ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาจึงได้ทดสอบความแตกต่างของปัจจัยดังกล่าวด้วยการวิเคราะห์ Independent Sample T-test ด้วยความเชื่อมั่นที่ 95% ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 5.43

ตารางที่ 5.43: แสดงผลการวิเคราะห์ Independent Sample T-test เปรียบเทียบกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงระหว่างเพศที่ต่างกัน

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ResistChangeMean	Equal variances assumed	.480	.494	-.099	29	.922	-.02469	.24891	-.53377	.48439
	Equal variances not assumed			-.112	19.753	.912	-.02469	.22091	-.48588	.43650

จากตารางที่ 5.43 พบว่า ค่า P (ความน่าจะเป็น) = 0.922, α (ระดับนัยสำคัญ) = 0.05 ดังนั้นค่า P มากกว่า ค่า α จึงยอมรับสมมติฐาน H_0

จึงสรุปได้ว่าเพศที่ต่างกันมีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ต่างกัน ด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ซึ่งสาเหตุดังกล่าวอาจเกิดจากประชากรผู้บริหารที่ศึกษาในแต่ละเพศมีการกระจายตัวแตกต่างกันมาก

สมมติฐานที่ 3.10.2: อายุ

H_0 : อายุที่ต่างกันมีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ต่างกัน

H_1 : อายุที่ต่างกันมีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ต่างกัน

ตารางที่ 5.44: แสดงผลความแตกต่างของความแปรปรวนระหว่างอายุที่ต่างกัน

Test of Homogeneity of Variances

ResistChangeMean

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.520	3	25	.672

จากตารางที่ 5.44 จะพบว่า ค่า Levene มีค่าเท่ากับ 0.672 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้ต้องทำการทดสอบค่า F-Test ซึ่งได้แสดงในตารางที่ 5.45

ตารางที่ 5.45: แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA เปรียบเทียบการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงระหว่างอายุที่ต่างกัน

ANOVA

ResistChangeMean

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.015	5	.403	1.065	.403
Within Groups	9.465	25	.379		
Total	11.480	30			

จากตารางที่ 5.45 พบว่า ค่า P (ความน่าจะเป็น) = 0.403, α (ระดับนัยสำคัญ) = 0.05 ดังนั้นค่า P มากกว่า ค่า α จึงยอมรับสมมติฐาน H_0

จึงสรุปได้ว่าอายุที่ต่างกันมีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ต่างกัน ด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 95%

สมมติฐานที่ 3.10.3: อายุงาน

H_0 : อายุงานที่ต่างกันมีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ต่างกัน

H_1 : อายุงานที่ต่างกันมีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ต่างกัน

ตารางที่ 5.46: แสดงผลความแตกต่างของความแปรปรวนระหว่างอายุงานที่ต่างกัน

Test of Homogeneity of Variances

ResistChangeMean

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.219	3	25	.882

จากตารางที่ 5.46 จะพบว่า ค่า Levene มีค่าเท่ากับ 0.882 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้ต้องทำการทดสอบค่า F-Test ซึ่งได้แสดงในตารางที่ 5.47

ตารางที่ 5.47: แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA เปรียบเทียบปฏิกิริยาต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงระหว่างอายุงานที่ต่างกัน

ANOVA

ResistChangeMean

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.133	5	.627	1.877	.134
Within Groups	8.347	25	.334		
Total	11.480	30			

จากตารางที่ 5.47 พบว่า ค่า P (ความน่าจะเป็น) = 0.134, α (ระดับนัยสำคัญ) = 0.05 ดังนั้นค่า P มากกว่า ค่า α จึงยอมรับสมมติฐาน H_0

จึงสรุปได้ว่าอายุงานที่ต่างกันมีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ต่างกัน ด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 95%

สมมติฐานที่ 3.10.4: ระดับการศึกษา

H_0 : ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ต่างกัน

H_1 : ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ต่างกัน

ตารางที่ 5.48: แสดงผลความแตกต่างของความแปรปรวนระหว่างระดับการศึกษาที่ต่างกัน

Test of Homogeneity of Variances

ResistChangeMean			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.485	1	28	.492

จากตารางที่ 5.48 จะพบว่า ค่า Levene มีค่าเท่ากับ 0.492 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้ต้องทำการทดสอบค่า F-Test ซึ่งได้แสดงในตารางที่ 5.49

ตารางที่ 5.49: แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA เปรียบเทียบปฏิบัติการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงระหว่างระดับการศึกษาที่ต่างกัน

ANOVA					
ResistChangeMean					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.879	2	.439	1.160	.328
Within Groups	10.601	28	.379		
Total	11.480	30			

จากตารางที่ 5.49 พบว่า ค่า P (ความน่าจะเป็น) = 0.328, α (ระดับนัยสำคัญ) = 0.05 ดังนั้นค่า P มากกว่า ค่า α จึงยอมรับสมมติฐาน H_0

จึงสรุปได้ว่าระดับการศึกษาที่ต่างกันมีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ต่างกัน ด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 95%

สมมติฐานที่ 3.10.5: ลักษณะงาน

H_0 : ลักษณะงานที่ต่างกันมีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ต่างกัน

H_1 : ลักษณะงานที่ต่างกันมีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ต่างกัน

ตารางที่ 5.50: แสดงผลความแตกต่างของความแปรปรวนระหว่างการลักษณะงานที่ต่างกัน

Group Statistics					
Salesrelate		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ResistChangeMean	Sale	15	2.2074	.52933	.13667
	Non-sale	16	2.2222	.70972	.17743

จากตารางที่ 5.50 จะพบว่า ค่าเฉลี่ยของปฏิกริยาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงระหว่างลักษณะงานที่ต่างกันไม่มีความแตกต่างกันมากนักอย่างมีนัยสำคัญ แต่อย่างไรก็ตามเพื่อให้ผลที่แน่ชัด ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาจึงได้ทดสอบความแตกต่างของปัจจัยดังกล่าวด้วยการวิเคราะห์ Independent Sample t test ด้วยความเชื่อมั่นที่ 95% ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 5.51

ตารางที่ 5.51: แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA เปรียบเทียบปฏิกริยาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงระหว่างลักษณะงานที่ต่างกัน

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
ResistChangeMean	Equal variances assumed	.363	.552	-.066	29	.948	-.01481	.22611	-.47725	.44762
	Equal variances not assumed			-.066	27.651	.948	-.01481	.22397	-.47385	.44422

จากตารางที่ 5.51 พบว่า ค่า P (ความน่าจะเป็น) = 0.948, α (ระดับนัยสำคัญ) = 0.05 ดังนั้นค่า P มากกว่า ค่า α จึงยอมรับสมมติฐาน H_0

จึงสรุปได้ว่าลักษณะงานที่ต่างกันมีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ต่างกันด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 95%

บทที่ 6

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

การให้บริการคำปรึกษาในหัวข้อภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาบริษัท เอเชียบูคส์ จำกัด ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร ในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ให้มีภาวะผู้นำที่ช่วยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาจึงได้กำหนดคำถามที่ใช้ในการศึกษา (Research Questions) ครั้งนี้ ใน 6 ประเด็นหลัก ดังต่อไปนี้ คือ

- 1) ภาวะผู้นำแบบใดที่จะช่วยสนับสนุนให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ
- 2) ผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบูคส์ จำกัด มีภาวะผู้นำแบบใด และมีภาวะผู้นำในแต่ละรูปแบบในระดับมากหรือน้อยแตกต่างกันอย่างไร
- 3) ภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ของผู้บริหารในบริษัทเอเชียบูคส์ จำกัด มีความแตกต่างกับการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือไม่ อย่างไร
- 4) ผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบูคส์ จำกัด มีความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำหรือไม่ และมีในระดับมากหรือน้อยเท่าใด
- 5) ตัวแปรด้านรูปแบบภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร
- 6) ผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบูคส์ จำกัด มีปฏิกริยาต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในบริษัทเป็นอย่างไร มีระดับปฏิกริยามากหรือน้อยแตกต่างกันอย่างไร และปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับปฏิกริยาต่อเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร

โดยได้ทำการศึกษากับกลุ่มประชากรของผู้บริหารของบริษัทเอเชียบูคส์ จำกัด ซึ่งมีระดับงานที่ C6-C8 จำนวน 35 คน และศึกษากับกลุ่มตัวอย่างของพนักงานซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารดังกล่าว จำนวน 130 คน จากการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา ซึ่งพิจารณาสัดส่วนตามการคำนวณจากสูตรการคำนวณของ Yamane ซึ่งคณะผู้ให้คำปรึกษาได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาร้อยละ 88.57 และร้อยละ 88.50 ตามลำดับ

สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลที่นอกเหนือจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เพื่อทราบถึงข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร ประเด็นปัญหา และความคาดหวังในการให้

คำปรึกษาในครั้งนี้แล้ว ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาได้ใช้แบบสอบถามจำนวน 2 ชุด เป็นเครื่องมือหลักในการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งข้อคำถามในแบบสอบถามดังกล่าวเป็นการอ้างอิงข้อคำถามมาจากแหล่งที่เชื่อถือได้ นอกจากนี้คณะผู้ให้คำปรึกษายังได้ทำการทดสอบเครื่องมือดังกล่าว เพื่อให้มั่นใจว่าแบบสอบถามดังกล่าวสามารถนำมาวัดประเมินได้ตรงตามวัตถุประสงค์ในการศึกษาด้วย

การวิเคราะห์ข้อมูลจะดำเนินการโดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS for Windows) ในการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าฐานนิยม ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

1. สรุปผลการศึกษา

- **การวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มประชากร และกลุ่มตัวอย่าง**

ในการศึกษาครั้งนี้จะมีการสอบถามจากทั้งกลุ่มประชากรของผู้บริหารที่ศึกษา คือ พนักงานของบริษัทเอเชียบิวคอส ที่มีระดับงานที่ C6-C8 จำนวน 31 คน และกลุ่มตัวอย่างของพนักงานซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษา จำนวน 115 คน ซึ่งจะมีคุณลักษณะส่วนบุคคลในแต่ละกลุ่มดังต่อไปนี้

กลุ่มประชากรของผู้บริหารที่ศึกษาในการศึกษาครั้งนี้จะเป็นเพศหญิงจำนวน 22 คน หรือคิดเป็น 71% และส่วนที่เหลือจำนวน 9 คน หรือคิดเป็น 29% จะเป็นเพศชาย ซึ่งประมาณครึ่งหนึ่งคือที่ 16 คน หรือ 51.60% จะมีอายุมากกว่า 35 ปี และส่วนที่เหลืออีก 15 คน หรือ 48.60% จะมีอายุน้อยกว่า 35 ปี โดยผู้บริหารที่ศึกษามากกว่าครึ่งหนึ่ง คือ 23 คน หรือ 74.2% จะมีอายุงานมากกว่า 5 ปี และส่วนที่เหลืออีก 8 คน หรือ 25.8% จะมีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี และกว่า 67.7% หรือ 21 คน จะมีการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี ในด้านของลักษณะงาน จะพบว่ากลุ่มของพนักงานซึ่งเป็นออกเป็น 2 กลุ่ม คือ พนักงานที่อยู่ในหน่วยงานชายจะมี 15 คน หรือ 48.4% และอีกกลุ่ม คือ พนักงานที่ไม่ได้อยู่ในหน่วยงานชายจะมี 16 คน หรือ 51.6%

กลุ่มตัวอย่างของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาในการศึกษาครั้งนี้ จะเป็นเพศหญิงจำนวน 75 คน หรือ 65.2% และส่วนที่เหลือจำนวน 40 คน หรือ 34.8% จะเป็นเพศชาย ซึ่งอายุมากกว่าครึ่งหนึ่ง คือ ที่ 82 คน หรือ 71.30% ของกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้จะมีอายุน้อยกว่า 30 ปี กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยที่สุดในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาซึ่งมีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป ซึ่งมีอยู่เพียง 4 คน หรือ 3.5% โดยระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้ จะมีวุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี ซึ่งมีอยู่ 93 คน หรือที่ 80.9% โดยกลุ่มตัวอย่างที่วุฒิการศึกษาสูงสุดสูงกว่าปริญญาตรี จะมีจำนวนน้อยที่สุด คือ มีจำนวน 4 คน หรือ 3.5% ส่วนในด้านของระดับงาน จะพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ คือที่ 105 คน หรือ 91.3% จะมีระดับงานอยู่ในระดับ C3-C5 และส่วนที่เหลืออีก 10 คน หรือ 8.7% จะมีระดับงานอยู่ในระดับ C1-C2 และในด้านของลักษณะงาน จะพบว่ากลุ่มของพนักงานซึ่งเป็นออกเป็น 2 กลุ่ม คือ พนักงานที่อยู่ในหน่วยงานชายจะมี 89 คน หรือ 77.4% และอีกกลุ่ม คือ พนักงานที่ไม่ได้อยู่ในหน่วยงานชายจะมี 26 คน หรือ 22.6%

- **ภาวะผู้นำที่จะช่วยสนับสนุนให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ**

จากการทบทวนบทวรรณกรรมจะพบว่าภาวะผู้นำที่ช่วยสนับสนุนให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เนื่องจากภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น องค์กรจะต้องการผู้นำที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริง โดยการทำให้บุคคลสนใจและยินดีปฏิบัติตาม องค์กร (เนตรวิวัฒน์ ยาวีราช , 2537 : 106) นอกจากนี้ ทฤษฎีนี้ยังได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (สุพานี สฤทธิวานิช: 2549: 327; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 367) ซึ่งบริษัท Hewlett-Packard ได้นำเอาภาวะผู้นำแบบดังกล่าวมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ประสบความสำเร็จมาแล้ว

จากการอ้างอิงข้างต้น ดังนั้นทางคณะผู้ให้คำปรึกษาจึงเห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพดังกล่าว คือ ภาวะผู้นำแบบที่เหมาะสมที่จะช่วยสนับสนุนให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวจะเป็นทฤษฎีหลักที่จะใช้ในการศึกษาครั้งนี้

- **การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ในองค์กร**

จากผลของการศึกษาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ในองค์กรจะพบว่าผู้บริหารกลุ่มที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบิวคอส จะมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) นำมาเป็นอันดับที่ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 11.29 คะแนน และมีภาวะผู้นำลำดับต่อมา คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 10.72 คะแนน และลำดับสุดท้าย คือ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายซึ่งมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 9.97 คะแนน โดยภาวะผู้นำทั้งสามแบบจะจัดว่าอยู่ในระดับปานกลางตามการประเมินโดยใช้เกณฑ์การพิจารณาตามแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ) (Bass & Avolio, 1992)

- **การวิเคราะห์ความแตกต่างของภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ของผู้บริหารที่ศึกษากับการรับรู้ภาวะผู้นำของตัวผู้บริหาร**

จากผลของการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความแตกต่างของภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ของผู้บริหารที่ศึกษากับการรับรู้ภาวะผู้นำของตัวผู้บริหารจะพบว่าไม่มีความแตกต่างกันในด้านของภาวะผู้นำที่เป็นอยู่กับการรับรู้ภาวะผู้นำของตัวผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือกลุ่มที่ศึกษาทั้งสองเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบู้คส์มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนำมาเป็นอันดับที่ 1 ตามมาด้วยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายตามมาเป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งภาวะผู้นำทั้ง 3 ดังกล่าวต่างอยู่ในระดับปานกลาง ดังรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1: แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ของผู้บริหารที่ศึกษากับการรับรู้ภาวะผู้นำของตัวผู้บริหาร

ภาวะผู้นำ	ผู้นำที่เป็นอยู่		การรับรู้ภาวะผู้นำของตัวผู้บริหาร	
	คะแนนเฉลี่ย	ระดับ	คะแนนเฉลี่ย	ระดับ
แบบเปลี่ยนสภาพ	11.29	ปานกลาง	9.68	ปานกลาง
แบบแลกเปลี่ยน	10.72	ปานกลาง	9.62	ปานกลาง
แบบปล่อยตามสบาย	9.97	ปานกลาง	9.42	ปานกลาง

ในด้านของรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังกับการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของตัวผู้บริหาร กลุ่มที่ศึกษาทั้งสองมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่ารูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบู้คส์ คือ รูปแบบพฤติกรรมแบบมุ่งงานสูง และมุ่งความสัมพันธ์สูง

- **การวิเคราะห์ความสามารถในการปรับตัว**

จากผลของการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความสามารถในการปรับตัว หรือความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำ จะพบว่าผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทโดยรวมมีความสามารถในการปรับตัวแบบมีประสิทธิผลและอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีคะแนนเฉลี่ยเรื่องการปรับตัวอยู่ที่ 9 คะแนน ซึ่งความสามารถในการปรับตัวดังกล่าว จะพบว่าผู้บริหารกลุ่มที่ศึกษา

จำนวน 30 คน หรือ ร้อยละ 96.77 จะมีความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิผล และผู้บริหารจำนวน 1 คน หรือ ร้อยละ 3.23 จะเป็นผู้ที่ไม่มีประสิทธิผลในการปรับตัวดังกล่าว

- **การวิเคราะห์ปฏิบัติการสนับสนุนและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร**

จากผลของการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปฏิบัติการสนับสนุนและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร จะพบว่าค่าเฉลี่ยรวมของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ศึกษาอยู่ในระดับที่สูง คือ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.22 คะแนน ในขณะที่ค่าเฉลี่ยรวมของการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับต่ำ คือ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.40 ซึ่งน้อยกว่าเกณฑ์การพิจารณาที่ 2.5 คะแนน แสดงว่าผู้บริหารที่ศึกษานอกจากจะมีปฏิริยาต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงแล้ว ยังมีการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำ

โดยผลการศึกษาที่ได้สรุปมาข้างต้นนี้ ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาได้ศึกษาผ่านการกำหนดสมมติฐาน ซึ่งมีผลสรุปดังตารางที่ 6.2

ตารางที่ 6.2: สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการศึกษา	ผลการทดสอบสมมติฐาน
<p>สมมติฐานที่ 1</p> <p>รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารที่ศึกษาในบริษัทเอเชียปู้คส์ จำกัด อยู่ในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย</p>	<p>ยอมรับสมมติฐาน</p> <p>โดยค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ = 11.29 - ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน = 10.72 - ภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย = 9.97
<p>สมมติฐานที่ 2</p> <p>รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษาในบริษัทเอเชียปู้คส์ มีลักษณะเป็นแบบมุ่งความสัมพันธ์สูงกว่ามุ่งงาน</p>	<p>ปฏิเสธสมมติฐาน</p> <p>โดยค่าเฉลี่ยของรูปแบบพฤติกรรม คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - มุ่งความสัมพันธ์ = 39.66 - มุ่งงาน = 40.02
<p>สมมติฐานที่ 3</p> <p>รูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ของผู้บริหารจากการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกับภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จากการรับรู้ของผู้บริหาร ตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ</p>	<p>ยอมรับสมมติฐาน</p> <p>รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความสนใจ = ไม่แตกต่าง - ความตั้งใจ = ไม่แตกต่าง - กระตุ้นการใช้ปัญญา = ไม่แตกต่าง - มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน = ไม่แตกต่าง - การให้รางวัลตามสถานการณ์ = ไม่แตกต่าง - การบริหารโดยมีข้อยกเว้น = ไม่แตกต่าง - การบริหารแบบปล่อยตามสบาย = ไม่แตกต่าง
<p>สมมติฐานที่ 4</p> <p>รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังไม่แตกต่างกับรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำจากการรับรู้ของผู้บริหาร ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม</p>	<p>ยอมรับสมมติฐาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษาที่ศึกษาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวัง คือ มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง - รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำจากการรับรู้ของผู้บริหาร คือ มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง
<p>สมมติฐานที่ 5</p> <p>ผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียปู้คส์ จำกัด มีระดับความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Hersey and Blanchard, 1967)</p>	<p>ยอมรับสมมติฐาน</p> <p>มีระดับคะแนนด้านความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำ เท่ากับ 9 คะแนน</p>

ตารางที่ 6.2: สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)

สมมติฐานการศึกษา	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 6 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	ปฏิเสธสมมติฐาน ด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 99%
สมมติฐานที่ 7 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ปฏิเสธสมมติฐาน ด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 99%
สมมติฐานที่ 8 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	ปฏิเสธสมมติฐาน ด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 99%
สมมติฐานที่ 9 ผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเซียบุคคล จำกัด มีระดับปฏิริยาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับที่สูง	ยอมรับสมมติฐาน มีคะแนนต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ 2.2 คะแนน
สมมติฐานที่ 10 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเซียบุคคลมีความสัมพันธ์กับปฏิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง	
สมมติฐานที่ 10.1 เพศของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเซียบุคคลมีความสัมพันธ์กับปฏิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง	ยอมรับสมมติฐาน ด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 95%
สมมติฐานที่ 10.2 อายุของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเซียบุคคลมีความสัมพันธ์กับปฏิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง	ยอมรับสมมติฐาน ด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 95%
สมมติฐานที่ 10.3 อายุงานของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเซียบุคคลมีความสัมพันธ์กับปฏิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง	ยอมรับสมมติฐาน ด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 95%
สมมติฐานที่ 10.4 ระดับการศึกษาของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเซียบุคคลมีความสัมพันธ์กับปฏิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง	ยอมรับสมมติฐาน ด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 95%
สมมติฐานที่ 10.5 ลักษณะงานของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเซียบุคคลมีความสัมพันธ์กับปฏิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง	ยอมรับสมมติฐาน ด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 95%

2. อภิปรายผลการศึกษา

การให้บริการคำปรึกษาในหัวข้อภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาบริษัทเอเชีย บัคส์ จำกัด ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาขอเสนอการอภิปรายผลการศึกษา ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 กำหนดไว้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารที่ศึกษาใน บริษัทเอเชีย บัคส์ จำกัด อยู่ในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

จากการพิจารณาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารที่ศึกษาใน บริษัทเอเชีย บัคส์ จำกัด จะพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 11.29 คะแนน รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 10.72 คะแนน และ ตามมาด้วยคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายที่มีคะแนนต่ำที่สุด โดยจะอยู่ที่ 9.97 คะแนน โดยเมื่อนำคะแนนดังกล่าวมาจัดเป็นระดับตามการอ้างอิงของ Bass & Avolio, 1992 จะพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบจัดว่าอยู่ในระดับคะแนนปานกลาง

ทั้งนี้ผลการศึกษาที่ได้ดังกล่าวจะสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่ว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีคะแนนมากที่สุด ในขณะที่รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายจะมีคะแนนน้อยที่สุด เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะเป็นสิ่งที่พัฒนามาจากการไม่มีภาวะผู้นำหรือภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ผู้การ พัฒนาให้มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แล้วจึงนำมาสู่การพัฒนาเป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งทำให้คะแนนของภาวะผู้นำทั้ง 3 ควรมีส่วนดังกล่าว ซึ่งข้อสังเกตใน ทฤษฎีดังกล่าวจะสอดคล้องกับการศึกษาของชาคริยา ศรีทอง (2547), อิศระ บุญญะฤทธิ์ (2547), สุภาวดี พูลคล้าย (2548) และ อังคาบ เจริญฤทธิ์ (2548) ดังนั้นทางคณะผู้ให้คำปรึกษาจึง พิจารณาวินิจฉัยว่าจะนำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำพฤติกรรมทั้งสองแบบ กล่าวคือ จะเพิ่ม คะแนนด้านภาวะแบบเปลี่ยนสภาพ และลดคะแนนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายลง เพื่อให้ เป็นไปตามทฤษฎีดังกล่าว ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จต่อไป

แม้ว่าจะมีความแตกต่างในเรื่องของรายละเอียดการจัดระดับคะแนนของภาวะผู้นำ ทั้ง 3 แบบ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับผลการศึกษา ทั้งหมดที่ได้นำเสนอข้างต้น จะพบว่า การเรียงลำดับของแบบภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ จะเป็นไปใน แนวทางเดียวกันทั้งหมด กล่าวคือ ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะมีค่าสูงสุด รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลของการศึกษาที่ได้ในครั้งนี้

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะอยู่ในระดับที่สูงกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายซึ่งเป็นไปตามทฤษฎี จึงทำ ให้ยอมรับสมมติฐานที่ 1 สำหรับการศึกษานี้ แต่ยังมีประเด็นเรื่องของระดับ คะแนนของรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตาม สบาย ที่ควรจะมีการพัฒนาให้มากขึ้นและน้อยลงตามลำดับ เนื่องจากการพัฒนา ดังกล่าว จะทำให้เกิดความชัดเจนในรูปแบบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากขึ้น ซึ่ง จะส่งผลทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จมากขึ้นตามไปด้วย

สมมติฐานที่ 2 กำหนดไว้ว่ารูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษาในบริษัท เอเซียบู้คส์ จำกัด มีลักษณะเป็นแบบมุ่งความสัมพันธ์สูงกว่ามุ่งงาน

จากการพิจารณาเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในบริษัทเอเชีย บู้คส์ จำกัด จะพบว่าผู้บริหารที่ศึกษามีคะแนนเฉลี่ยในรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบมุ่ง งาน อยู่ที่ 40.02 คะแนน ในขณะที่รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะมีคะแนน เฉลี่ยอยู่ที่ 39.66 คะแนน ซึ่งระดับคะแนนดังกล่าวสามารถแปลความหมายเกี่ยวกับระดับของ รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ว่า ผู้บริหารที่ศึกษาขององค์กรมีรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็น แบบมุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง โดยมีคะแนนรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบมุ่งงานสูง มากกว่ารูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

หากจะพิจารณาถึงรายละเอียดของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแล้ว จะพบว่า แท้จริงแล้วรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะส่งผลต่อการมีภาวะแบบผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพ เนื่องจากองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ การมุ่ง

ความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individual consideration) ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเรื่องของรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าหากผู้บริหารกลุ่มที่ศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจริง รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารดังกล่าวจึงควรเป็นการมุ่งความสัมพันธ์มากกว่ารูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ซึ่งผลการศึกษาที่ได้จะไม่สอดคล้องกับทฤษฎีข้างต้น

และจากผลที่ได้จากการศึกษาข้างต้น ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาจึงได้ตั้งข้อสังเกตว่าแม้ว่ารูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะสูงกว่าแบบมุ่งความสัมพันธ์ แต่หากจะพิจารณาจากระดับของคะแนนทั้งสอง จะพบว่ารูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำจัดอยู่ในระดับที่สูงทั้ง 2 รูปแบบ เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การจัดระดับของ Bass & Avolio, 1992 ซึ่งทางคณะผู้ให้คำปรึกษาได้อ้างอิงแบบสอบถาม MLQ ดังกล่าวมา จึงอาจจะเป็นไปได้ที่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้น แท้จริงแล้วไม่ได้เกิดจากรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์เพียงอย่างเดียว แต่จะเกิดจากรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งแบบมุ่งงาน และมุ่งความสัมพันธ์ซึ่งอยู่ระดับสูงซึ่งข้อสังเกตดังกล่าวจึงเป็นที่มาของสมมติฐานที่ 8 ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงผลที่ได้จากการศึกษาข้างต้น จะพบว่ารูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ และมุ่งงานที่สูงดังกล่าว จะเป็นการอธิบายรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำตาม ทฤษฎีตารางตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งผลที่เกิดขึ้นจะเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เรียกว่าการจัดการแบบทีมงาน (Team Management) หรือ แบบ 9,9 ตามทฤษฎีตารางตาข่ายการจัดการ ซึ่งผู้บังคับกล่าวจะสามารถกระตุ้นการมีส่วนร่วมและการปฏิบัติการอย่างมุ่งมั่น สามารถจัดลำดับความสำคัญได้ชัดเจน เปิดใจกว้าง และมีความเปิดเผย ซึ่งบางครั้งเราจะเรียกผู้นำในลักษณะดังกล่าวว่า “High-High Leader” โดยที่รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำดังกล่าวไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สูงเท่ากัน คือ อาจจะมีรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านใดด้านหนึ่งสูงกว่าอีกด้านหนึ่ง (สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2548 : 176) เพียงแต่ให้รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งสองด้านอยู่ในระดับที่สูงทั้งคู่ก็เพียงพอ ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวจะสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ได้ นอกจากนี้จากการวิจัยยังพบว่าลักษณะของพฤติกรรมภาวะผู้นำดังกล่าวจะมีคุณสมบัติที่เป็นสากล (Universal) คือ พฤติกรรมดังกล่าวจะมีประสิทธิผลได้ในทุกสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ผู้นำจะเลือกใช้ด้านใดด้านหนึ่งหรือทั้งสองด้านในการ

บริหาร (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 176) ซึ่งประเด็นเรื่องการปรับแบบภาวะผู้นำดังกล่าวจึงเป็นที่มาของสมมติฐานที่ 5 ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่ารูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษาในบริษัท เอเชียบู้คส์ จำกัด มีลักษณะเป็นแบบมุ่งงานสูงกว่ามุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานที่ 2 ของการศึกษาในครั้งนี้ และถึงแม้ว่าจะปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว แต่จะพบว่ารูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบจะอยู่ในระดับที่สูงทั้งคู่ซึ่งนับว่าเป็นส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จได้ โดยจะเกี่ยวเนื่องกับผลของการศึกษาในสมมติฐานที่ 5 นอกจากนี้ทางคณะผู้ให้คำปรึกษายังได้กำหนดข้อสังเกตบางประการที่เป็นการค้นพบช่องว่างทางทฤษฎี ซึ่งจะหาข้อสรุปต่อไปในสมมติฐานที่ 8

สมมติฐานที่ 3 กำหนดไว้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ของผู้บริหารจากการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกับภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จากการรับรู้ของผู้บริหาร ตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ผลจากการพิจารณาเปรียบเทียบความแตกต่างขององค์ประกอบต่างๆ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ในด้านภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จากการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชากับการรับรู้ของผู้บริหาร จะพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างองค์ประกอบในด้านต่างๆ ทั้ง 7 องค์ประกอบตามรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอย่างมีนัยสำคัญด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 95%

โดยการศึกษาถึงความแตกต่างในการรับรู้ของทั้งสองกลุ่มคนดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการสอบทานข้อมูล (Cross Check) ระหว่างกลุ่มคนทั้งสอง เนื่องจากสิ่งสำคัญของการแสดงภาวะผู้นำคือ การที่ผู้ตามสามารถที่จะรับรู้ถึงภาวะของผู้นำได้ตรงตามที่ต้องการแสดงออกหรือไม่ ซึ่งหากมีการรับรู้ที่ต่างกันระหว่างบุคคลทั้งสองกลุ่มแล้วก็จะแสดงว่าปัญหาที่จะต้องแก้ไข แท้จริงแล้วอาจจะไม่ใช่รูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้นำเป็นอยู่ แต่อาจเป็นประเด็นในเรื่องการถ่ายทอดและรับรู้ที่แตกต่างกัน ในทางกลับกันหากไม่มีความแตกต่างระหว่างการรับรู้และการถ่ายทอดดังกล่าว การให้คำปรึกษาจะเน้นที่การสร้างภาวะผู้นำให้เป็นไปในทิศทางที่ควรจะเป็นหรือในทิศทางที่บริษัทต้องการต่อไป ซึ่งจากผลของการศึกษาจะพบว่าไม่มีความแตกต่างกันใน

ประเด็นเรื่องความแตกต่างในการถ่ายทอดและการรับรู้ดังกล่าว ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าทางคณะผู้ให้คำปรึกษาสามารถที่จะดำเนินการด้านการสร้างภาวะผู้นำให้เป็นไปในทิศทางที่บริษัทต้องการได้เลย โดยไม่ต้องแก้ปัญหारेื่องการถ่ายทอดและการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำดังกล่าวก่อน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ของผู้บริหารจากการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชานั้นไม่แตกต่างกับภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จากการรับรู้ของผู้บริหาร ตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งจะทำให้ยอมรับสมมติฐานที่ 3 ของการศึกษาในครั้งนี้ ดังนั้นจึงทำให้คณะผู้ให้คำปรึกษาสามารถที่จะดำเนินการด้านการสร้างภาวะผู้นำที่จะสนับสนุนการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้เลย โดยไม่ต้องมาปรับแก้เรื่องการรับรู้และการถ่ายทอดภาวะผู้นำก่อนที่จะให้คำปรึกษาในการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าว

สมมติฐานที่ 4 กำหนดไว้ว่ารูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังไม่แตกต่างกับรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำจากการรับรู้ของผู้บริหาร ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ผลจากการพิจารณาเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังกับรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำจากการรับรู้ของผู้บริหาร ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม พบว่าไม่มีความแตกต่างกันระหว่างรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำดังกล่าว คือ ทั้งการประเมินความคาดหวังจากผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษา และการประเมินรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำจากผู้บริหารที่ศึกษา ต่างประเมินว่าผู้บริหรดังกล่าวมีและควรมีรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 95%

โดยสาเหตุของการพิจารณาในประเด็นดังกล่าวนอกเหนือจากประเด็นของการพิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคิดว่าผู้บริหารที่ศึกษามีรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบใดแล้ว ความคาดหวังของผู้ตามเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีต่อผู้นำก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวจะเป็นส่วนที่สำคัญที่กำหนดให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับผู้นำได้มากน้อยเพียงใด โดยหากรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้ตามคาดหวังเป็นไปในแบบเดียวกันกับที่ผู้นำเป็น จะทำให้ผู้ตามให้การยอมรับกับผู้นำมากขึ้นตามไปด้วย ในทางกลับกันหากรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้ตามคาดหวังไม่เป็นไปในแบบเดียวกันกับที่ผู้นำเป็นจะทำให้ผู้ตามให้การยอมรับกับ

ผู้นำน้อยลงตามไปด้วย ซึ่งระดับการยอมรับดังกล่าวจะเป็นอีกปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจากผลการศึกษาที่ได้จะพบว่ารูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้ตามคาดหวังเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับที่ผู้นำเป็น คือ ทั้งสองฝ่ายต่างมองว่ารูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ควรจะเป็นและเป็นอยู่ คือ รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งมั่นสูง

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่ารูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาความคาดหวังไม่แตกต่างกับรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำจากการรับรู้ของผู้บริหารตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ซึ่งจะทำให้ยอมรับสมมติฐานที่ 4 ของการศึกษาในครั้งนี้ โดยที่ความสอดคล้องดังกล่าวจะเป็นแรงสนับสนุนให้ผู้บริหารที่ศึกษาประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สมมติฐานที่ 5 กำหนดไว้ว่าผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด มีระดับความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ผลการพิจารณาระดับความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จะพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ขององค์กร คือ จำนวน 30 คน หรือ ร้อยละ 96.77 เป็นผู้ที่มีประสิทธิผลในการปรับแบบภาวะผู้นำ และผู้บริหารจำนวน 1 คน หรือ ร้อยละ 3.23 เป็นผู้ที่ไม่ประสิทธิผลในการปรับแบบภาวะผู้นำ โดยภาพรวมของประสิทธิผลในการปรับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษาจะมีค่าเท่ากับ 9 ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารที่ศึกษามีความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำอยู่ในเกณฑ์ที่มีประสิทธิผลระดับปานกลาง

สำหรับสาเหตุที่ต้องมีการศึกษาเรื่องความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ศึกษาว่ามีประสิทธิภาพมากเพียงใด ส่วนหนึ่งได้กล่าวไว้แล้วในการอภิปรายผลในสมมติฐานที่ 2 แล้ว คือ ลักษณะของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นสูงและมุ่งมั่นสัมพันธ์สูงมีคุณสมบัตินี้เป็นสากล (Universal) ดังนั้นประสิทธิผลของการใช้ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมดังกล่าวจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ผู้นำจะเลือกใช้ด้านใดด้านหนึ่งอย่างไร และสามารถปรับแบบภาวะผู้นำได้มากหรือน้อยเพียงใด ซึ่งความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำดังกล่าวจะรวมถึงการที่ผู้นำสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับลักษณะของผู้ตามที่มีความแตกต่างกันด้วย ซึ่งการปรับแบบ

ภาวะผู้นำดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างความใกล้ชิดและการยอมรับของผู้ตาม ซึ่งในที่สุดจะนำมาสู่การมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้ โดยจะผ่านองค์ประกอบด้านความเสถียร และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนั่นเอง ซึ่งผลจากการศึกษาจะพบว่าผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด จะมีความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลโดยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งนับว่าอยู่ในเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด มีระดับความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ในระดับปานกลางซึ่งจะทำให้ยอมรับสมมติฐานที่ 5 ของการศึกษาในครั้งนี้ โดยที่ความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำดังกล่าว จะส่งผลให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

สมมติฐานที่ 6 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ผลการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะพบว่าภาวะผู้นำทั้งสองมีความสัมพันธ์กันที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .550 ที่ระดับความเชื่อมั่น 99% ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าว จะสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่ว่าพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์เป็นรากฐานที่นำมาสู่ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

จึงสรุปได้ว่ารูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่ระดับความเชื่อมั่น 99% จึงทำให้ปฏิเสธสมมติฐานที่ 6 ของการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นการสนับสนุนทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

สมมติฐานที่ 7 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ผลการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะพบว่าภาวะผู้นำทั้งสองมีความสัมพันธ์กันที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .509 ที่ระดับความเชื่อมั่น 99% ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าว จะสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ที่ว่าพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบมุ่งงานเป็นรากฐานที่นำมาสู่ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

จึงสรุปได้ว่ารูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ระดับความเชื่อมั่น 99% จึงทำให้ปฏิเสธสมมติฐานที่ 7 ของการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นการสนับสนุนทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

สมมติฐานที่ 8 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ผลการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะพบว่าภาวะผู้นำทั้งสองมีความสัมพันธ์กันที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .570 ที่ระดับความเชื่อมั่น 99% ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวนับว่าเป็นการเพิ่มการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่าแท้จริงแล้วไม่เพียงแต่พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ที่นำมาสู่ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเท่านั้น แต่พฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบมุ่งงานก็เป็นองค์ประกอบหนึ่งในภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้วย

โดยที่มาสำหรับการอธิบายความสัมพันธ์ใหม่ที่เกิดขึ้น เกิดจากการพิจารณาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่าเป็นภาวะผู้นำที่พัฒนามาจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนดังกล่าวมีความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ดังนั้นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงควรมีพฤติกรรมของภาวะผู้นำทั้งแบบมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งงานด้วย ดังนั้นสมมติฐานดังกล่าวจึงได้เกิดขึ้น และผลการศึกษาก็ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว

จึงสรุปได้ว่ารูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่ระดับความเชื่อมั่น 99% จึงทำให้ปฏิเสธสมมติฐานที่ 8 ของการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นการค้นพบแนวคิดเพิ่มเติมสำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

สมมติฐานที่ 9 ผู้บริหารกลุ่มที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบู้คส์ จำกัด มีระดับปฏิบัติการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับที่สูง

จากผลของการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปฏิกิริยาการสนับสนุนและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร จะพบว่าค่าเฉลี่ยรวมของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ศึกษาอยู่ในระดับที่สูง คือ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.22 คะแนน ในขณะที่ค่าเฉลี่ยรวมของการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับต่ำ คือ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.40 ซึ่งน้อยกว่าเกณฑ์การพิจารณาที่ 2.5 คะแนน แสดงว่าผู้บริหารที่ศึกษานอกจากจะมีปฏิริยาต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงแล้ว ยังมีการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำ ซึ่งจากบทบทวนวรรณกรรมพบว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเป็นแรงขัดขวางมิให้เปลี่ยนแปลงฐานะที่เป็นอยู่ไปสู่ภาวะที่ต้องการได้สำเร็จ Paul Lawrence (อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ , 2529 : 262) ดังนั้นบริษัทฯ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเสียก่อนที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ต่อไป

เมื่อพิจารณาในด้านปฏิกิริยาการยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง พบว่าผู้บริหารที่ศึกษาทราบถึงวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง และได้รับทราบความคืบหน้า รวมทั้งข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรว่าหากดำเนินการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ จะทำให้องค์กรมีความมั่นคงและมีประสิทธิภาพมากขึ้น แสดงว่าองค์กรได้มีการสื่อสารในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์และความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงให้ผู้บริหารที่ศึกษาทราบในระดับหนึ่ง

แต่อย่างไรก็ตามเมื่อมาพิจารณาข้อคำถามที่มีระดับคะแนนที่ไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐาน จะพบว่าประเด็นที่ทำให้ผู้บริหารดังกล่าวมีคะแนนการต่อต้านอยู่ในระดับสูง และมีคะแนนการ

สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับต่ำ คือ ผู้บริหารที่ศึกษาไม่เห็นถึงสิ่งที่ตนเองจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในแง่ของประโยชน์ต่อตำแหน่งหรืออนาคตของตนเอง รวมถึงมองไม่เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงบวกต่อพนักงานโดยรวมหรือต่อการทำงานเป็นทีมอย่างไร แสดงว่าองค์กรอาจจะไม่ได้สื่อสารหรือเน้นย้ำในเรื่องผลดีของการเปลี่ยนแปลงต่อตัวบุคคลและทีมงานเท่าที่ควร จึงทำให้ผู้บริหารดังกล่าวไม่เกิดความผูกพันและมุ่งมั่นต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้จากผลการศึกษายังแสดงข้อมูลว่าตั้งแต่มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้น ผู้บริหารที่ศึกษายังไม่เห็นถึงหนทางแห่งความสำเร็จแต่อย่างใด ซึ่งแสดงว่าองค์กรยังไม่เคยประกาศผลการดำเนินการในแง่บวกเลย ดังนั้นทางองค์กรเองควรที่จะมีการสร้างชัยชนะระยะสั้น (John P. Kotter, 1996) เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่คนทำงานและแรงสนับสนุนให้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่อไป (Kurt Lewin, 1951)

ในแง่ของการชื่นชมและขอบคุณจากผู้บริหารต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง จะพบว่าผู้บริหารที่ศึกษากลับไม่ได้ให้ความสำคัญกับประเด็นนี้เท่ากับการที่ได้มีส่วนร่วมในแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการเปลี่ยนแปลง หรือการร่วมในกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงของบริษัท ซึ่งตรงกับแนวคิดของ John P. Kotter, 1996; Richard L, 2004 ที่ว่าการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุก ๆ ฝ่าย เนื่องจากการมีส่วนร่วมนั้นเป็นการสร้างความรู้สึกว่าคุณสามารถควบคุมกิจกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงได้ ทำให้บุคลากรจะเข้าใจการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น จนเกิดความผูกพันมุ่งมั่นต่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อสิ่งที่ยังต้องการตรงกับผู้บริหารที่ศึกษา การเปลี่ยนแปลงก็จะมีแนวโน้มที่จะสัมฤทธิ์ผล

เมื่อพิจารณาในด้านปฏิบัติการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารที่ศึกษามองว่าผู้บริหารลดความมุ่งมั่นตั้งใจจริงในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และไม่ได้ทำตามคำมั่นสัญญาในการดูแลถึงข้อหนักใจ/ข้อกังวลใจต่าง ๆ ต่อการเปลี่ยนแปลง ฉะนั้นการที่จะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องให้ความร่วมมือกับผู้บริหาร ซึ่งจะเห็นได้จากคะแนนในกลุ่มคำถามของผู้บริหาร หากผู้บริหารที่ศึกษาซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นมีความคิดเช่นนี้ก็ยากที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือก็คือพนักงานของตนเองเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารได้ ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรรีบดำเนินการแก้ไขโดยด่วน ผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงความมุ่งมั่นตั้งใจจริงต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ย่อท้อหรือล้มเลิกความตั้งใจ ไม่เปื้อนหายที่จะพูด ชี้แจงและทำความเข้าใจ เพราะหากเกิดความเข้าใจที่ต่างกันสำหรับผู้บริหารแต่ละระดับแล้ว ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความลังเล

สับสน ไม่แน่ใจและไม่มั่นใจที่จะทุ่มเทในการทำงาน จึงเป็นอุปสรรคสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (John P. Kotter, 1996)

ในแง่ของการปรับเปลี่ยนทักษะของตนเองและทีมงานจากการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ศึกษา มีความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทำให้ได้รับความยากลำบากในการทำงาน และเกิดความรู้สึกไม่มั่นคง แต่อย่างไรก็ตามผลการศึกษายังให้การสนับสนุนว่ามีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มทักษะให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบใหม่ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารระดับสูงในองค์กรในการพัฒนาและเตรียมความพร้อมพนักงาน รวมถึงการสร้างระบบการให้คำปรึกษาและการรับฟังข้อคิดเห็นเพื่อให้เกิดความมั่นใจและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในที่สุด (John P. Kotter, 1996; Richard L, 2004)

ประเด็นสุดท้ายของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ คือ ต่อความคิดเห็นที่ว่า มีพนักงานที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจำนวนมากขึ้นกว่าการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในช่วงแรก และการเปลี่ยนแปลงยังทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงาน ซึ่งต้องมีเก็บข้อมูลจากพนักงานและวิเคราะห์ต่อไปว่าพนักงานกลุ่มใดที่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

สมมติฐานที่ 10 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ศึกษาของบริษัทเอเชียบู้คส์ มีความสัมพันธ์กับปฏิบัติการต่อการเปลี่ยนแปลง

เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลกับปฏิบัติการต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะนำไปสู่การพิจารณาและเพิ่มการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และลดปฏิบัติการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงต่อไปนั้น ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาจึงได้พิจารณาหาความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งผลจากการทดสอบสมมติฐานย่อยๆ ของปัจจัยส่วนบุคคลทั้ง 5 ด้าน คือ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา และลักษณะงานต่างไม่มีความสัมพันธ์กับปฏิบัติการต่อการเปลี่ยนแปลงใดๆ ด้วยความเชื่อมั่นที่ระดับ 95%

3. ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

จากการวิเคราะห์โครงสร้างของการเปลี่ยนแปลงตามกรอบแนวคิดในทฤษฎี 7S ของ McKinsey ภายใต้องค์ประกอบทั้ง 7 จะพบว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก่อนและหลังการซื้อกิจการมีรายละเอียดตามตารางเปรียบเทียบที่ 6.3

ตารางที่ 6.3: เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก่อนและหลังการซื้อกิจการ

องค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร	ก่อนการซื้อกิจการ	หลังการซื้อกิจการ	บทวิเคราะห์
กลยุทธ์ (Strategy)	<ul style="list-style-type: none"> • วิสัยทัศน์ คือ เป็นร้านหนังสือ ผู้จัดจำหน่าย และผู้พิมพ์หนังสือภาษาอังกฤษที่มีมาตรฐานระดับโลก ในประเทศไทยและภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 	<ul style="list-style-type: none"> • วิสัยทัศน์ คือ เป็นผู้นำด้านการค้าปลีกเฉพาะด้านในภาคพื้นเอเชีย ในการขยายฐานความรู้สู่สังคม 	<p>จะพบว่าบริษัทได้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของการทำธุรกิจหลักๆ 4 ประการ ดังต่อไปนี้ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) ลดความหลากหลายของการทำธุรกิจจากเดิมที่ทำธุรกิจด้วยกัน 3 จุด คือ เป็นร้านหนังสือ ผู้จัดจำหน่าย และผู้พิมพ์หนังสือ ให้เหลือและมุ่งเน้น (Focus) เฉพาะเพียงด้านการค้าปลีกเท่านั้น คือ ไม่ได้เน้นการทำธุรกิจด้านการเป็นผู้จัดจำหน่ายและผู้พิมพ์อีกต่อไป (2) เพิ่มขอบเขตทางด้านพื้นที่ในการทำธุรกิจ คือ จากเดิมที่มีขอบเขตทางด้านพื้นที่ในประเทศไทยและภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นการขยายขอบเขตด้านการค้าไปยังภาคพื้นเอเชีย

ตารางที่ 6.3: เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก่อนและหลังการซื้อกิจการ (ต่อ)

องค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร	ก่อนการซื้อกิจการ	หลังการซื้อกิจการ	บทวิเคราะห์
กลยุทธ์ (Strategy) ต่อ	<ul style="list-style-type: none"> ● พันธกิจ คือ <ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อที่จะเป็นช่องทางที่ใหญ่ที่สุดในด้านการขายปลีกหนังสือต่างประเทศทั้งในประเทศไทย และแถบในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 2. เพื่อที่จะเป็นผู้จัดจำหน่าย และผู้พิมพ์หนังสือภาษาอังกฤษที่มีมาตรฐานระดับโลกทั้งในประเทศไทย และในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 3. เพื่อให้กิจกรรมของบริษัทเป็นประโยชน์ต่อสังคม 	<ul style="list-style-type: none"> ● พันธกิจ คือ <p>เป็นผู้นำด้านการค้าเฉพาะทางเกี่ยวกับอุปกรณ์ทางความรู้ โดยสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ พนักงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ โดยการเลือกสรรสินค้าที่เหนือชั้นกว่า การให้บริการที่เป็นเลิศ และความสะดวกในการเข้าถึงสินค้า</p> ● มีการนำระบบการวัดความสมดุลขององค์กรแบบ Balance Scorecard มาใช้ 	<p>(3) เปลี่ยนกลยุทธ์จากการดำเนินธุรกิจผ่าน 3 ช่องทางหลัก คือ การค้าปลีก เป็นผู้จัดจำหน่าย (ค้าส่ง) และผู้พิมพ์หนังสือโดยเน้นที่มาตรฐานของการทำงานมาเป็นการทำธุรกิจเฉพาะด้านการค้าปลีก โดยเน้นที่กลยุทธ์หลักที่การเลือกสรรสินค้า การให้บริการ และความสะดวกในการเข้าถึงสินค้า</p> <p>(4) เพิ่มความกว้างของสินค้าที่ขาย จากเดิมที่ขายเฉพาะหนังสือต่างประเทศ มาเป็นการขายอุปกรณ์ทางความรู้</p>
โครงสร้างองค์กร (Structure)	<ul style="list-style-type: none"> ● การบริหารงานแบบรวมอำนาจ ● แบ่งโครงสร้างหน้าที่ตามผลิตภัณฑ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการกระจายอำนาจมากขึ้น ● แบ่งโครงสร้างหน้าที่ตามผลิตภัณฑ์ และบางส่วนมีการแบ่งโครงสร้างหน้าที่ตามภูมิภาค โดยมีการนำการบริหารงานแบบเมทริกซ์มาใช้ 	<p>จะพบว่าบริษัทได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ในการทำธุรกิจให้มีแต่ละส่วนงานมีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น และให้มีการประสานงานและสื่อสารระหว่างผลิตภัณฑ์มากขึ้น จึงทำให้มีลักษณะโครงสร้างองค์กรที่เปลี่ยนเป็นการกระจายอำนาจ และนำการบริหารงานแบบเมทริกซ์มาใช้</p>

ตารางที่ 6.3: เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก่อนและหลังการซื้อกิจการ (ต่อ)

องค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร	ก่อนการซื้อกิจการ	หลังการซื้อกิจการ	บทวิเคราะห์
ทักษะ (Skill)	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นทักษะด้านการให้บริการ 	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นทักษะด้านการให้บริการ และความรู้ในเชิงลึกเกี่ยวกับสินค้า 	<p>จะพบว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปในเรื่องทักษะขององค์กร คือ การเพิ่มทักษะเกี่ยวกับความรู้ในเชิงลึกเกี่ยวกับสินค้า นอกเหนือการเน้นเรื่องทักษะการให้บริการ ซึ่งเป็นผลจากความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป คือ คาดหวังให้พนักงานสามารถแนะนำหนังสือได้เพิ่มเติม นอกเหนือจากการให้บริการที่เป็นเลิศ</p>
ระบบงาน (System)	<ul style="list-style-type: none"> ● ระบบงานเป็นแบบ paper base ใช้แรงงานคนเป็นส่วนใหญ่ (Manual) 	<ul style="list-style-type: none"> ● ระบบงานเน้นด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน และใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยในการทำงานแทนแรงงานคน 	<p>จะพบว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปในเรื่องของระบบงาน คือ การพัฒนาในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานแทนแรงงานคน ซึ่งเป็นส่วนที่จะช่วยให้การทำงานรวดเร็วขึ้น อำนาจความสะดวกมากขึ้น และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ได้มากขึ้น ซึ่งมีส่วนอย่างมากที่ช่วยให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการต่างๆ ได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นส่วนที่สำคัญที่ทำให้องค์กรแข็งแกร่งมากขึ้น เนื่องจากสามารถนำทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์มากขึ้น</p>

ตารางที่ 6.3: เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก่อนและหลังการซื้อกิจการ (ต่อ)

องค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร	ก่อนการซื้อกิจการ	หลังการซื้อกิจการ	บทวิเคราะห์
บุคลากร (Staff)	<ul style="list-style-type: none"> ● การจ่ายค่าตอบแทน และการเลื่อนตำแหน่งพิจารณาจากระดับอาวุโส ● ไม่มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> ● การจ่ายค่าตอบแทน และการเลื่อนตำแหน่งพิจารณาจากผลงาน และระดับความสามารถ ● ประเมินผลงานจากผลการปฏิบัติงานตามดัชนีวัดผลงาน (Key Performance Indicator: KPI) 	<p>จะพบว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปในเรื่องบุคลากร คือ การนำระบบที่เป็นรูปธรรมมาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การนำระบบดัชนีวัดผลงานมาใช้ และการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานและระดับความสามารถ ซึ่งเป็นส่วนที่ดีกับองค์กรและพนักงาน เนื่องจากจะทำให้พนักงานมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และเกิดคุณธรรมในการทำงาน ณ ระดับหนึ่ง</p>
รูปแบบการบริหาร (Style)	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นการทำตามคำสั่งของผู้บริหารระดับสูง ● บริหารงานในขอบเขตที่กำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> ● ยังไม่มีความแตกต่างที่ชัดเจน ● ไม่มีรูปแบบการบริหารที่ชัดเจน 	<p>จะพบว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปในเรื่องรูปแบบการบริหาร ยังไม่มีความแตกต่างที่ชัดเจน ดังนั้นทางคณะผู้ให้คำปรึกษาจึงได้ทำการศึกษาในประเด็นดังกล่าว และจะนำเสนอในรายละเอียดต่อไป โดยจะเน้นที่ภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรมากกว่ารูปแบบในการบริหารจัดการ เนื่องจากภาวะผู้นำดังกล่าว จะมีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ในสภาวะการณ์หลังการซื้อกิจการมากกว่ารูปแบบในการบริหารจัดการ</p>

ตารางที่ 6.3: เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก่อนและหลังการซื้อกิจการ (ต่อ)

องค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร	ก่อนการซื้อกิจการ	หลังการซื้อกิจการ	บทวิเคราะห์
<p>ค่านิยมร่วม (Superordinate Goals)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● วัฒนธรรมองค์กร 6 ประการ (6C) ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - Communication - Cooperation - Consideration - Compromise - Caring - Compassion ● คุณธรรมทั้ง 12 ประการ ได้แก่ รู้จักบุญคุณคน เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน จงรักภักดีต่อหน่วยงาน จริงใจ เสมอต้นเสมอปลาย ต่อหน้าและลับหลังทำเหมือนกัน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ปรารถนาดีต่อผู้อื่น โอบอ้อมอารีมีน้ำใจ ใจซื่อมือสะอาด บริสุทธิ์ยุติธรรม มีความเกรงใจผู้อื่น 	<ul style="list-style-type: none"> ● วัฒนธรรมองค์กร ยังไม่มีความชัดเจนในการสื่อสารมากนัก แต่มีการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ขององค์กร โดยสมรรถนะหลักขององค์กร ได้แก่ การให้บริการที่เป็นเลิศ ความร่วมมือและทำงานเป็นทีม ความผูกพันในงาน ความกระตือรือร้น การพัฒนาศักยภาพ การมุ่งผลสำเร็จ คุณธรรมประจำใจ/ความซื่อสัตย์ 	<p>จะพบว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปในเรื่องค่านิยมร่วมขององค์กร ยังไม่มีความชัดเจนมากนัก แต่จากการพิจารณาจะพบสิ่งที่เปลี่ยนไปที่เห็นได้ชัดเจน คือ การเน้นวัฒนธรรมขององค์กรในเชิงธุรกิจมากกว่าความเป็นตัวตนของพนักงาน หรือลักษณะและคุณธรรมประจำใจของพนักงาน ซึ่งความไม่ชัดเจนดังกล่าว จะไม่ใช่สิ่งที่แปลกไปจากการพิจารณาตามทฤษฎี 7S เนื่องจากองค์ประกอบดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์ประกอบด้านที่เหลือเป็นไปในทิศทางเดียวกันแล้ว แต่จากข้อมูลข้างต้นจะพบว่าองค์ประกอบด้านรูปแบบการบริหารยังไม่มี ความชัดเจนเท่าใด จึงทำให้องค์ประกอบด้านค่านิยมร่วม จึงยังไม่ชัดเจนตามมา ซึ่งบทบาทขององค์ประกอบด้านค่านิยมร่วม จะเป็นสิ่งที่เชื่อมองค์ประกอบที่เหลือขององค์ประกอบให้ไปสามารถอยู่ด้วยกัน</p>

จากตารางที่ 6.3 จะพบว่าหลายๆ ประเด็นที่วิเคราะห์ข้างต้น องค์กรได้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกันและเอื้อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้น เนื่องจากมีการจำกัดขอบเขต (Scope) และกลยุทธ์ของการทำธุรกิจที่ชัดเจนมากขึ้น มีระบบโครงสร้างและระบบงานที่ช่วยให้การทำงานได้ง่ายขึ้นและสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง รวมถึงสร้างให้มีการสื่อสารระหว่างกันมากขึ้น ซึ่งการปรับเปลี่ยนดังกล่าวล้วนแล้วแต่เป็นผลดีต่อธุรกิจการค้าปลีก เพราะธรรมชาติของธุรกิจจะต้องมีการแก้ปัญหาตัดสินใจ และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีส่วนอย่างมากที่จะช่วยสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร รวมถึงทักษะขององค์กรที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากขึ้น นอกจากนี้พนักงานขององค์กรยังมีเป้าหมายในการทำงานและการได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น ซึ่งจากการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบดังกล่าวตามทฤษฎี 7S ของ McKinsey ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาเห็นว่าองค์กรได้ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้องแล้ว เพราะฉะนั้นในข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรต่อจากนี้ไปจะไม่ได้นำเสนอถึงองค์ประกอบดังกล่าวอีก แต่จะเน้นที่องค์ประกอบด้านรูปแบบการบริหาร (Style) ของผู้บริหารในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรยังไม่มี ความชัดเจนในองค์ประกอบดังกล่าวมากนัก อีกทั้งองค์ประกอบดังกล่าวยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะนำมาสู่องค์ประกอบสุดท้าย คือ ค่านิยมร่วม (Superordinate Goals) ขององค์กร

จากผลการศึกษาในบทที่ 5 และการวิเคราะห์ผลการศึกษาที่ได้นำเสนอข้างต้น จะพบว่าประเด็นที่ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาจะต้องให้คำปรึกษาเพื่อให้สามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้จะมีประเด็นหลักอยู่ 2 ประเด็น คือ

- (1) เพิ่มปฏิริยาให้การสนับสนุนและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร
- (2) พัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ให้มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากขึ้น และลดภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย เพื่อช่วยให้ผู้บริหารดังกล่าวมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความชัดเจนและโดดเด่นจนช่วยให้การบริการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

ซึ่งประเด็นในการให้คำปรึกษาทั้ง 2 ประเด็นข้างต้น จะได้นำเสนอเป็นแผนดำเนินการในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ตามลำดับความเร่งด่วนและผลกระทบต่อองค์กรดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 แผนดำเนินการในระยะสั้นสำหรับองค์กร

จากการผลการศึกษา และการอภิปรายผลที่ได้นำเสนอข้างต้น จะพบว่าประเด็นเร่งด่วนที่ทางองค์กรจะต้องรีบดำเนินการแก้ไข คือ เรื่องของการเพิ่มปฏิภริยาให้การสนับสนุนและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งประเด็นดังกล่าวเป็นประเด็นสำคัญมากซึ่งจะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรในการดำเนินการแก้ปัญหาในระยะสั้น คือ ในช่วง 0-6 เดือนแรก ควรจะเน้นเรื่องการแก้ปัญหาข้างต้นดังกล่าวก่อน

หากจะพิจารณาตามผลของการศึกษาตามการอภิปรายผลข้างต้น จะพบว่าปัญหาขององค์กรในประเด็นหลักที่ทำให้เกิดปฏิภริยาต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และมีปฏิภริยาการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงไม่มากเท่าที่ควรนั้นมีสาเหตุหลักมาจากการที่

- 1) องค์กรยังมีการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร คือ อาจจะไม่ได้อธิบายหรือเน้นย้ำในเรื่องผลดีของการเปลี่ยนแปลงต่อตัวบุคคลและทีมงานเท่าที่ควร จึงทำให้ผู้บริหารดังกล่าวไม่เกิดความผูกพันและมุ่งมั่นต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และไม่ได้มีการสื่อสารถึงการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ผู้บริหารกลุ่มที่ศึกษา รู้สึกว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจำนวนมากขึ้นกว่าการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในช่วงแรก ซึ่งการต่อต้านดังกล่าวจึงนำมาสู่ความขัดแย้งระหว่างพนักงานตามมา และทำให้ผู้บริหารที่ศึกษา รู้สึกว่าไม่เห็นถึงหนทางแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงแต่ประการใด
- 2) ผู้บริหารขององค์กรยังไม่ได้แสดงความมุ่งมั่นตั้งใจจริงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่ได้แสดงให้เห็นถึงความไม่ย่อท้อหรือไม่เบื่อบ่อยที่จะพูด ชี้แจงและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงทำให้ผู้บริหารที่ศึกษาเกิดความลังเล สับสน ไม่แน่ใจและไม่มั่นใจที่จะทุ่มเทในการทำงาน
- 3) องค์กรไม่ทำให้ผู้บริหารที่ศึกษาดังกล่าวมีส่วนร่วมในกระบวนการและกิจกรรมด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการเสนอความคิดเห็นต่างๆ จึงทำให้ผู้ให้ในกลุ่มดังกล่าวไม่เข้าใจผลของความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง รวมถึงไม่มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อการดำเนินการด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- 4) องค์การยังไม่ได้มีการพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับความรับผิดชอบใหม่ในการปฏิบัติงานหลังการเปลี่ยนแปลงอย่างเพียงพอ จึงทำให้ผู้บริหารดังกล่าวเผชิญกับความยากลำบากในการทำงาน และเกิดความรู้สึกไม่มั่นคง

จากประเด็นหลักข้างต้นจะพบว่า สิ่งที่เกิดขึ้นตรงกับสิ่งที่ John P. Kotter ได้กล่าวไว้ทั้งสิ้น ซึ่งหากไม่รีบดำเนินการแก้ไขและจัดการเป็นอย่างดีแล้วจะทำให้บริษัทประสบกับความล้มเหลวในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นสำหรับแนวทางในการแก้ไขในระยะสั้นนี้ องค์การควรที่จะ

1) **จัดให้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย** ซึ่งตั้งแต่การซื้อกิจการของบริษัทที่ผ่านมา ประมาณ 1 ปี มีเพียงช่วงหลังการซื้อกิจการครั้งเดียวเท่านั้นที่ประธานกรรมการผู้จัดการได้มีโอกาสในการพูดคุยกับพนักงานถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงทำให้ผู้บริหารไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารในเรื่องการเปลี่ยนแปลง และความจำเป็นต่างๆ ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดของการดำเนินงานในปัจจุบัน ดังนั้นทางบริษัทฯ จึงน่าจะ

1.1 จัดให้มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการ ภายใน 1 เดือนนับจากนี้ เพื่อลดความระดับของความต่อต้านที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยสื่อสารเกี่ยวกับประเด็นที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา ซึ่งเรื่องที่จะทำการสื่อสารอาจได้แก่

- สภาวะการณ์ขององค์กร และความจำเป็นที่ทำให้บริษัทต้องมีการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม ซึ่งประเด็นดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารที่ศึกษาได้ตระหนักถึงความเร่งด่วน และความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน

- สิ่งที่องค์กรได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปแล้วในช่วงที่ผ่านมา เช่น โครงสร้างองค์กร ระบบการดำเนินการ การนำเทคโนโลยีมาใช้ การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล พร้อมเหตุผลของการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น

- สิ่งที่องค์กรจะดำเนินการปรับเปลี่ยนต่อไปในช่วง 3-6 เดือนข้างหน้า พร้อมทั้งเหตุผลในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว รวมทั้งผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับการทำงาน หรือกับตัวพนักงาน เพื่อให้ผู้บริหารดังกล่าวมองเห็นภาพที่กำลังจะก้าวไปและแนวทางที่ชัดเจนอันจะทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงมีทิศทางเดียวกัน

- ความคาดหวังต่อผู้บริหารที่ศึกษาและพนักงานในการให้ความร่วมมือและดำเนินการในเรื่องต่างๆ ว่าจะต้องให้ความช่วยเหลือหรือดำเนินการในเรื่องใดบ้าง เพื่อให้ผู้บริหาร

ที่ศึกษาปฏิบัติตนเองได้อย่างถูกต้อง สามารถสื่อสารได้ให้กับพนักงานขององค์กรทราบบอย่างถูกต้อง และช่วยให้การดำเนินการด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ

- เปิดโอกาสให้มีการซักถามและเสนอความคิดเห็นต่างๆ เพราะจะทำให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรทราบความกังวล ข้อสงสัย และความคับข้องใจที่มีต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและที่จะเกิดขึ้น เพื่อที่จะได้หาหนทางและวิธีในการป้องกันต่อไป

1.2 จัดให้มีการสื่อสารโดยกรรมการผู้จัดการเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อแจ้งให้ทราบถึงความคืบหน้าของการดำเนินงาน และปัญหาที่พบในระหว่างการทำงาน รวมถึงแนวทางแก้ไขต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยประเด็นของการสื่อสารอาจอ้างอิงตามหัวข้อที่ได้ระบุไว้ในข้อที่ 1.1 รวมถึงการดำเนินงานของทีมงานด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (ซึ่งจะกล่าวในข้อ 3) ว่าในแต่ละทีมงานมีความคืบหน้าในการดำเนินงานด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างไร และจะทำอะไรต่อไป รวมถึงต้องการความช่วยเหลือจากหน่วยงานข้างเคียง และการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในประเด็นใดบ้าง ซึ่งการสื่อสารที่เป็นปกตินี้จะสร้างให้พนักงาน เกิดความตื่นตัวและมีความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดกับองค์กร

1.3 จัดให้มีนโยบายการสื่อสารที่เป็น Open Door Policy ที่กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของบริษัท จะเปิดรับความคิดเห็น และตอบข้อสงสัยหรือปัญหาที่ผู้บริหารระดับต้นเผชิญ โดยจะต้องไม่เบียดเบียนที่จะพูดหรืออธิบายกับคำถามที่ซ้ำๆ หรือเดิมๆ ต้องมีการชี้แจงและทำความเข้าใจกับเรื่องราวต่างๆ ให้เกิดความเข้าใจเป็นอย่างดี ซึ่งนโยบายการสื่อสารดังกล่าวจะเป็นโอกาสที่ดีที่ทางผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางขององค์กรจะได้ให้คำปรึกษา (Counseling) และสอนวิธีในการดำเนินการ (Coaching) เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้บริหารระดับต้นด้วย นอกจากนี้ควรให้มีการนำนโยบายดังกล่าวไปใช้กับผู้บริหารระดับกลางด้วย คือ เปิดโอกาสให้พนักงานของบริษัทสามารถถามคำถาม ปรึกษา และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันทั้งองค์กร

2) **ประกาศถึงความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงย่อยเป็นระยะ** เนื่องจากการดำเนินการด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ดำเนินการมาระยะหนึ่งแล้ว และเกิดความสำเร็จในการดำเนินการด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังนั้นเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการ

ดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่อไป รวมถึงเพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ตระหนักถึงความทุ่มเทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และแสดงถึงความจริงจังของการดำเนินการด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ควรมีการประกาศถึงความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรดังกล่าว โดยอาจมีการให้รางวัล เช่น เงินรางวัล หรือของกำนัล รวมถึงมีการชมเชยถึงความทุ่มเทของผู้บริหารระดับต้นที่มีส่วนสำคัญที่ช่วยสร้างให้การดำเนินการด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวสามารถทำได้พร้อมกับการสื่อสารอย่างเป็นทางการที่จะจัดขึ้นในข้อ 1.1

นอกจากนี้ภายหลังจากการที่ได้ประกาศถึงความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงไปบ้างแล้วในข้อ 1.1 องค์กรควรมีการวางแผนที่จะประกาศถึงความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงต่อไปเป็นช่วงๆ ของการดำเนินการด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งอาจจะกำหนดให้มีการประกาศถึงความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงหลังจากเสร็จสิ้นการดำเนินการในแต่ละช่วงเวลา (Phrase) ทั้งนี้ การกระทำดังกล่าวจะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ และเป็นการแสดงความยอมรับกับผู้ที่มีส่วนร่วมในการทำให้การดำเนินการด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ รวมถึงเป็นการแสดงจุดยืนที่มั่นคงขององค์กรเกี่ยวกับการให้ความสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอีกด้วย และที่สำคัญ คือ เป็นการทำให้พฤติกรรมของการให้ความร่วมมือคงอยู่ต่อไป

3) จัดให้มีทีมงานด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้บริหารที่ศึกษามีส่วนร่วมในความบริหารการเปลี่ยนแปลง จึงควรจัดให้มีทีมงานในการดำเนินการด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยอาจกำหนดให้มีการจัดตั้งทีมงานเพื่อดำเนินการด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง เฉพาะด้าน เช่น จับกลุ่มผู้บริหารที่ศึกษาดังกล่าวประมาณ 7-10 คนต่อกลุ่ม เพื่อเป็น Working Group ในการดูแลเรื่องการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของฝ่ายขาย Retail อีกกลุ่มอาจจะรับผิดชอบเรื่องการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้ กลุ่มผู้บริหารที่ศึกษาดังกล่าวจะทำหน้าที่เป็นสมาชิกในทีม (Team Member) โดยจะมีกรรมการผู้จัดการเป็นหัวหน้าในแต่ละกลุ่มที่จะคอยดูแลให้ภาพรวมของการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่บริษัทต้องการ ซึ่งกรรมการผู้จัดการ จะทำหน้าที่เป็น Change Supervisor นั่นเอง ซึ่งการจัดตั้งทีมงานดังกล่าวจะเป็นการแก้ไขปัญหาเรื่องการไม่รู้สึกรู้สีกว่ามีส่วนร่วมหรือการไม่มีความผูกพันในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

4) ประเมินว่าผู้บริหารกลุ่มที่ศึกษาขององค์กรขาดทักษะหรือความสามารถในด้านใดเพิ่มเติม ซึ่งทักษะดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประสบความสำเร็จอีกทั้งจะเป็นการลดความยากลำบากในการเผชิญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และทำให้ผู้บริหารที่ศึกษาดังกล่าวเกิดเกิดความรู้สึกที่มั่นคง ซึ่งจากการประเมินเบื้องต้นที่ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาได้ศึกษามา จะมีประเด็นเรื่องของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่ทางองค์กรควรที่จะสร้างให้ผู้บริหารกลุ่มที่ศึกษามีภาวะผู้นำในแบบดังกล่าว เพื่อที่จะช่วยทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ดังที่จะนำเสนอต่อไปในการให้คำปรึกษาในระยะกลาง

3.2 แผนดำเนินการในระยะกลางสำหรับองค์กร

หลังจากที่ได้ดำเนินการแก้ปัญหาในระยะสั้นแล้ว แต่ในด้านของกิจกรรมต่างๆ ที่ได้นำเสนอไปนั้น ยังคงต้องมีการดำเนินการต่อไปเรื่อยๆ เพราะเมื่อใดที่หยุดการดำเนินการข้างต้นแล้ว ก็มีโอกาสที่ปฏิกิริยาของผู้บริหารที่ศึกษาขององค์กรจะกลับมาต่อต้านและให้การสนับสนุนต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงน้อยลงดังเดิม ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการดำเนินการดังกล่าวจะต้องดำเนินการต่อในแผนการดำเนินการในระยะกลางด้วย

แต่ประเด็นที่จะนำเสนอต่อไปนี้จะ เป็นแผนงานที่เพิ่มเข้ามาสำหรับการแก้ปัญหาในระยะกลาง ซึ่งจะเป็นการเน้นเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นหลัก เพราะจากผลของการศึกษาในบทที่ 5 และการอภิปรายผลข้างต้น จะพบว่าแนวโน้มของคะแนนของภาวะผู้นำทั้ง 3 จะเป็นไปตามทฤษฎี แต่หากจะพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่าคะแนนของพฤติกรรมแบบปล่อยตามสบายยังนับว่าเป็นคะแนนที่อยู่ในระดับสูงกว่าที่ควรจะเป็น ในขณะที่คะแนนด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพยังมีระดับคะแนนที่ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ดังนั้น จึงกลายเป็นประเด็นที่จะต้องนำวิธีการทางด้านการพัฒนาบุคลากร มาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งสองแบบ โดยมีเป้าหมายที่จะลดภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย และเพิ่มภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เพื่อสร้างให้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความเด่นชัดมากขึ้น และจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งระยะเวลาในการดำเนินการสำหรับแผนระยะกลางจะใช้เวลาประมาณ 6 เดือน โดยเริ่มที่เดือนที่ 7-12

สำหรับกระบวนการหลักที่จะใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าว จะมีอยู่ด้วยกัน 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ การพัฒนาผ่านกระบวนการฝึกอบรม (Training Process) และอีกกระบวนการที่จะใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าว คือ การให้คำแนะนำของผู้บังคับบัญชา (Coaching) โดยสาเหตุประการสำคัญที่ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาเลือก 2 วิธีการดังกล่าวมาใช้ เนื่องจากพฤติกรรมภาวะผู้นำดังกล่าวนับได้ว่าเป็นลักษณะของพฤติกรรมส่วนบุคคล ดังนั้นจึงควรที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้รับรู้ถึงภาวะผู้นำที่เป็นอยู่เดิมของตนเอง ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง และพฤติกรรมการนำที่ควรจะเป็นตามกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ผ่านทางการเข้าใจตนเอง การเข้าใจทางทฤษฎี และการเข้าใจจนกระทั่งสามารถปฏิบัติได้ในสถานการณ์จริง โดยกระบวนการในการพัฒนาดังกล่าว เป็นการอ้างอิงมาจากรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ตาลันffy (Bertalanffy's System Model) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **การศึกษาบริบท (Context)**
 - 1.1 นำเสนอภาพรวมของผลการสำรวจภาวะผู้นำตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) แก่ผู้เข้ารับการพัฒนา
 - 1.2 สรุปผลการประเมินภาวะผู้นำตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (ผลจากแบบสอบถามภาวะผู้นำในส่วนที่ 2) ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน

2. **กำหนดตัวป้อน (Input) การให้องค์ความรู้ (Body of Knowledge) ที่จำเป็นแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา**
 - 2.1 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)
 - 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)
 - 2.3 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

3. **กำหนดกระบวนการ (Process)**
 - 3.1 บรรยายให้องค์ความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา
 - 3.2 ปฏิบัติการสร้างแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ของผู้เข้ารับการพัฒนา (Individual Leadership Development Plan: ILDP)
 - 3.3 นำ ILDP ไปปฏิบัติในสภาพจริงเป็นเวลา 6 เดือน เพื่อสร้างทักษะ (Skills) ในการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
 - 3.4 ประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้เข้ารับการ พัฒนา เพื่อตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership style) โดยใช้แบบสอบถาม MLQ อีกครั้ง

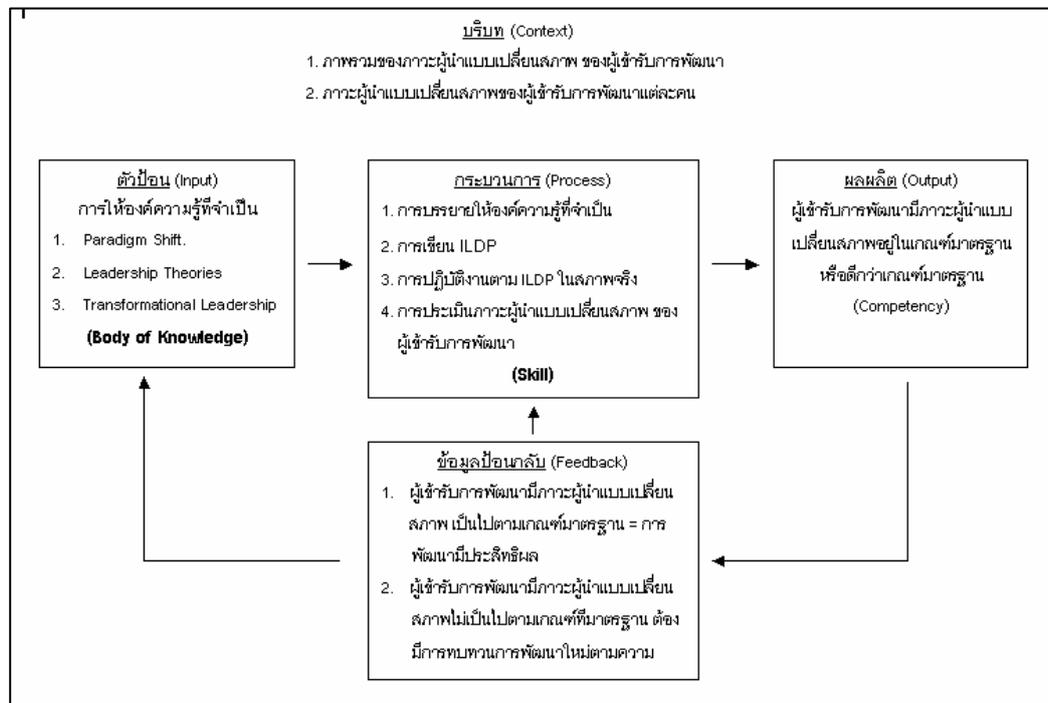
4. **ผลผลิต (Output) ผู้เข้ารับการพัฒนามีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน หรือดีกว่าเกณฑ์มาตรฐานหลังจากปฏิบัติตาม ILDP ตามเวลาที่กำหนดแล้ว**

5. **ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)**

ถ้าการประเมินผลภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นไปตามเกณฑ์ในข้อ 4 ถือว่าการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน

สภาพมีประสิทธิผล ถ้าการประเมินผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้เข้ารับการพัฒนาไม่เป็นไปตามเกณฑ์ในข้อ 4 จะต้องทบทวนว่า เป็นเพราะสาเหตุใด จากตัวป้อน กระบวนการ การวิเคราะห์บริบทที่คลาดเคลื่อน หรือจากการปฏิบัติงานในสภาพจริงของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคน เมื่อได้ข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจนแล้ว ก็ต้องมีการทบทวนการพัฒนาใหม่ตามความเหมาะสม

จากรูปแบบเชิงระบบในการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพข้างต้น สามารถอธิบายสรุปได้ดังภาพที่ 6.1



ภาพที่ 6.1: แสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้เข้ารับการพัฒนาตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟี

ดังนั้นการแบ่งเนื้อหาสาระตามกระบวนการฝึกอบรมและการสอนงานจากกรอบแนวคิดข้างต้น จะสามารถแบ่งกระบวนการในการพัฒนาออกเป็น 4 ขั้น ซึ่งแต่ละขั้นจะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การบรรยายเกี่ยวกับองค์ความรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งจะประกอบด้วย

- การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน
- แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ
- แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
- ผลการประเมินภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้เข้ารับการพัฒนแต่ละคน

ขั้นที่ 2 การเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้เข้ารับการพัฒนแต่ละคน

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้เข้ารับการพัฒนแต่ละคน เป็นระยะเวลา 6 เดือน

ขั้นที่ 4 การประเมินภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้เข้ารับการพัฒน โดยการใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำ (ส่วนที่ 2) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน รวมทั้งให้มีการประเมินปฏิบัติการต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รูปแบบและภาวะผู้นำ และการปรับตัวในสถานการณ์ต่างๆ (ส่วนที่ 2) ร่วมด้วยเพื่อทราบพัฒนาการของการลดปฏิบัติการต่อต้านต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการเพิ่มการสนับสนุนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สำหรับรายละเอียดของวัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระหลัก เทคนิคที่ใช้ เครื่องมือที่ใช้ ขั้นตอนในการดำเนินงาน ระยะเวลาที่ใช้ ในแต่ละขั้น ได้นำเสนอในตารางที่ 6.4 ด้านล่างนี้

ตารางที่ 6.4: สรุปกระบวนการฝึกอบรม และการสอนงานเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารบริษัทเอเชียปู้คส์ จำกัด

กรอบประเด็น	ขั้นที่ 1 การให้องค์ความรู้	ขั้นที่ 2 ผู้เข้าอบรมปฏิบัติการในห้องประชุม	ขั้นที่ 3 การปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพในสภาพการณ์จริง	ขั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพ
1. วัตถุประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความตื่นตัวที่จะพัฒนาตนเอง 2. เพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยทั่วไปแก่ผู้เข้ารับการอบรม 3. เพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของตนเอง 2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในบริบทของตนเองได้ 3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสังเคราะห์ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของตนเองในบริบทของการทำงานของตนเองเพื่อกำหนดแผนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของตนเองได้ (Individual Leadership Development Plan: ILDP) 4. เพื่อสร้างความมุ่งมั่น (Commitment) ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการอบรมเอง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมนำแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง (ILDP) ไปใช้ในการปฏิบัติงานในสภาพงานจริง 2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดทักษะในการนำตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้เข้ารับการอบรม 2. เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนากระบวนการในการฝึกอบรมตั้งต่อไป ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 6.4: สรุปกระบวนการฝึกอบรม และการสอนงานเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารบริษัทเอเชียบิวคอส จำกัด (ต่อ)

กรอบประเด็น	ขั้นที่ 1 การให้องค์ความรู้	ขั้นที่ 2 ผู้เข้าอบรมปฏิบัติการในห้องประชุม	ขั้นที่ 3 การปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในสภาพการณ์จริง	ขั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
2. เนื้อหาสาระ (Content)	1. การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) 2. ภาวะผู้นำกับการจัดการ (Leadership and Management) 3. กระบวนทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำที่องค์กรต้องการ 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำ 5. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	1. การแจ้งผลการประเมินภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้เข้ารับการอบรมจากผู้บังคับบัญชา 2. การศึกษาเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำหุ้บัจจัย บัจจัย – MLQ, Bass & Avolio, 1992 3. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของตนเองของผู้เข้ารับการอบรม 4. การเสนอผลการศึกษาภาวะผู้นำโดยภาพรวมขององค์กร 5. ผู้เข้าอบรมเขียนแผนปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของตนเอง	1. ผู้เข้ารับการอบรมนำแผนที่ได้จากขั้นที่ 2 ไปปฏิบัติจริงในสภาพการทำงาน	1. การประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการอบรม
3. เทคนิคที่ใช้	1. การบรรยายประกอบสื่อ 2. การอภิปรายซักถาม	1. การบรรยายประกอบสื่อ 2. การอภิปรายซักถาม 3. การระดมสมอง 4. การปฏิบัติตามแผน 5. การนำเสนอ	1. การปฏิบัติงานในสภาพจริง	1. การตอบแบบสอบถาม 2. การสัมภาษณ์ 3. การหาค่าเฉลี่ย SD และค่า T-Test

ตารางที่ 6.4: สรุปกระบวนการฝึกอบรม และการสอนงานเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารบริษัทเอเชียบิวคอส จำกัด (ต่อ)

กรอบประเด็น	ขั้นที่ 1 การให้องค์ความรู้	ขั้นที่ 2 ผู้เข้าอบรมปฏิบัติการในห้องประชุม	ขั้นที่ 3 การปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในสภาพการณ์จริง	ขั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
4. เครื่องมือที่ใช้	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิทัศน์เรื่อง Paradigm Shift 2. เอกสารประกอบคำบรรยาย: เกี่ยวกับ <ul style="list-style-type: none"> - การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ - ผู้นำกับผู้จัดการ - กระบวนทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำที่องค์กรต้องการ - ความหมายผู้นำกับผู้บริหาร - ทรรศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ - ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม - ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ - ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน - ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และ ความสำคัญ - เครื่องมือในการประเมินผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพขององค์กร 2. แบบสอบถามภาวะผู้นำ ในส่วนที่ 2 (ซึ่งอ้างอิงมาจากแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย – MLQ, Bass & Avolio, 1992) 3. แบบแสดงผลการประเมินภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 4. แบบฟอร์มแผนพัฒนาภาวะผู้นำรายบุคคล (Individual Leadership Development Plan: ILDP) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. แผนปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่ได้จากการเขียนในขั้นที่ 2 2. แบบฟอร์มในการติดตามผลของผู้บังคับบัญชา 	<ol style="list-style-type: none"> 1. แบบสอบถามภาวะผู้นำ ส่วนที่ 2 (ซึ่งอ้างอิงมาจากแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย – MLQ, Bass & Avolio, 1992) ซึ่งจะให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน

ตารางที่ 6.4: สรุปกระบวนการฝึกอบรม และการสอนงานเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารบริษัทเอเชียบิวส์ จำกัด (ต่อ)

กรอบประเด็น	ขั้นที่ 1 การให้องค์ความรู้	ขั้นที่ 2 ผู้เข้าอบรมปฏิบัติการในห้องประชุม	ขั้นที่ 3 การปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพในสภาพการณ์จริง	ขั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพ
5. ขั้นตอนในการ ดำเนินงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. บรรยายเกี่ยวกับเนื้อหาตามที่ระบุไว้ในข้อที่ 4 2. ผู้เข้าอบรมร่วมอภิปรายซักถามระหว่างการบรรยาย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. แจ้งผลการประเมินภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 2. อธิบายองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 3. การอภิปรายและซักถาม 4. ให้ผู้เข้าอบรมแบ่งกลุ่มระดมสมองวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่เป็นผลรวมขององค์กร 5. นำเสนอผลการวิเคราะห์ในข้อที่ 4 6. บรรยายวิธีการจัดทำแผนพัฒนาภาวะผู้นำรายบุคคล (Individual Leadership Development Plan: ILDP) 7. ผู้เข้าอบรมปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของตนเอง 8. ผู้เข้าอบรมนำเสนอ ILDP ที่สร้างขึ้นแก่ที่ประชุม 9. อภิปรายซักถามจากวิทยากรและผู้เข้าอบรม 10. วิทยากรเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง ILDP ให้มีความเหมาะสม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้เข้าอบรมนำ ILDP ไปปฏิบัติงานในสภาพการทำงานจริง 2. ผู้บังคับบัญชาคอยเป็นที่เลี้ยงและเป็นพี่ที่ปรึกษาในขณะที่ผู้เข้าอบรมปฏิบัติงานตาม ILDP 	<ol style="list-style-type: none"> 1. นำแบบสอบถามภาวะผู้นำ ส่วนที่ 2 (ซึ่งอ้างอิงมาจากแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย – MLQ, Bass & Avolio, 1992) ให้ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรมประเมิน 2. ส่งผลการประเมินให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม
6. ระยะเวลา	1 วันทำการ	1 วันทำการ	ประมาณ 6 เดือน	1/2 วันทำการ

3.3 แผนดำเนินการในระยะยาวสำหรับองค์กร

หลังจากการดำเนินการตามแผนระยะสั้นและระยะกลางแล้ว ทางคณะผู้ให้คำปรึกษา มั่นใจว่าน่าที่จะสามารถแก้ปัญหาหลักในประเด็นที่พบจากการศึกษาได้ในระดับหนึ่ง แต่เนื่องจากการสร้างภาวะผู้นำดังกล่าวเป็นลักษณะของพฤติกรรมส่วนบุคคล ซึ่งการสร้างพฤติกรรมต่างๆ นั้น จะต้องอาศัยเวลาในการสร้างระดับหนึ่ง คือ อย่างน้อยประมาณ 6-12 เดือน ดังนั้นทางคณะผู้ให้คำปรึกษาจึงมีความเห็นว่า ควรที่จะให้มีการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในสภาพการณ์จริงต่อไปอีก 6 เดือน คือ เดือนที่ 13-18 ดังรายละเอียดในขั้นที่ 3 โดยมีผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษาคอยให้คำแนะนำและปรับแก้ไขพฤติกรรมที่ยังไม่เป็นไปตามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารที่ศึกษาสามารถนำภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไปปฏิบัติได้ในสภาพการณ์การทำงานจริง

ตารางที่ 6.5: สรุปแผนการดำเนินการในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

ระยะของแผนดำเนินการ	แผนการดำเนินการ	ช่วงเวลาที่ดำเนินการ
ระยะสั้น (เดือนที่ 0 - 6)	1) จัดให้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย	ภายใน 1 เดือน (ภายในเดือนตุลาคม)
	1.1 จัดให้มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการ ภายใน 1 เดือนนับจากนี้	
	1.2 จัดให้มีการสื่อสารโดยกรรมการผู้จัดการเป็นประจำ	ทุกไตรมาส (มกราคม, เมษายน, กรกฎาคม, ฯลฯ)
	1.3 จัดให้มีนโยบายการสื่อสารที่เป็น Open Door Policy	เริ่มหลังการสื่อสารอย่างเป็นทางการ (เดือนตุลาคมเป็นต้นไป)
	2) ประกาศถึงความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงย่อยเป็นระยะ	ในวันที่มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการ และทุกครั้งหลังการดำเนินการในแต่ละช่วงสิ้นสุดลง
ระยะกลาง (เดือนที่ 7 - 12)	3) จัดให้มีทีมงานด้านบริหารการเปลี่ยนแปลง	เดือนพฤศจิกายน
	4) ประเมินว่าผู้บริหารกลุ่มที่ศึกษาขององค์กรขาดทักษะหรือความสามารถในด้านใดเพิ่มเติม	เดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม
	1) บรรยายเกี่ยวกับองค์ความรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	เดือนเมษายน
	2) เขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคน	เดือนเมษายน
ระยะยาว (เดือนที่ 13 -18)	3) ปฏิบัติตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคน เป็นระยะเวลา 6 เดือน	เดือนเมษายน - กันยายน
	4) ประเมินภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้เข้ารับการพัฒนา และปฏิกิริยาตอบสนองของการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้แบบสอบถาม (ภาคผนวกที่ 3)	เดือนกันยายน
	1) ผู้บริหารที่ศึกษาปฏิบัติตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคน เป็นระยะเวลาอีก 6 เดือน โดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้คำแนะนำ	เดือนตุลาคม - มีนาคม

4. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

สำหรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการศึกษาในหัวข้อภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงที่จะศึกษาในครั้งต่อไป ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาเห็นว่า

1. ควรขยายการศึกษาต่อไปในธุรกิจอื่นๆ เพิ่มเติม ซึ่งจะเป็นขยายผลของการศึกษาในภาพกว้าง รวมทั้งสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างของผลการศึกษาจากธุรกิจที่มีความแตกต่างกัน เพื่อพิสูจน์ประเด็นต่างๆ ตามทฤษฎี รวมถึงประเด็นที่ค้นพบเพิ่มเติมจากการศึกษาในครั้งนี้
2. ควรขยายการศึกษาไปยังพนักงานที่เป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการขององค์กรด้วย เนื่องจากผู้นำดังกล่าวเป็นส่วนสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพนักงานโดยรวมเช่นกัน ซึ่งเป็นอีกส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรประสบความสำเร็จ
3. ควรมีการเพิ่มการวิเคราะห์เนื้อหาสาระที่สำคัญของข้อความ (Content Analysis) ที่ใช้ในการศึกษา เพื่อให้ข้อความดังกล่าวสามารถวัดประเมินได้แม่นยำมากยิ่งขึ้น
4. ควรเพิ่มการศึกษาเกี่ยวกับปฏิกริยาการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในแง่มุมอื่นๆ เช่น การวิเคราะห์ระดับการต่อต้านในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร
5. ควรเพิ่มการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ศึกษา และผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกเพิ่มเติมเกี่ยวกับเหตุผล และข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน เช่น ทำไมถึงอยากให้ผู้บริหารที่ศึกษามีรูปแบบพฤติกรรมแบบมุ่งงานมากกว่ามุ่งความสัมพันธ์ คิดว่าทักษะใดที่มีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
6. อาจพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรอื่นเพิ่มเติม เช่น อำนาจการตัดสินใจ ความมีอิสระในการทำงาน ว่ามีผลต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือไม่ เพราะหากผู้นำถูกจำกัดด้วยกฎระเบียบและขอบเขตมากเกินไป อาจส่งผลต่อภาวะผู้นำในรูปแบบดังกล่าวก็เป็นได้