



## แนวทางการพัฒนาผู้นำขององค์การธุรกิจขายตรง Organizational Leader Development Approach of Direct selling business

จินตนา พรจะเด็ด  
(fcajintana@gmail.com)

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้นำขององค์การธุรกิจขายตรงในด้านคุณลักษณะ ทักษะผู้นำ และวิธีการพัฒนาผู้นำ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกแบบเลือกเจาะจง จากผู้เชี่ยวชาญของนักธุรกิจแอมเวย์ระดับเพชรบริหารที่ดำรงคุณสมบัติระดับเพชรไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 17 คน และผู้นำชาวต่างชาติที่มีคุณสมบัติเดียวกัน รวมจำนวน 6 คน สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือผู้นำระดับแพลทินัมขึ้นไป ถึงระดับเพชรจำนวน 400 คน และสร้างสมการพยากรณ์ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นต้น

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ สรุปได้ดังนี้ คุณลักษณะ ทักษะที่ต้องมีเพื่อการพัฒนาผู้นำเรียงตามความสำคัญตามสมการจากมากไปน้อย คือ 1) ทักษะด้านการสื่อสาร 2) วิสัยทัศน์ 3) การยอมรับเชื่อถือ และ 4) มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษานี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ส่วนวิธีการพัฒนาผู้นำ คือ 1) การสอนงาน 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ 3) การทำงานเป็นทีม และ 4) ความก้าวหน้าในอาชีพและแผนการฝึกอบรม

**คำสำคัญ:** 1) การพัฒนาผู้นำ 2) องค์การธุรกิจขายตรง

### Abstract

The research is aimed at studying an organizational leader development approach of direct selling business in aspects of leadership trait and leader development methodology by means of mixed methodology. For qualitative research, information was gathered by in-depth interview method though purposive sampling. The sample consisted of 17 Thai Executive Diamond Amway business owners who have qualified the rank as Diamond Amway business owner for no less than 5 years, and 6 international Amway business owners of the same qualification. For quantitative research, the sample consisted of 400 Platinum Amway business owners and above up to Diamond Amway business owners. Stepwise multiple regression analysis was used in order to construct the predictive equation model.

The findings from qualitative research were found to be consistent with the findings from quantitative research. Leadership traits affecting leader development were ranked as followed, 1) communication skills, 2) vision, 3) acceptability and 4) transformational leadership. This result was statistically significant at .01 and .05 level. As for leader development methodology; 1) coaching, 2) learning organization, 3) teamwork and 4) career path and training road map.

**Keywords:** 1) Leader development 2) Direct selling business organization



## บทนำ

ในประเทศไทย การพัฒนาคนให้เป็นผู้นำยังทำได้ไม่เป็นที่พึงพอใจนัก ดังผลงานวิจัยของ Peter Miller, Teresa Marchant and Kittiya Thassanabanjong (2009, pp.678-693) พบว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจในทุก รูปแบบและขนาด ประเทศไทย ซึ่งเป็นประเทศกำลังพัฒนา มีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ยังอยู่ในระดับด้อยการพัฒนา ธุรกิจส่วนใหญ่ในประเทศไทยใช้วิธีการแบบดั้งเดิมตามประเพณี ความล้มเหลวทางเศรษฐกิจและอัตราการว่างงานที่สูงในช่วงวิกฤตทำให้รัฐบาลไทยและภาคส่วนอื่นๆต้องวิเคราะห์นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใหม่ เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือที่สำคัญในแผนการส่งเสริมและฟื้นฟูตัวของประเทศ แต่ต้องการส่วนใหญ่ในประเทศไทยกลับรายงานว่ามีเพียง 1 ใน 4 ของพนักงานเท่านั้นที่ได้รับการฝึกฝน และบางองค์กร รายงานว่าไม่มีการฝึกฝนให้แก่พนักงานคนใดเลย

ในขณะที่เดียวกันยังมีองค์การหนึ่งที่เป็นองค์การเครือข่ายนักธุรกิจขายตรงไทยที่ผู้วิจัยศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลพบว่ามีการวิจัยที่แสดงถึงการเป็นองค์การที่มีผลประกอบการที่สามารถเผชิญกับสภาวะคับขันได้ค่อนข้างดีเมื่อเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ชั้นต้น (Gross domestic product) ของประเทศ ปรีชา ประกอบกิจ (2551, หน้า 61-64) อดีตนายกสมาคมขายตรงไทย 4 ช่วง วาระ (พ.ศ. 2536 -2537, พ.ศ. 2537 -2539, พ.ศ. 2543 -2545 และ พ.ศ. 2547 -2549 ) กล่าวว่า ธุรกิจขายตรงเป็นอีกหนึ่งองค์การที่มีการ จัดการเรื่อง พัฒนาผู้นำได้ดี ถึงแม้บางองค์กรจะมีขนาดเล็ก แต่ว่ามีศักยภาพเรื่องคน เพราะธุรกิจขายตรงเป็นทีมงาน เครือข่ายที่มุ่งเน้นในเรื่องของการพัฒนาคน ให้สามารถพึ่งพาตนเอง และช่วยเหลือผู้อื่นได้ และ มีการฝึกอบรมให้ความรู้กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ สอดคล้องกับสมาคมที่ทำวิจัยภายใต้หัวข้อ Economic Impact Study วิจัยเรื่อง การสนับสนุนทางเศรษฐกิจและสังคมของธุรกิจขายตรงในประเทศไทยในปี 2550 ระบุว่าผลที่เกิดจากธุรกิจขายตรงต่อ สภาวะเศรษฐกิจในเมืองไทยนั้นพบว่า ยอดขายปลีก ของขายตรงมีอัตราการเติบโตมากกว่า 10% ต่อปีอยู่ เสมอ แม้ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศชั้นต้น

(Gross domestic product) ของประเทศจะเติบโตเพียง 5 -6 % ซึ่งสอดคล้องกับ สมาคมการขายตรงไทย (2557) กล่าวว่าในปี 2556 GDP เติบโตเพียง 2.9% ขณะที่ธุรกิจขายตรงยังคงเติบโตอยู่ที่ 7%

ทั้งนี้ สมาคมการขายโดยตรงไทย มีสมาชิกอยู่ 35 บริษัท ซึ่งเป็นสินค้าปลีกที่จำเป็นมีมูลค่าถึง 3 ล้าน ล้านบาท และยอดธุรกิจขายตรงไทยที่สูงสุดมาตลอดทุกปีมาจากบริษัทแอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด ด้วย ยอดขาย 17,000 ล้านบาท ปี 2555 (สมาคมการขายตรงไทย, 2556) ประกอบกับผลสำรวจเกี่ยวกับ แบนด์และความพึงพอใจของลูกค้า Thailand's Most Admired Brand & Why We Buy จาก นิติยสาร Brand Age พบว่า บริษัทแอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นแบรนด์ขายตรงที่เป็นที่ยอมรับสูงสุดของผู้บริโภค (วาที ภูโรจสวัสดิ์, 2554, หน้า 122-123) นอกจากนี้ บริษัทแอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด (2557) ได้กล่าวว่า แอมเวย์เป็นแบรนด์ขายตรงที่น่าเชื่อถือและได้ยอมรับสูงสุดของผู้บริโภค 5 ปี ติดต่อกัน จากการสำรวจของนิติยสาร Brand Age คือ ปี พ.ศ. 2552-2556

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์กลุ่มตัวอย่างนักธุรกิจแอมเวย์ (ประเทศไทย) ส่วนใหญ่มีสภาพปัญหา เกี่ยวกับการขาดทักษะด้านการสร้างผู้นำและพัฒนา ผู้นำให้สามารถทำงานเองได้ (ร้อยละ 92) จากข้อมูล ปฐมภูมิพบว่าถึงแม้บริษัทแอมเวย์จะเป็นที่หนึ่งของ องค์การที่มีทั้งยอดขายสูงที่สุดในสมาคมขายตรงไทย แต่นักธุรกิจของแอมเวย์เอง ยังคง มีสภาพปัญหาในการพัฒนาผู้นำขององค์กรเช่นกัน ในฐานะที่ผู้วิจัย เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในระดับสูงของธุรกิจ ขายตรง ผู้วิจัยจึงสนใจทำการวิจัยในเรื่องแนวทางการพัฒนาผู้นำขององค์กรธุรกิจขายตรง ซึ่งเป็น ทางเลือกที่เหมาะสมและจะเป็นประโยชน์ต่อทุก องค์การที่สนใจในเรื่องการพัฒนาผู้นำเพื่อเป็น ประโยชน์ในการพัฒนาประเทศต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้นำขององค์กร ธุรกิจขายตรง ในด้านคุณลักษณะ ทักษะผู้นำ และ วิธีการพัฒนาผู้นำ

## สมมติฐานการวิจัย

คุณลักษณะ ทักษะผู้นำ ได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะด้านการ



สร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ ทักษะด้านการสื่อสาร และการยอมรับเชื่อถือ มีผลต่อวิธีการพัฒนาผู้นำ **กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย**

ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดในการวิจัย จากการบูรณาการทฤษฎี แนวคิด เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาผู้นำขององค์การ โดยกำหนดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อนำไปสู่การสร้างเครื่องมือ การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

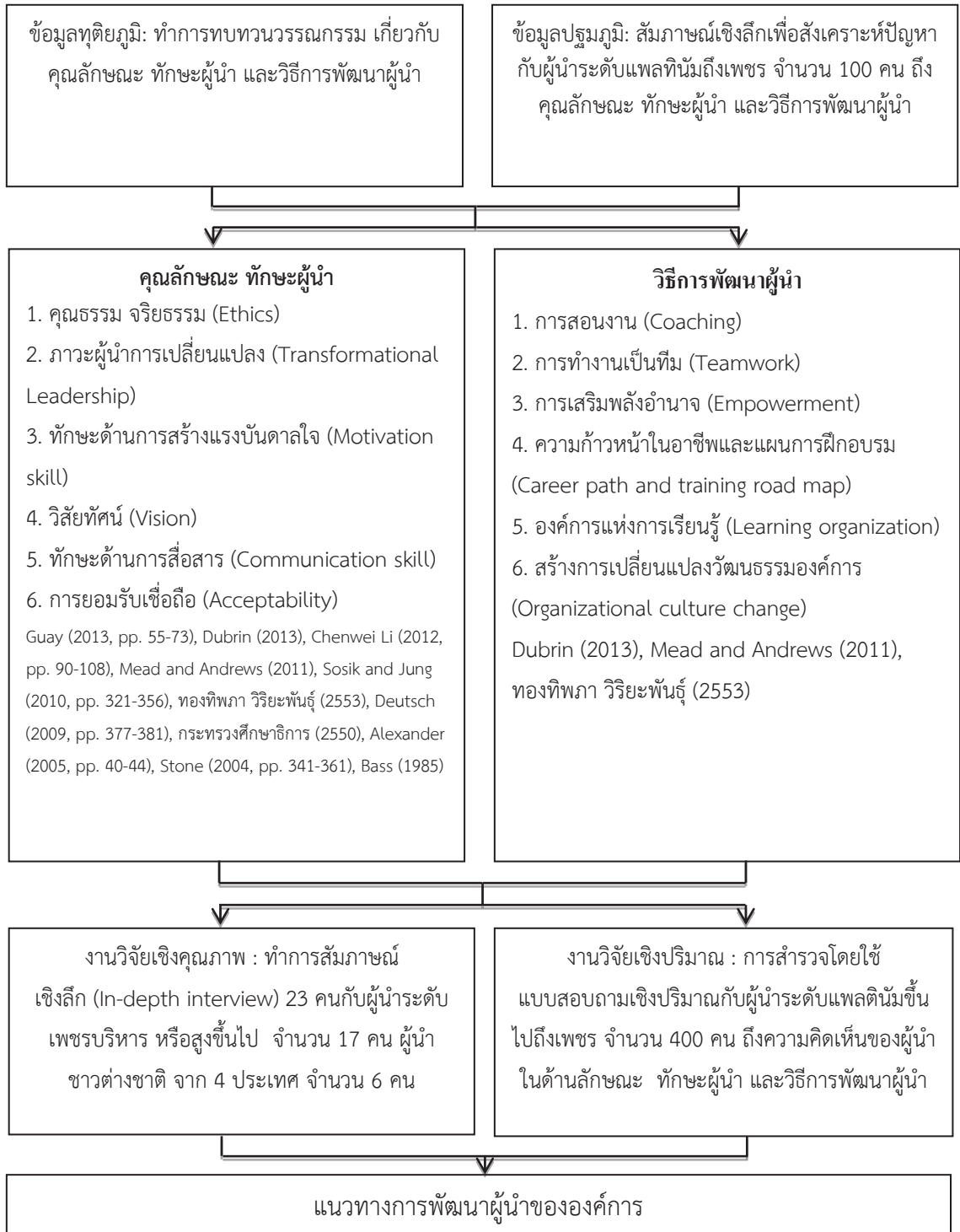
การวิจัยครั้งนี้ ใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methodology) ซึ่งเป็นการศึกษาร่วมกัน ทั้งในวิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative) และวิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative) ซึ่งจะสามารถทำให้ตอบคำถามการวิจัยได้อย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะกระบวนการศึกษาแนวทางพัฒนาผู้นำขององค์การต้องมีกระบวนการตั้งแต่ การศึกษาบริบทของผู้นำ และวิธีการพัฒนาผู้นำ จากการบูรณาการ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ถึงคุณลักษณะ ทักษะผู้นำ และวิธีการพัฒนาผู้นำ ซึ่งเป็นข้อมูลทุติยภูมิ จากนั้น สัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสังเคราะห์ปัญหาของผู้นำ กับผู้นำระดับแพลทินัมถึงเพชร จำนวน 100 คน ซึ่งเป็นข้อมูลปฐมภูมิ การที่จะได้คำตอบที่ถูกต้อง ครบถ้วน และชัดเจนของกระบวนการทั้งหมดต้องใช้วิธีการแบบผสมผสาน (Mixed methodology) โดยใช้วิธีการวิจัยทั้งคุณภาพและปริมาณร่วมกัน ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละวิธีดังนี้

วิธีการเชิงคุณภาพ นำมาใช้ในการศึกษาคุณลักษณะ ทักษะผู้นำ และวิธีการพัฒนาผู้นำขององค์การ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้ให้ข้อมูลหลัก

จำนวน 23 คน ซึ่งเป็นผู้นำระดับเพชรบริหาร หรือสูงขึ้นไป ที่ดำรงคุณสมบัติเพชรได้ ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 17 คน และเพื่อให้งานวิจัยนี้มีความสมบูรณ์มากขึ้น ผู้วิจัยจึงเลือกสัมภาษณ์ผู้นำชาวต่างชาติโดยเลือกจาก 4 ประเทศ จำนวน 6 คน ที่ประสบความสำเร็จระดับสูงได้เป็นผู้นำระดับเพชรบริหารหรือสูงขึ้นไป ที่ดำรงคุณสมบัติเพชรได้ ไม่น้อยกว่า 5 ปี เป็นการสังเคราะห์เพื่อ บูรณาการแนวคิด และประสบการณ์การปฏิบัติจริง ของผู้ประสบความสำเร็จ เพื่อค้นหาแนวทาง การพัฒนาผู้นำขององค์การธุรกิจชายตรง

สำหรับวิธีเชิงปริมาณ นำมาใช้ในการยืนยันผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและสนับสนุนความสมบูรณ์ของผลการวิจัย เพื่อได้สมการแนวทางการพัฒนาผู้นำขององค์การ มีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ รวมทั้งการตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ในการนำแนวทางที่ได้จากการศึกษาไปใช้

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก จึงใช้กรอบแนวคิดชั่วคราว สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามปรากฏการณ์จริง ทั้งนี้ เพราะงานวิจัยเชิงคุณภาพ ไม่ได้มุ่งศึกษาเพื่อพิสูจน์ทฤษฎีว่าจริงหรือไม่ การกำหนดกรอบแนวคิดเพื่อใช้เป็นแนวทางเบื้องต้นในการศึกษา ผลสุดท้ายที่ได้ออกมาเป็นปรากฏการณ์ที่เป็นจริง พร้อมเหตุผลผลการอธิบาย หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่ผู้วิจัยค้นคว้า มาช่วยให้เกิดความชัดเจน ในปรากฏการณ์ที่ค้นพบเท่านั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดเป็นแนวคิดเบื้องต้น เกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการในการวิจัยไว้เป็นกรอบแนวคิดงานวิจัย (ภาพ1)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ผลการวิจัยแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้  
1) การวิจัยเชิงคุณภาพของผู้เชี่ยวชาญชาวไทย 2)



การวิจัยเชิงคุณภาพของผู้เชี่ยวชาญชาวต่างชาติ 3) ผลการเปรียบเทียบการวิจัยเชิงคุณภาพของผู้เชี่ยวชาญชาวไทยและชาวต่างชาติ และ 4) การวิจัยเชิงปริมาณ

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญชาวไทย

ในการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ คุณลักษณะทักษะผู้นำ และวิธีพัฒนาผู้นำ

คุณลักษณะ ทักษะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ผู้เชี่ยวชาญชาวไทยให้ความสำคัญเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ 1) การยอมรับ เชื่อถือ 2) ทักษะด้านการสื่อสาร 3) วิสัยทัศน์ 4) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง

#### 1. การยอมรับ เชื่อถือ

ผู้นำสามารถสร้างความสำเร็จได้อย่างสง่างาม มีคุณธรรม ศีลธรรม ทำถูกต้องตามกฎระเบียบ รักษามโนธรรม ไม่เอาเปรียบ หรือสร้างความสำเร็จโดยสร้างความเดือดร้อนให้ผู้อื่น มีอัธยาศัยดีต่อเพื่อนมนุษย์ เป็นที่รักของผู้คน มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ให้เกียรติคนรอบข้าง เคารพความเป็นมนุษย์ของคนอื่น มีบุคลิกภาพดี สุขภาพแข็งแรง เป็นตัวอย่างที่ดีทั้ง ด้านครอบครัว ชีวิต ความสำเร็จ การพัฒนาตนเอง

#### 2. ทักษะด้านการสื่อสาร

ผู้นำมีความสามารถสื่อสารได้ชัดเจน ทำให้เข้าใจง่าย ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีเสน่ห์ดึงดูดผู้ฟัง สื่อสารด้วยความจริงใจ ตั้งต้น น้ำเสียงไม่น่าเบื่อ มีความสามารถใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย หลายรูปแบบตามความเหมาะสม

#### 3. วิสัยทัศน์

ผู้นำมองการณ์ไกล คาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ไม่ประมาทในชีวิต จึงเปิดใจมองหาโอกาสอยู่เสมอ เรียนรู้ตลอดเวลาทุกรูปแบบ เปิดใจรับฟังประสบการณ์คนสำเร็จทั้งจากการพูดคุย ฟังซีดี และการอ่านหนังสือ เพื่อปรับทิศทางการทำงานและดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง มีกลยุทธ์การทำงานที่ชัดเจน มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา มีประสบการณ์การทำงานมาก

#### 4. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำมีความกล้าหาญที่จะเปลี่ยนแปลงตนเอง ในทุกมิติที่นำไปสู่ความสำเร็จ มีความก้าวหน้า มีเป้าหมายใหม่ตลอดเวลา พัฒนาธุรกิจต่อเนื่อง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านศีลธรรม จรรยาบรรณ ความถูกต้อง มีจิตสำนึกและการกระทำที่สมควรเป็นที่ยกย่องแบบอย่างความสำเร็จ

วิธีการพัฒนาผู้นำของผู้ที่ประสบความสำเร็จ ผู้เชี่ยวชาญชาวไทยให้ความสำคัญเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ 1) การสอนงาน 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) การทำงานเป็นทีม

#### 1. การสอนงาน

ผู้นำสอนด้วยการให้ความรู้ และทำให้ดูเป็นแบบอย่าง ฝึกสมาชิกทีมให้ทำงานในภาคสนาม ไว้วางใจให้ทีมงาน เริ่มจากให้ช่วยทำ หลังจากนั้นให้โอกาสทำงานเอง เพื่อเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องประเมินผล วิเคราะห์งาน ชื่นชมเมื่อทำได้ ถ้าผิดพลาดก็ร่วมแก้ไข ให้กำลังใจจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย ไม่ควรตำหนิ

#### 2. องค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้นำต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อเป็นแบบอย่างการพัฒนาตัวเองตลอด ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้อย่างเป็นองค์รวม เป็นนักอ่าน นักฟัง นักปฏิบัติ นักวิเคราะห์ มีแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาทีม ทำให้สมาชิกใหม่มีความเชื่อมั่น และมั่นใจในระบบและทีม

#### 3. การทำงานเป็นทีม

ผู้นำจัดกิจกรรมหรือจัดประชุมทางธุรกิจให้เหมาะสม ตรงตามวัตถุประสงค์ของทีม กระจายบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ระบุขอบเขตที่ชัดเจน ส่งเสริมความรักความผูกพันระหว่างสมาชิกทีมให้สามัคคีกัน และไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้อำนาจการประสานงานกับผู้อื่น เน้นให้เห็นความสำคัญของทีมว่าเป็นเครื่องมือพัฒนาผู้นำที่ดี เพราะมีความหลากหลายด้านความสามารถ ทักษะต่างๆ และประสบการณ์ที่แตกต่างกันมาร่วมทำงานด้วยกัน

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญชาวต่างชาติ



ในการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ คุณลักษณะทักษะผู้นำ และวิธีพัฒนาผู้นำ

คุณลักษณะ ทักษะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ผู้เชี่ยวชาญชาวต่างชาติให้ความสำคัญเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ 1) การสื่อสาร 2) วิสัยทัศน์ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) การยอมรับ เชื่อถือ

### 1. ทักษะด้านการสื่อสาร

ผู้นำมีความสามารถสื่อสารได้ชัดเจน ทำให้เข้าใจง่าย ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีเสน่ห์ดึงดูดผู้ฟัง สื่อสารด้วยความจริงใจ ตื่นเต้น น่าสนใจ ไม่น่าเบื่อ มีความสามารถใช้เทคโนโลยี ที่ทันสมัย หลายรูปแบบตามความเหมาะสม

### 2. วิสัยทัศน์

ผู้นำมองการณ์ไกล คาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ไม่ประมาทในชีวิต จึงเปิดใจมองหาโอกาสอยู่เสมอ เรียนรู้ตลอดเวลาทุกรูปแบบ เปิดใจรับฟังประสบการณ์คนสำเร็จทั้งจากการพูดคุย ฟังซีดี และการอ่านหนังสือ เพื่อปรับทิศทางการทำงานและดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง มีกลยุทธ์การทำงานที่ชัดเจน มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา มีประสบการณ์การทำงานมาก

### 3. ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำมีความกล้าหาญที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองในทุกมิติที่นำไปสู่ความสำเร็จ มีความก้าวหน้า มีเป้าหมายใหม่ตลอดเวลา พัฒนาธุรกิจต่อเนื่อง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านศีลธรรม จรรยาบรรณ ความถูกต้อง มีจิตสำนึกและการกระทำที่สมควรเป็นที่ยกย่อง เป็นแบบอย่างความสำเร็จ

วิธีการพัฒนาผู้นำของผู้ที่ประสบความสำเร็จ ผู้เชี่ยวชาญชาวต่างชาติให้ความสำคัญเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ 1) การสอนงาน 2) ความก้าวหน้าในงานอาชีพและแผนการฝึกอบรม 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้

### 1. การสอนงาน

ผู้นำสอนด้วยการให้ความรู้ และทำให้ดูเป็นแบบอย่าง ฝึกสมาชิกทีมให้ทำงานในภาคสนาม ไว้วางใจให้ทีมงาน เริ่มจากให้ช่วยทำ หลังจากนั้นให้โอกาสทำงานเอง เพื่อเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องประเมินผล วิเคราะห์งาน ชื่นชมเมื่อทำได้ ถ้าผิดพลาดก็ร่วมแก้ไข ให้กำลังใจจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย ไม่ควรตำหนิ

2. ความก้าวหน้าในงานอาชีพและแผนการฝึกอบรม

ผู้นำจัดประชุมทุกรูปแบบเป็นประจำ จัดงานสัมมนาใหญ่สม่ำเสมอ จัดประชุมที่ศูนย์ประชุมธุรกิจทุกสัปดาห์ เพื่อเรียนรู้แนวคิดวิธีสร้างธุรกิจ และข้อมูลผลิตภัณฑ์ต่างๆ อธิบายให้สมาชิกใหม่เข้าใจถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการสร้างธุรกิจให้ประสบความสำเร็จว่ามีความคุ้มค่ากับการลงแรง จัดกิจกรรมให้กำลังใจ ให้เกียรติและยกย่องในความสำเร็จโดยมีการประกาศเกียรติคุณให้เป็นที่ประจักษ์อย่างสม่ำเสมอทุกเดือน

### 3. องค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้นำต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อเป็นแบบอย่างการพัฒนาตัวเองตลอด ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้อย่างเป็นองค์รวม เป็นนักอ่าน นักฟัง นักปฏิบัติ นักวิเคราะห์ มีแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาทีม ทำให้สมาชิกใหม่มีความเชื่อมั่น และมั่นใจในระบบและทีม



## ผลการเปรียบเทียบการวิจัยเชิงคุณภาพของผู้เชี่ยวชาญชาวไทยและชาวต่างชาติ

ตาราง 1 ผลการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะ  
ทักษะผู้นำ

คุณลักษณะ ทักษะผู้นำ		
ลำดับ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญไทย	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญต่างชาติ
1	การยอมรับเชื่อถือ	ทักษะด้านการสื่อสาร
2	ทักษะด้านการสื่อสาร	วิสัยทัศน์
3	วิสัยทัศน์	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	การยอมรับเชื่อถือ
5	ทักษะด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ทักษะด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
6	คุณธรรม จริยธรรม	คุณธรรม จริยธรรม

จากตาราง 1 ผู้เชี่ยวชาญไทยให้ความสำคัญด้านการยอมรับเชื่อถือเป็นลำดับสูงสุด รองลงมาคือทักษะด้านการสื่อสาร และวิสัยทัศน์ ลำดับที่ 4 คือ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญชาวต่างชาติให้ความสำคัญเป็นลำดับสูงสุดคือ ทักษะด้านการสื่อสาร ลำดับที่ 2 คือ วิสัยทัศน์ ลำดับที่ 3 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และลำดับที่ 4 คือ การยอมรับเชื่อถือ

ตาราง 2 ผลการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
วิธีการพัฒนาผู้นำ

วิธีการพัฒนาผู้นำ		
ลำดับ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญไทย	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญต่างชาติ
1	การสอนงาน	การสอนงาน
2	องค์การแห่งการเรียนรู้	ความก้าวหน้าในงานอาชีพและแผนการฝึกอบรม
3	การทำงานเป็นทีม	องค์การแห่งการเรียนรู้
4	การเสริมพลังอำนาจ	การสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ
5	ความก้าวหน้าในงานอาชีพและแผนการฝึกอบรม	การทำงานเป็นทีม
6	การสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ	การเสริมพลังอำนาจ

จากตาราง 2 จะพบว่า การสอนงาน องค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งไทยและต่างประเทศ มีความคิดเห็นใกล้เคียงกัน แต่ไทยให้ความสำคัญกับการเสริมพลังอำนาจก่อนการสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ในขณะที่ต่างประเทศจะให้ความสำคัญกับการสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การก่อนการเสริมพลังอำนาจ

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

1. จากผลการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะทักษะผู้นำ ทั้ง 6 ด้าน พบว่าในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ ) เมื่อพิจารณาทั้ง 6 ด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ลำดับที่ 1 คือ ด้านการยอมรับเชื่อถือ ( $\bar{X} = 4.88$ ) ลำดับที่ 2 คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ( $\bar{X} =$



4.84) และลำดับที่ 3 คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.81$ ) ตามลำดับ

2. จากผลการวิจัยเรื่อง วิธีการพัฒนาผู้นำทั้ง 6 ด้าน พบว่าในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$ ) เมื่อพิจารณาทั้ง 6 ด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ลำดับที่ 1 คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.86$ ) ลำดับที่ 2 คือ ด้านการสอนงาน ( $\bar{X} = 4.85$ ) และ ลำดับที่ 3 คือ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพและแผนการฝึกอบรม ( $\bar{X} = 4.85$ ) ตามลำดับ

3. ผล Multiple linear regression โดยใช้วิธี Stepwise ทดสอบคุณลักษณะ ทักษะผู้นำที่ส่งผลต่อวิธีการพัฒนาผู้นำ

พบว่าโมเดลที่มีค่า R Square (สัมประสิทธิ์การพยากรณ์) มากที่สุด คือ 0.629 ดังนั้นจึงนำโมเดลดังกล่าว มาวิเคราะห์ตัวแปรอิสระแต่ละตัวในการร่วมกันพยากรณ์วิธีการพัฒนาผู้นำ

ผู้วิจัยได้ทดสอบเงื่อนไขความเป็นอิสระของค่าความคลาดเคลื่อน (Autocorrelation) โดยใช้สถิติทดสอบค่า Durbin-watson ได้เท่ากับ 2.017 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 จึงถือว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน ซึ่งเป็นไปตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์ถดถอย

พบว่า ตัวแปรคุณลักษณะ ทักษะผู้นำ จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม (Ethics) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ทักษะด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Motivation skill) วิสัยทัศน์ (Vision) ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication skill) และ การยอมรับเชื่อถือ (Acceptability) ส่งผลต่อวิธีการพัฒนาผู้นำ มีตัวแปรทั้งหมด 4 ด้าน ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์แนวทางการพัฒนาผู้นำได้ดีที่สุด คือ ทักษะด้านการสื่อสาร มีค่า Sig. 0.00 วิสัยทัศน์ มีค่า Sig. 0.00 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่า Sig. 0.00 และการยอมรับเชื่อถือ มีค่า Sig. 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R Square) เท่ากับ 0.629 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระด้านคุณลักษณะ ทักษะผู้นำ ทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวสามารถอธิบายวิธีการพัฒนาผู้นำได้ ร้อยละ 62.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตารางที่ 3 ผล Multiple linear regression โดยใช้วิธี Stepwise ทดสอบคุณลักษณะ ทักษะผู้นำที่ส่งผลต่อวิธีการพัฒนาผู้นำ

	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Tolerance	VIF
	Coefficients		Coefficients				
	B	Std.Error	Beta				
ค่าคงที่ (Constant)	0.498	0.180		2.771	0.006		
ทักษะด้านการสื่อสาร (X5)	.400	.039	.424	10.308	.000	.556	1.799
วิสัยทัศน์ (X4)	.221	.036	.250	6.229	.000	.583	1.715
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X2)	.128	.033	.156	3.871	.000	.579	1.726
การยอมรับเชื่อถือ (X6)	.149	.040	.138	3.700	.000	.673	1.487

$R^2 = 0.629$   $F = 167.307$  Durbin-Watson = 2.017

โดยสามารถเขียนในรูปสมการเชิงเส้นในการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 0.498 + 0.128X_2 + 0.221X_4 + 0.400X_5 + 0.149X_6$$

โดยที่  $\hat{Y}$  = วิธีการพัฒนาผู้นำ

$X_2$  = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

$X_4$  = วิสัยทัศน์ (Vision)





$X_5$  = ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication skill)

$X_6$  = การยอมรับเชื่อถือ (Acceptability)

จากสมการข้างต้น แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะ ทักษะผู้นำ ด้านทักษะด้านการสื่อสารมีอิทธิพลมากที่สุดต่อวิธีการพัฒนาผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.400 รองลงมาคือ วิสัยทัศน์ มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.221 รองลงมาคือ การยอมรับเชื่อถือ มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.149 รองลงมาคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.128

### การอภิปรายผลงานวิจัย

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ทักษะการสื่อสารเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่มีผลต่อวิธีการพัฒนาผู้นำ สอดคล้องกับ คาร์มิน กัลโล (2549) กล่าวว่า การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพคือหัวใจสำคัญของหลักสูตรความเป็นผู้นำที่มหาวิทยาลัยจอห์น ฮอปกินส์ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556, หน้า 58) ได้กล่าวถึง การศึกษาทักษะที่สำคัญของผู้พัฒนาองค์การ ซึ่งเน้นทักษะที่เกี่ยวข้องกับคน จะต้องมีความรู้ด้านการสื่อสารด้วย (Communication Skills) หมายถึง มีทักษะในการสื่อสารที่เข้าใจกันชัดเจน มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย เชื่อถือได้ ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2553, หน้า 352) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นวิถีทางหนึ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน หากทีมงานมีการสื่อสารภายในและภายนอกกลุ่มที่ดี จะทำให้ทีมงานทุกคนเกิดความผูกพันกับทีมงานและผลสำเร็จของทีมงาน การสื่อสารอย่างใกล้ชิดสนิทสนมในเชิงบวกสร้างสรรค์ เพื่อสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในทีมงาน

ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า วิสัยทัศน์คือสิ่งที่สำคัญต่อการพัฒนาผู้นำ รองลงมาจากทักษะการสื่อสาร สอดคล้องกับ Dubrin (2013, p. 114-115) กล่าวว่า ผู้มีวิสัยทัศน์จะมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ และอธิบายออกมาอย่างชัดเจนเป็นภาษาพูดและภาพได้ รวมถึงความสามารถในการชี้ให้เห็นโอกาสและทางเลือกต่าง ๆ หรือเข้าใจความต้องการ การเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้สมาชิกในทีมอยากพัฒนาตนเอง และปฏิบัติตามผู้นำเพื่อทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นความจริง และผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะพัฒนาผู้อื่นได้ จะต้องมิวิสัยทัศน์ ในขณะที่ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ขาดวิสัยทัศน์หรือมีวิสัยทัศน์ที่ไม่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ Alexander (2005, p. 42) มีความเห็นในทางเดียวกันว่า วิสัยทัศน์เป็นคุณสมบัติที่ผู้นำทุกคนต้องมี เพื่อจะพัฒนาผู้ตามให้ประสบความสำเร็จ

ผลการวิจัยพบว่า การยอมรับเชื่อถือเป็นปัจจัยสำคัญรองลงมา สอดคล้องกับผลสำรวจเรื่องการยอมรับเชื่อถือของ Deutsch (2009, pp. 377-380) พบว่า คุณลักษณะ 4 ประการของผู้นำที่เป็นที่ยอมรับคือ ความซื่อสัตย์ (Honesty) การพึ่งพาได้ (Dependability) ความจริงใจ (Being genuine) และทำตามสัญญา (Deliver on a promise) ซึ่ง Mead และ Andrews (2011, p. 81) กล่าวว่าโอกาสความสำเร็จจะเพิ่มขึ้น เมื่อสมาชิกเชื่อถือในตัวผู้นำ และยอมปฏิบัติตามเพื่อพัฒนาศักยภาพของตน

นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อวิธีการพัฒนาผู้นำในลำดับสุดท้ายดังที่ Bass (1985, pp. 14-32) ได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำพัฒนาผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์การมากกว่าความสนใจของตนเอง (Self-Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ในตอนแรก แนวคิดเหล่านี้เป็นไปในแนวทางเดียวกับ Guay (2013, pp. 67-69) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกพิสูจน์ว่ามีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของผู้ตามและผลประกอบการ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ Sosik และ Jung (2010, pp. 31-32) ที่พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ที่รู้จักตนเอง มีทัศนคติบวก และมุ่งมั่นที่อนาคต มีภารกิจคือการสร้างผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญชาวไทยให้ความสำคัญด้านการยอมรับเชื่อถือเป็นลำดับสูงสุด รองลงมาเป็นทักษะด้านการสื่อสาร ส่วนผู้เชี่ยวชาญชาวต่างชาติให้ความสำคัญสูงสุดคือทักษะด้านการสื่อสาร ส่วนด้านการยอมรับเชื่อถือ ให้ความสำคัญ



เป็นลำดับรองลงมา เนื่องจากมาตรการพิจารณาคุณสมบัติของผู้ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของบริษัทแอมเวย์ประเทศไทยมีความเข้มงวดมาก บริษัทแอมเวย์จะรับรองคุณสมบัติภายหลังการตรวจสอบขั้นตอนการสร้างความสำเร็จว่าถูกต้องตามกฎหมายบรรณของบริษัทแล้วเท่านั้น ดังนั้น การยอมรับเชื่อถือจึงมีผลต่อการสร้างความสำเร็จอย่างสูง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Chenwei Li (2012, pp. 90-108) พบว่า ผู้นำแสดงออกถึงคุณลักษณะการเป็นผู้นำจริยธรรมในระหว่างการทำงาน เช่น การมีความซื่อสัตย์ การไม่เห็นแก่ตัว การอุทิศตัวต่องาน และการเป็นผู้นำ การเป็นผู้นำจริยธรรมถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับผู้นำ เพราะการเป็นคนเที่ยงตรงต่อจรรยาบรรณของผู้นำจะเป็นแบบอย่างของแนวความคิดการยอมรับและความเท่าเทียมของสมาชิกในทีม ผลจากการวิจัยยังสนับสนุน Stone, Russel และ Patterson (2004, pp. 341-61) กล่าวคือผู้นำที่แสดงถึงความซื่อสัตย์และประพฤติอยู่ในจรรยาบรรณจะเป็นผู้ควรค่าต่อการเป็นแบบอย่างสมาชิกในทีมจะชื่นชม ให้การยอมรับนับถือ และปฏิบัติตามแบบอย่างของผู้นำคนนั้น นอกจากนี้ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกันคือ ทักษะด้านการสื่อสารและวิสัยทัศน์เป็นคุณสมบัติที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จในธุรกิจเครือข่าย สำหรับวิธีการพัฒนาผู้นำ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าการสอนงานสำคัญที่สุด รองลงมาคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีม ในลำดับต่อมา

### **ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้**

1. สำหรับผู้นำขององค์กรธุรกิจขายตรงและผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่สนใจนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้พัฒนาผู้นำในทีม ผลงานวิจัยพบว่าคุณลักษณะ ทักษะผู้นำที่ส่งผลต่อวิธีการพัฒนาผู้นำขององค์กรธุรกิจขายตรงได้แก่ ทักษะด้านการสื่อสาร วิสัยทัศน์ การยอมรับเชื่อถือและ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้นำของทีมงานที่ต้องการประสบความสำเร็จในการพัฒนาสมาชิกให้เป็นผู้ นำ ควรต้อง พัฒนาตนเองและส่งเสริมให้สมาชิกได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับคุณลักษณะและ ทักษะผู้นำในด้าน ทักษะด้านการสื่อสาร วิสัยทัศน์ การยอมรับเชื่อถือและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าทักษะด้านการสื่อสารเป็น

ทักษะที่ส่งผลสูงสุดต่อการพัฒนาผู้นำองค์กรในธุรกิจขายตรงต่างๆ จึงควรจัดกิจกรรมหรือจัดอบรมสมาชิกอย่างต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนให้สมาชิกเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารได้ชัดเจน สามารถทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย เพื่อให้เข้าใจได้ง่าย เช่น การนำเสนอแผนการจ่ายผลตอบแทนให้กับสมาชิก ต้องทำให้เข้าใจง่าย หรือการแนะนำสินค้า ต้องสื่อสารให้เข้าใจง่าย มีความชัดเจน ดังนั้น การสาธิตสินค้าจึงต้องปรับให้เข้าใจง่ายและชัดเจน นอกจากนี้ ยังรวมถึง การส่งเสริมสมาชิกที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความจริงใจในการสื่อสารเพื่อเป็นแบบอย่างในองค์กรและควรจัดอบรมหรือจัดกิจกรรมที่กระตุ้นให้สมาชิกสนใจในการเรียนรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัยหลายรูปแบบตามความเหมาะสม เพื่อช่วยให้สมาชิกในทีมสามารถแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กัน ได้ สะดวกรวดเร็ว สมาชิกสามารถรู้ทิศทางนโยบายของ ทีมอย่างทั่วถึงและเป็นการพัฒนาทักษะทางด้าน การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

สำหรับคุณลักษณะทางด้านวิสัยทัศน์พบว่า มีผลต่อวิธีการพัฒนาผู้นำ ผู้บริหารควรคำนึงถึงการ จัดอบรมให้สมาชิกอย่างต่อเนื่องเพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกใหม่ได้รับฟังความรู้ใหม่และประสบการณ์ใหม่จากผู้ ที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจเป็นการสนับสนุนสมาชิกในทีมให้เป็นผู้ที่มีความสามารถมองการณ์ไกล ไม่ประมาทในชีวิต การที่สมาชิกได้เข้ารับการอบรม ต่อเนื่อง ทำให้ได้เรียนรู้ตลอดเวลา ในทุกรูปแบบ บรรยากาศของการอบรมสัมมนาจะช่วยให้สมาชิก เปิดใจรับฟังประสบการณ์ของคนสำเร็จ ทั้งจากการ พูดคุย การฟังซีดี และการอ่านหนังสือเพื่อการปรับทิศทางการทำงานและสามารถดำเนินชีวิตได้ถูกต้อง นอกจากที่กล่าวมาแล้ว ผู้นำต้องมีกลยุทธ์การทำงานที่ชัดเจน ความชัดเจนของการทำงาน มีความเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ สมาชิกในองค์กรสามารถคิด ในวัตถุประสงค์เดียวกัน มีความจริงใจในการทำงาน และมีความชัดเจนในข้อผูกพันสัญญาร่วมกันเพื่อ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของทีม ดังนั้นวิสัยทัศน์จะต้อง ชัดเจนและมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การมีประสบการณ์ การทำงานที่มากพอ จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ ปัญหาได้ ปรับตัวได้ คนที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองจึงเป็นคนที่มีความสามารถพิเศษ สามารถสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลรวมทั้งพยายามที่จะ



ก้าวจากสภาพปัจจุบันไปสู่วิสัยทัศน์ที่ใฝ่ฝันได้ และยังมี การพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญาและจิตใจ รวมทั้งมีพันธะผูกพัน (commitment) ที่แน่วแน่

ผลการวิจัย ยังพบว่าคุณลักษณะการยอมรับ เชื่อถือ ส่งผลต่อวิธีการพัฒนาผู้นำ การเป็นผู้นำต้อง สร้างความเชื่อถือในตนเองและเชื่อถือสมาชิกกลุ่มและ ยึดแนวทางปฏิบัติในการสร้างความเชื่อถือในผู้นำดังนี้ รักษาความซื่อสัตย์และคุณธรรมในการทำงานผู้นำ ต้องรักษาชื่อเสียงในคุณงามความดี ในการทำงานใดๆ ก็ตาม ปัญหาอย่างหนึ่งที่มีมักจะเกิดขึ้นและทำให้การทำงานนั้นๆ ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร คือปัญหา เกี่ยวกับการยอมรับเชื่อถือ ดังนั้นผู้นำของทีมให้จัด อบรมปลูกฝังทัศนคติในการสร้างความสำเร็จโดยยึด การสร้างความสำเร็จอย่างสง่างาม ทำถูกต้องตามกฎหมาย จรรยาบรรณ รักความยุติธรรม ไม่เอาเปรียบเปรียบ ผู้อื่น การสร้างความสำเร็จต้องไม่สร้างความเดือดร้อน ให้กับผู้อื่น ผู้ที่แสดงถึงความซื่อสัตย์และประพฤติอยู่ใน จรรยาบรรณจะเป็นผู้ควรค่าต่อการเป็นแบบอย่าง สมาชิกในทีมจะชื่นชม ให้การยอมรับนับถือและ ปฏิบัติตามแบบอย่างของผู้นำคนนั้น นอกจากนี้ผู้นำ ทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกให้ความสนใจพัฒนาด้าน บุคลิกภาพ ใส่ใจในการดูแลสุขภาพให้แข็งแรง สนับสนุนให้เป็นตัวอย่างที่ดีทั้งด้านครอบครัว ชีวิต ความสำเร็จและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

นอกจากคุณลักษณะ ทักษะผู้นำที่กล่าวมาแล้ว ผลวิจัยยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อ วิธีการพัฒนาผู้นำ ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามโดย การสร้างความตระหนักในความสำเร็จและคุณค่าใน ผลลัพธ์ของงานมากขึ้น ผู้บริหารจึงควรตระหนักใน การส่งเสริมให้สมาชิก มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). เอกสารประกอบการพัฒนาสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการ กระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ
- คาร์มิน กัลโล. (2549). 10 เคล็ดลับการสื่อสารธุรกิจแบบเหนือธรรมดา (วิช เลิศพัฒนา, แปล). กรุงเทพฯ: พิฆเณศ พรินท์ติ้ง เซ็นเตอร์.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2553). การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด.
- ปรีชา ประกอบกิจ. (2551). ขายตรงนอกตำรา. กรุงเทพฯ: ยูเรก้า

โดยกระตุ้นให้ ผู้นำมีความกล้าหาญที่จะเปลี่ยนแปลง ตนเองในทุกมิติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำต้องกล้า คิดในสิ่งที่คนอื่นไม่คิด ขจัดความกลัวให้หมดไปใน หนทางของการคิดใหญ่ ต้องส่งเสริมให้ผู้นำมี ความก้าวหน้า มีเป้าหมายใหม่ตลอดเวลา ให้คิด พัฒนาธุรกิจต่อเนื่อง เพราะแรงขับเคลื่อน ของ ความก้าวหน้า ความทะเยอทะยาน พลังใจ ความ อดทน มีความสัมพันธ์กับอัตราการเติบโตขององค์กร ดังนั้นจึงควรเปิดโอกาสให้ผู้นำที่กำลังขับเคลื่อน ความสำเร็จไปข้างหน้าได้แบ่งปันความรู้ แนวคิด ประสบการณ์ให้กับสมาชิกในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

2. ในกรณี que พบว่าสมาชิกในทีม ยังขาด คุณลักษณะ ทักษะด้านการสื่อสาร วิสัยทัศน์ การ ยอมรับ เชื่อถือ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือมี คุณลักษณะ ทักษะบางประการที่ไม่มากพอกับการ ทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ผู้นำในองค์กรสามารถใช้ แนวทางการพัฒนาผู้นำที่ได้จากผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ เป็นเครื่องมือพัฒนาสมาชิกใหม่ให้เป็นผู้ นำได้ วิธี ดังกล่าวคือ วิธีการสอนงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม ความก้าวหน้าและแผนการ ฝึกอบรม

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาในเชิงลึกสำหรับกลุ่มบุคลากรที่มีความก้าวหน้าและเลื่อนตำแหน่งความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง เพื่อขยายองค์ความรู้ต่อไป และได้แนวทางการปฏิบัติที่ทำได้สำเร็จในบริบทที่สอดคล้องกับ สถานการณ์ปัจจุบัน
2. ควรศึกษากลุ่มธุรกิจอื่นๆ เพื่อให้เกิดองค์ ความรู้ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อได้แนวทางการปฏิบัติใน สถานการณ์จริง



- วาตี ภูโรจน์สวัสดิ์. (2554). **วัฒนธรรมถูกซ่อนอยู่ใต้รูปแบบของความเป็นสากล**. *Brand age*, 12(3), 122-123
- สมาคมการขายตรงไทย. (2556). **คู่มือเพื่อการศึกษา Entrepreneur เจ้าของธุรกิจอิสระยุคใหม่**. ม.ป.ท. สมาคมการขายตรงไทย. (15 สิงหาคม 2556). **ENTREPRENEUR เจ้าของธุรกิจยุคใหม่**. สืบค้นเมื่อ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2556, จาก <http://www.tdsa.org>
- Alexander, A. (2005). The rule of three: A unified theory of leadership. *Business Strategy Review*, 16(3), 40-44.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press.
- Deutsch, L. (2009). Are you a trusted leader?. *Industrial and Commercial Training*, 41(7), 377-381.
- Dubrin, A. J. (2013). **Principles of leadership** (7<sup>th</sup> ed). South-Western: Cengage Learning.
- Evans, D. J. R. (2011). Promoting knowledge and understanding in society training our students for effective communication. *Journal of applied research in higher education*, 3(1), 35-46.
- Guay, R. P. (2013). The relationship between leader fit and transformational leadership. *Journal Of Managerial Psychology*, 28(1), 55-73.
- Li, C., Wu, K., Johnson, D. E. and Wu, M. (2012). Moral leadership and psychological empowerment in China. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 90-108.
- Mead, R. and Andrews, T. G. (2011). **International management** (4<sup>th</sup> ed). Chippenham: CPI Antony Rowe.
- Miller, P., Marchant, T., Thassanabanjong, K. (2009). Training in Thai SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 678 – 693.
- Sosik, J. J. and Jung, D. I. (2010). **Full range of leadership development**. New York: Psychology Press.321-356.
- Stone, A. G., Russel, R. F. and Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 341-361.