

## ปัจจัยด้านสมรรถนะของพนักงานองค์กรที่มีผลต่อการก้าวสู่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

### Factors in the competency of organizational employees that affect becoming Adaptive Leadership

#### ดร. จิระเสกข์ ตริเมตสุนทร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน  
คณะบดีคณะโลจิสติกส์และเทคโนโลยีการบิน มหาวิทยาลัยเซาท์อีสต์บางกอก

#### Dr. Jirasek Trimetsoontorn

Assistant Professor of Program in Logistics and Supply Chain Business Administration

Dean, Faculty of logistics and aviation technology.

Southeast Bangkok University

E-mail: jirasek1@hotmail.com; Ph: 096-569-4965

วันที่ได้รับบทความ	: 10 ธันวาคม 2566
วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ	
ครั้งที่ 1	: 15 มกราคม 2567
ครั้งที่ 2	: 28 กุมภาพันธ์ 2567
วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ	: 17 เมษายน 2567

#### ดร.อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (พิเศษ) อาจารย์พิเศษ คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

#### Apisit Chattananon

Assistant Professor (Special) Part-time Lecturer,

Faculty of Business Administration Chiang Mai University,

E-mail: apisitc@commuandmore.com; Ph: 092-515-6999

#### คงเกียรติ ฉัตรหิรัญทรัพย์

ประธานกรรมการบริหาร  
บริษัท ปียอนด์ เทรนนิ่ง จำกัด

#### Kongkiat Chuthirunsup

Kongkiat Chuthirunsup

Chief of Executive Officer,

Beyond Training Co. Ltd.

E-mail: kongkiatch@beyondtraining.in.th; Ph: 081-375-8799

## บทคัดย่อ

การศึกษาปัจจัยด้านสมรรถนะของพนักงานองค์กรที่มีผลต่อการก้าวสู่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 2. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของพนักงานองค์กร และ 3. เพื่อศึกษาปัจจัยสมรรถนะของพนักงานองค์กรที่มีผลต่อการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ พนักงานองค์กรในเขตกรุงเทพและปริมณฑล จำนวน 385 คน ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วย 2 ส่วน ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง และข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านสมรรถนะของพนักงานองค์กรที่มีผลต่อผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านสมรรถนะของพนักงานองค์กรที่มีผลต่อการก้าวสู่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง พบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะของพนักงาน ประกอบด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการทรัพยากร การสร้างทีมสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะคิด การจัดการผลการปฏิบัติงาน และการรับมือกับความแตกแยกส่งผลต่อการก้าวสู่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ ผลการวิจัยสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงสมรรถนะของพนักงานองค์กรที่มีผลต่อการก้าวสู่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรต่อไปในอนาคต

**คำสำคัญ:** สมรรถนะ พนักงานองค์กร ลักษณะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

## Abstract

The study of competency factors of organizational employees that affect becoming adaptive leadership has the following objectives: 1. to study the level of opinions on the characteristics of adaptive leadership, 2. to study the level of competency of organizational employees, and 3. to study competency factors of organizational employees that affect becoming adaptive leadership. The population and sample used in this research consisted of 385 employees of organizations in Bangkok and metropolitan area. A purposive sampling method was used. A questionnaire set was used as a research tool, consisting of 2 parts, which were the characteristics of leaders that are important for change data, and the competency factors of organizational employees that affect adaptive leadership data. The analysis of employee competency factors that affect becoming adaptive leadership has revealed that change management, resource management, building team relations, interpersonal relations, effective communication, attitude, performance management, and dealing with division are crucial factors affected becoming adaptive leadership. These factors have been found to be statistically significant at the 0.05 level. In addition, the research results can be used as guidelines for developing and improving the competency of employees in organizations that will affect them to become adaptive leadership with direction and lead to efficiency and effectiveness of organization in the future.

**Keywords:** Competency, Organizational Employees, Adaptive Leadership

## บทนำ

อุตสาหกรรม เป็นคำจำกัดความที่ใช้กับกิจกรรมที่ใช้ทุนและแรงงาน เพื่อที่จะผลิตสิ่งของ หรือ จัดให้มีบริการ เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอ ในยุควิกตอเรีย นักประวัติศาสตร์เรียกช่วงเวลานั้นว่า การปฏิวัติอุตสาหกรรม โดยมีการผลิตเครื่องทุ่นแรงต่าง ๆ มากมาย และ ทำให้อุตสาหกรรมเจริญรุดหน้าอย่างรวดเร็วและมีระเบียบเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหมด นอกจากนี้ การปฏิวัติอุตสาหกรรมยังเกี่ยวข้องกับลัทธิสังคมนิยมของคาร์ล มาร์กซ (ลัทธิมาร์กซ) อีกด้วย ในปัจจุบันอุตสาหกรรมถือเป็นสิ่งหนึ่งที่ยึดมั่นต่อมนุษย์อย่างยิ่ง ด้วยว่ามนุษย์ต้องพึ่งพาการผลิตสิ่งที่ยึดมั่นต่อชีวิตประจำวัน หรือเรียกกรวมว่าปัจจัยสี่ โดยสิ่งที่สามารถผลิตปัจจัยสี่ให้ดี มีคุณภาพและไม่ก่ออันตราย หรือก่ออันตรายให้กับร่างกายและทรัพย์สินน้อยที่สุด โดยสามารถแยกประเภทอุตสาหกรรมตาม ลักษณะและขนาดของกิจการ แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ อุตสาหกรรมขนาดย่อม และอุตสาหกรรมในครัวเรือน (Thailand Industry, 2015)

ซึ่งในปีที่ผ่านมาประเทศไทยพบกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่รุนแรง ทั้งโรคระบาด สงครามระหว่างยูเครนและรัสเซีย เงินเฟ้อ รวมถึงการปรับขึ้นของอัตราดอกเบี้ยนโยบายอย่างรวดเร็วของธนาคารกลางหลายพื้นที่ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยที่ปรับเพิ่มอัตราดอกเบี้ยนโยบายครั้งแรกในเดือนสิงหาคม 2565 ที่ร้อยละ 0.25 ตั้งแต่เกิดการระบาดของโควิดเพื่อต่อสู้กับสถานการณ์เงินเฟ้อ และเมื่อเข้าสู่ปี พ.ศ. 2566 เศรษฐกิจของประเทศไทยเริ่มฟื้นตัวจากการกลับมาของนักท่องเที่ยวและการบริโภคภาคเอกชน ทางกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) และธนาคารแห่งประเทศไทยได้คาดการณ์การเติบโตของเศรษฐกิจไทยไว้ที่ร้อยละ 3.7 ในปี พ.ศ. 2566 ท่ามกลางการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกก่อนสถานการณ์โควิด ประเทศไทยมีการท่องเที่ยวที่เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญทางเศรษฐกิจ ซึ่งปัจจุบันเริ่มฟื้นตัวจากมาตรการภาครัฐที่ผ่อนคลาย และการเปิดประเทศโดยในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2565 ประเทศไทยได้บรรลุเป้าหมายจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ 10 ล้านคน โดยเป็นนักท่องเที่ยวที่มาจากมาเลเซียมากที่สุด รองลงมาคืออินเดียและลาวตามลำดับ และมีการคาดการณ์ว่าจำนวนนักท่องเที่ยวจะเพิ่มขึ้นเป็น 22 ล้านคนในปี พ.ศ. 2566 นอกจากนี้การเปิดประเทศของจีนที่เร็วกว่ากำหนดอาจช่วยส่งเสริมให้จำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นมากกว่าที่คาดการณ์ไว้ ในขณะที่ปัญหาค่าครองชีพสูงจากสภาวะเงินเฟ้อ และต้นทุนที่เพิ่มขึ้นมีแนวโน้มคลี่คลายเพราะเงินเฟ้อของประเทศไทยได้ผ่านจุดสูงสุดที่ร้อยละ 7.9 เมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2565 ไปแล้ว และลดลงเหลือร้อยละ 5.6 ในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2565 โดยคาดการณ์ว่าอัตราเงินเฟ้อจะลดลงเหลือร้อยละ 3 ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภายในปี พ.ศ. 2566 อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังได้รับผลกระทบจากราคาพลังงานสูงขึ้น เนื่องจากไทยต้องพึ่งพาการนำเข้าพลังงานเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะน้ำมันดิบ ในขณะที่ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น แต่การบริโภคเริ่มฟื้นตัวขึ้นจากดัชนีการบริโภคภาคเอกชนที่สูงกว่าระดับก่อนโควิด รวมทั้งดัชนีดังกล่าวในภาคบริการที่เพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 48 ในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2565 เมื่อเทียบกับเดือนเมษายน พ.ศ. 2563 และเมื่อเทียบค่าเงินบาทกับค่าเงินอื่น เงินบาทอ่อนค่าลงถึง 38 บาทต่อดอลลาร์สหรัฐอเมริกาเมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2565 จากการปรับขึ้นของอัตราดอกเบี้ยนโยบายของสหรัฐฯ ทั้งนี้ค่าเงินบาทเริ่มแข็งค่าขึ้นในปัจจุบันจากการที่ธนาคารกลางสหรัฐฯประกาศชะลอการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ย สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยยังได้คาดการณ์เมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2565 ว่าค่าเงินบาทจะอยู่ที่ประมาณ 36.78 บาทต่อดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ในปี พ.ศ. 2566 (Chutijiravong & Sangmanacharoen, 2023)

อุตสาหกรรมในประเทศไทยยังคงมีทิศทางที่หลากหลาย อุตสาหกรรมที่มีโอกาสฟื้นตัวดีกว่าระดับก่อนโควิด ได้แก่ การค้าปลีกและค้าส่ง ห้างสรรพสินค้า จากแรงสนับสนุนของมาตรการภาครัฐ รวมทั้งกำลังซื้อของกลุ่มผู้รายได้ปานกลางถึงสูง และการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว นอกจากนี้การใช้อินเทอร์เน็ตที่เพิ่มขึ้นยังส่งผลบวกต่ออุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมทั้งพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังโควิดยังช่วยสนับสนุนธุรกิจอีคอมเมิร์ซ การขนส่ง และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและเทคโนโลยี เป็นแนวโน้มระดับโลกที่สำคัญต่อธุรกิจในทุกอุตสาหกรรม ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหาร ควรทำความเข้าใจและใช้ประโยชน์สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมีความสำคัญต่อการอยู่รอดของธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากแรงกดดันจากโรคระบาดและแนวโน้มของผู้บริโภคเปลี่ยนไปเป็นดิจิทัลมากขึ้น ผลกระทบของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่นั้นส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างกว้างขวางทั้งในด้านความท้าทายและโอกาส

จากสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปของโลกในยุคดิจิทัล ภาวะผู้นำถือเป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร และขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ยิ่งในปัจจุบันมีกระแสการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และเทคโนโลยีดิจิทัล ได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้น ทำให้ผู้นำต้องมีการปรับตัว ปรับรูปแบบกระบวนการในการบริหารที่แตกต่างไปจากเดิมในหลายๆ มิติ ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีความสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง จะสามารถทำให้การดำเนินงานภายในองค์กร เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพิ่มขึ้นได้นอกจากนั้นผู้นำยังมีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ รวมถึงทำการคาดการณ์แนวโน้มและความท้าทายของธุรกิจในอนาคต เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ธุรกิจต่อไป ความพร้อมขององค์กร จึงเป็นอีกปัจจัยสำคัญต่อความพร้อมในการรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้นำ ผู้บริหาร รวมถึงพนักงานในองค์กรควรมีแรงจูงใจ และสามารถดำเนินการตามวิสัยทัศน์ด้วยทัศนคติเชิงบวกและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง โดยการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นควรเตรียมการในระดับวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร และผู้นำหรือผู้บริหาร ที่ต้องมีการเตรียมความพร้อมโดยองค์กรสามารถผลักดันให้พนักงานที่มีสมรรถนะสูง เลื่อนตำแหน่งขึ้นสู่การเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร ในระดับต้น หรือระดับกลาง เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับปัจจัย ด้านสมรรถนะของพนักงานองค์กรที่มีผลต่อการก้าวสู่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยผลการศึกษาที่ได้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ การกำหนดปัจจัยด้านสมรรถนะของพนักงานที่จำเป็น ในการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของพนักงานองค์กร
2. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
3. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านสมรรถนะของพนักงานองค์กรที่มีผลต่อการก้าวสู่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการปรับตัวได้กับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ตามยุคสมัย เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งยังมีความกระตือรือร้น ที่จะพัฒนาด้านทักษะวิชาการ ให้ทันสมัย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เทคนิค วิธีการ และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (Bradberry & Greaves, 2012) โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผสมผสานการบริหารงาน การตัดสินใจ การสั่งการ ที่มีประสิทธิภาพ ปรับระบบของการบริหารใหม่ ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เพื่อให้การบริหารงานเหมาะสม กับสภาพแวดล้อมนั้น ๆ โดยใช้กระบวนการปรับองค์กรตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้ข้อจำกัด และต้องนำพาองค์กร ไปสู่จุดมุ่งหมายด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Glover et al., 2002) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเน้นความสำคัญของทีมงาน ทั้งผู้บริหารและพนักงานจะร่วมกันศึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับปัญหา แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย (Heifetz et al., 2009; Sawardsaringkarn, 2023)

1) บุคลิกภาพ (Character) ต้องมีความเข้มแข็ง โปร่งใส มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ ไม่เล่นพรรคเล่นพวก ไม่กลั่นแกล้งให้ผู้อื่นได้รับความเสียหายหรือตกเป็นแพะรับบาป adaptive leader ไม่จำเป็นจะต้องเป็นผู้ที่คิดถูก ทำถูกเสมอไป แต่จะต้องทำตนให้ได้รับความเคารพจากผู้ร่วมงานและพร้อมที่จะรับข้อเสนอของทีมงานมาใช้ปฏิบัติ

2) การเรียนรู้เพื่อการพัฒนา (Development) การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของ adaptive leadership มีปัญหาและความท้าทายมากมายหลายอย่างที่ไม่สามารถแก้ไขได้โดยใช้เพียงความรู้ที่มีอยู่ adaptive leader ต้องพร้อมที่จะนำวิธีการต่าง ๆ ที่อาจไม่คุ้นเคยแต่มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับสาเหตุของปัญหา มาปรับใช้ ถ้าสิ่งที่ทดสอบความเป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหา เรียนรู้จากความสำเร็จ สร้างพัฒนาการทางความคิดของผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีประโยชน์ได้เสีย (stakeholder) ให้กลายเป็นหนทางหรืออุปกรณ์สำหรับการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

3) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นความสามารถในการรับรู้ และจัดการกับอารมณ์ทั้งของตนเองและของผู้เกี่ยวข้อง ผู้ที่แก้ไขปัญหาด้วยการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (adaptive solution) ต้องพร้อมออกจากวิธีการที่คุ้นเคยมาแต่เดิม เรียนรู้สิ่งใหม่ และปรับตัวให้เข้ากับวิธีการปฏิบัติแบบใหม่ กระบวนการดังกล่าวไม่ใช่เรื่องง่ายเพราะนอกจากจะต้องเผชิญกับอารมณ์และความรู้สึกที่ขัดแย้งกับความเคยชินแล้ว ยังอาจต้องยอมตัดหรือลดสิ่งที่ตนเคยยึดถือมาแต่เดิม adaptive leader จะต้องเข้าใจความซับซ้อนเหล่านี้และจัดการ กับมันด้วยความสุขุมรอบคอบ รักษาอารมณ์ของตนเองและเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา

4) ความเสมอภาคในองค์กร (Organization justice) ความท้าทายทั้งหลายที่เป็นเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มักจะไม่ใช่สิ่งที่มองเห็นได้เด่นชัด การแก้ไขจึงจำเป็นต้องอาศัยความคิดและสติปัญญาของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด adaptive leader จำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเสมอภาค ไม่แบ่งฝักแบ่งฝ่าย พร้อมเปิดรับความคิดเห็น ของสมาชิกทุกคน สภาพแวดล้อมดังกล่าวไม่เพียงจะให้บรรยากาศความไว้วางใจระหว่างกันแล้ว ยังมีโอกาสที่จะได้รับ ความคิดใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์จากสมาชิก นอกจากนั้น การที่สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการสร้างความเปลี่ยนแปลง จะทำให้พวกเขาตระหนักได้ถึงคุณค่าของตนเอง พร้อมให้ความร่วมมือในการจัดการแก้ไขปัญหา และลดการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จ

### คุณสมบัติที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีเพื่อการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ

1. มองเห็นความเชื่อมโยงของการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายที่เกิดกับองค์กรว่ามีผลอย่างไรต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จะสามารถใช้คุณค่า ความสามารถและความมุ่งหวังของบุคคลเหล่านั้นให้เป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างไร
2. สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดที่หลากหลาย สามารถนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมาใช้ ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
3. ทำความเข้าใจกับสมาชิกทีมงานและผู้เกี่ยวข้องว่าการสร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและมีความยากลำบาก ในการทำให้สำเร็จ สามารถปลุกเร้าทีมงานให้มีความอดทนและมุ่งมั่นในการปฏิบัติอย่างไม่ท้อถอย
4. พร้อมเปิดรับการทดสอบ ทดลอง และเรียนรู้วิธีการที่จะนำไปสู่คำตอบในการแก้ไขปัญหา
5. รับรู้ถึงอารมณ์ของตนเองและไม่ปล่อยให้ผลประโยชน์ส่วนตัวเข้ามามีส่วนในการตัดสินใจผลประโยชน์ขององค์กร
6. ให้คุณค่ากับความสัมพันธ์, การสร้างความไว้วางใจ, และพร้อมรับฟังมุมมองความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากตน
7. สร้างความมุ่งมั่นและคุณค่าที่มีร่วมกันเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระ สอดคล้องกับลำดับความสำคัญ และกลยุทธ์ขององค์กร
8. ยอมรับความผิดพลาดของตนและพร้อมยกเลิกกลยุทธ์หรือการดำเนินการใด ๆ ที่ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จ ไม่ดันทุรัง เพียงเพื่อรักษาชื่อเสียงหรือฐานะตำแหน่งของตน

### ทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร

Katz (2009) กล่าวว่า ทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ มี 3 ทักษะ คือ

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ทักษะทางความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถ ของผู้บริหารที่เข้าใจความสลับซับซ้อนขององค์การทั้งหมด ความสามารถในการมองเห็นองค์การในภาพรวม เหมือนนก ที่มองจากที่สูง มีความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่กระทบต่อองค์การ มีความสามารถในการประสานงานต่างๆ เข้าด้วยกัน และสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการมองเห็นภาพ และเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะโดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างงานและกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานเข้าใจโครงสร้างภารกิจ ของการบริหารงานได้อย่างทะลุปรุโปร่ง พร้อมสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อหน่วยงาน การวิเคราะห์ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์จุดแข็งและจุดด้อยขององค์การได้

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ความต้องการของคน การสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา การกระตุ้น ยกย่องชมเชย ให้เกิดความสามัคคี การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ให้คาปรึกษาแนะนำ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนทุกโอกาส มีหลักเกณฑ์ที่ดีในการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก มีการประสานความร่วมมือ กับชุมชนในการให้มีส่วนร่วม ดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ เป็นทักษะการทำงานกับปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับคน และการใช้คนเพื่อปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน เข้าใจสภาพธรรมชาติความต้องการของมนุษย์ รู้จักและเลือกใช้วิธีจูงใจให้ถูกต้องเหมาะสม สามารถเสริมสร้างความร่วมมือของทีมงาน

3. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skills) ทักษะทางด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจ อย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญ และชำนาญจากประสบการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม มีความสามารถในการวางระบบงาน การจัดทำงบประมาณ การประชาสัมพันธ์หน่วยงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน สามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ ในการ จัดหาวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการบริหารได้เหมาะสมกับสภาพของหน่วยงาน การใช้แผนปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน การนำเทคนิคกระบวนการบริหารมาประยุกต์ใช้ การใช้ภาษาสื่อสาร ที่เข้าใจง่ายทั้งการพูดและการเขียน ใช้วิธีประชาสัมพันธ์หลากหลายรูปแบบ ใช้เทคนิคพัฒนาวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ทักษะทางการบริหารที่สำคัญของผู้นำในองค์การ

Lussier and Achua (2007) และ Chaiphonphong (2021) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เป็นผลมาจากการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีทักษะในการจัดการ 3 ด้าน คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคนิค และวิธีการ ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการในการดำเนินงาน ทักษะดังกล่าวนี้ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ทักษะทางธุรกิจ”

2. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) หรืออาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ทักษะเกี่ยวกับคน” เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร การทำความเข้าใจ การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม การใช้อำนาจ การโน้มน้าวจิตใจ การสร้างแรงบันดาลใจ การเจรจาต่อรอง การจัดการเครือข่าย การจัดการความขัดแย้ง การจัดการความแตกต่าง หลากหลาย และจริยธรรมในความสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ซึ่งทักษะดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ

3. ทักษะด้านการตัดสินใจ (Decision-Making Skills) ประกอบด้วย ความสามารถในการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ได้ลึกและครอบคลุม สามารถพิจารณาถึงความเป็นเหตุเป็นผลได้อย่างสอดคล้องกับข้อมูล วางกรอบแนวความคิดในการวิเคราะห์ปัญหา การวิเคราะห์เชิงกระบวนการและเชิงระบบ การวิเคราะห์ถึงแนวโน้มอนาคต การคาดการณ์ถึงแนวโน้ม การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบต่าง ๆ การวิเคราะห์เชิงตัวเลข เพื่อกำหนดทิศทางในการแก้ไขปัญหา รวมถึงความสามารถในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ได้ทำการสังเคราะห์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัย สรุปได้ 5 ด้าน ดังนี้ (Moongmart, 2021)

1. ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงผลักดันและความเพียรพยายามของผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรม ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สำเร็จลุล่วง โดยไม่คำนึงถึงปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ แต่มีความหวังให้บรรลุเป้าหมาย และได้รับความสำเร็จ ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ให้ดีที่สุด และสามารถเปรียบเทียบผลงาน กับมาตรฐานที่ตั้งไว้ได้ รวมทั้งเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ที่มีการแข่งขันและยุ่งยากที่สุด

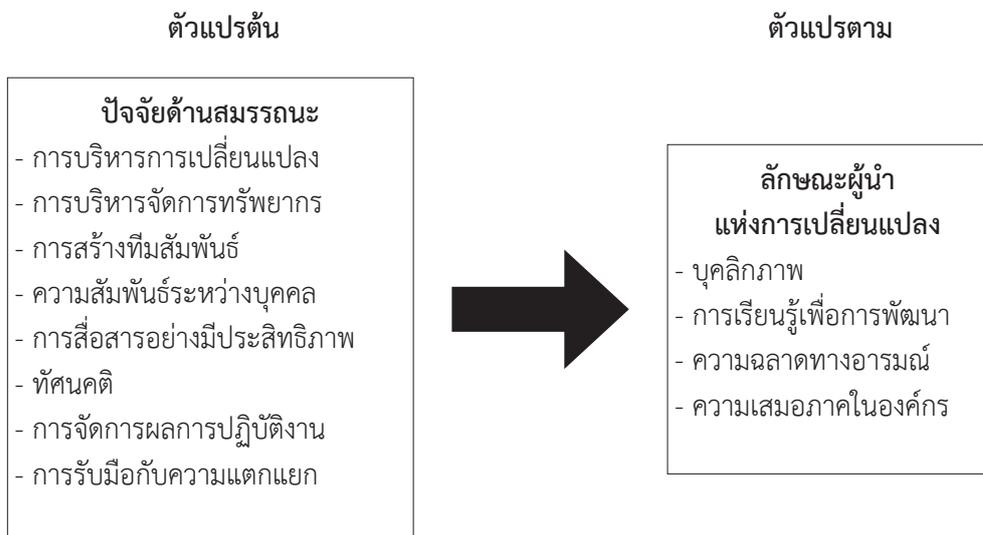
2. ด้านความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออก ด้านอารมณ์และความรู้สึกของผู้บริหารและของผู้ร่วมงาน และเกี่ยวกับความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง การสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปเพื่อให้งานที่ปฏิบัตินั้นบรรลุผลสำเร็จ

3. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำ และสมาชิกในองค์กรร่วมกันคิด ซึ่งมีความชัดเจน น่าเชื่อถือ เชื่อมโยง กับวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม ทิศทางขององค์กร เพื่อนำองค์กรให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ

4. ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ระดับการมีส่วนร่วม ในการบริหารงานในระดับต่าง ๆ โดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนด โครงสร้างการบริหารงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ มีการวางแผนการประสานความร่วมมือ การพัฒนาบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรร่วมกัน ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการจัดกิจกรรมการ เรียนรู้และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล

5. ด้านการกระจายอำนาจ หมายถึง การแบ่งอำนาจที่มีอยู่ให้ ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง ภายใต้กรอบที่กำหนดไว้ โดยการกระจายอำนาจหน้าที่ กระจายความรับผิดชอบ กระจายบุคลากร กระจายงบประมาณ ไปยังหน่วยปฏิบัติให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยสามารถสรุปและสังเคราะห์ปัจจัยด้านสมรรถนะ ประกอบด้วย 1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง 2. การบริหารจัดการทรัพยากร 3. การสร้างทีมสัมพันธ์ 4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 6. ทักษะคนดี 7. การจัดการผลการปฏิบัติงาน และ 8. การรับมือกับความแตกแยก (Moongmart, 2021; Katz, 2009; Lussier & Achua, 2007; Chaiphonphong, 2021) และลักษณะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) บุคลิกภาพ (Character) 2) การเรียนรู้เพื่อการพัฒนา (Development) 3) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) 4) ความเสมอภาคในองค์กร (Organizational Justice) (Heifetz et al., 2009; Sawardsaringkarn, 2023) ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำมาเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

## วิธีการดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานองค์กรในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 385 คน โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนของ Sangren ที่กำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ 95% ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ไม่เกิน 5% (Sangren, 2019) และใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง โดยกำหนดคุณสมบัติของตัวอย่างที่เลือกต้องเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพ หรือปริมณฑล โดยกระจายการเก็บข้อมูลตามเขตกรุงเทพและปริมณฑลแบ่งเป็นสัดส่วนตามระดับเขตการปกครองของกรุงเทพมหานครคือ เขตเมืองชั้นใน เขตเมืองชั้นกลางและเขตเมืองชั้นนอกทั้งหมด 50 เขตและปริมณฑล (Leekijwatana, 2014)

### เครื่องมือการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล

เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านสมรรถนะของพนักงานองค์กรที่มีผลต่อผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน โดยการประเมินจากค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (Index of Concordance: IOC) ซึ่งข้อคำถามข้อใดมีค่า IOC > 0.50 แสดงว่าคำถามข้อนั้นมีความตรงเชิงเนื้อหา นอกจากนี้ได้ทำการตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามจำนวน 30 ชุดก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง โดยประเมินจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach, 1970) ได้ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยด้านสมรรถนะ 0.98 และปัจจัยด้านลักษณะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 0.94 โดยข้อคำถามต้องมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 (Leekijwatana, 2014)

## ผลการวิจัย

### ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านสมรรถนะ

นำเสนอในรูปแบบของค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ดังตารางที่ 1 ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านสมรรถนะของพนักงานในองค์กรในภาพรวมและรายด้าน

ประเด็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
<b>สมรรถนะของพนักงาน</b>	<b>3.58</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>
1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.76	0.68	มาก
2. การบริหารจัดการทรัพยากร	3.52	0.68	มาก
3. การสร้างทีมสัมพันธ์	3.48	0.73	ปานกลาง
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.59	0.70	มาก
5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	3.59	0.66	มาก
6. ทักษะคนดี	3.63	0.69	มาก
7. การจัดการผลการปฏิบัติงาน	3.57	0.72	มาก
8. การรับมือกับความแตกแยก	3.47	0.76	ปานกลาง

จากตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นปัจจัยด้านสมรรถนะของพนักงาน พบว่า ในภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.58$ ) โดยสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.76$ ) รองลงมาคือ ด้านทักษะคนดี ( $\bar{X} = 3.63$ ) ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.59$ ) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = 3.59$ ) ด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.57$ ) ด้านการบริหารทรัพยากร ( $\bar{X} = 3.52$ ) ด้านการสร้างทีมสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 3.48$ ) และด้านการรับมือกับความแตกแยก ( $\bar{X} = 3.47$ ) ตามลำดับ

### ผลการวิเคราะห์ลักษณะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

นำเสนอในรูปแบบของค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านลักษณะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมและรายด้าน

ประเด็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ลักษณะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	3.74	0.64	มาก
1. บุคลิกภาพ	3.72	0.65	มาก
2. การเรียนรู้เพื่อการพัฒนา	3.71	0.70	มาก
3. ความฉลาดทางอารมณ์	3.72	0.73	มาก
4. ความเสมอภาคในองค์กร	3.81	0.70	มาก

จากตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นปัจจัยด้านลักษณะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง พบว่า ในภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.74$ ) โดยลักษณะของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความเสมอภาคในองค์กร ( $\bar{X} = 3.81$ ) รองลงมาคือ บุคลิกภาพ ( $\bar{X} = 3.72$ ) ความฉลาดทางอารมณ์ ( $\bar{X} = 3.72$ ) และการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา ( $\bar{X} = 3.71$ ) ตามลำดับ

### ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสมรรถนะกับลักษณะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสมรรถนะ ประกอบด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลง ( $X_1$ ) การบริหารจัดการทรัพยากร ( $X_2$ ) การสร้างทีมสัมพันธ์ ( $X_3$ ) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( $X_4$ ) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ( $X_5$ ) ทักษะคิด ( $X_6$ ) การจัดการผลการปฏิบัติงาน ( $X_7$ ) การรับมือกับความแตกแยก ( $X_8$ ) กับลักษณะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Y) โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผลแสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และค่า VIF

ตัวแปร	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	$X_7$	$X_8$	Y	VIF
$X_1$	1.00									3.98
$X_2$	0.77**	1.00								3.44
$X_3$	0.77**	0.76**	1.00							4.45
$X_4$	0.78**	0.79**	0.85**	1.00						5.60
$X_5$	0.76**	0.74**	0.75**	0.82**	1.00					4.49
$X_6$	0.79**	0.72**	0.77**	0.79**	0.82**	1.00				4.32
$X_7$	0.73**	0.71**	0.76**	0.79**	0.80**	0.79**	1.00			4.03
$X_8$	0.74**	0.63**	0.75**	0.73**	0.73**	0.75**	0.77**	1.00		3.27
Y	0.86**	0.80**	0.84**	0.86**	0.86**	0.92**	0.84**	0.80**	1.00	

\*\* P < 0.01

จากตารางที่ 3 แสดงการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย พบว่า ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงสามารถนำไปวิเคราะห์ความสัมพันธ์ถดถอย (Regression) ได้ และเมื่อพิจารณาร่วมกับค่า VIF เพื่อทดสอบปัญหา Multicollinearity ของตัวแปรอิสระทุกตัว พบว่ามีค่าตั้งแต่ 3.27 - 5.60 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่ไม่ทำให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Tirakarnan, 2014)



**ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสมรรถนะของพนักงานองค์กรที่มีผลต่อการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง**

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสมรรถนะของพนักงานองค์กรที่มีผลต่อการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยใช้สถิติ Multiple Regression โดยวิธี Stepwise ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดดำเนินการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ผลแสดงในตารางที่ 4

**ตาราง 4 แสดงโมเดล และค่าการอธิบายปัจจัยสมรรถนะของพนักงานองค์กรที่มีผลต่อการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
8 (Constant)	.163	.056		2.934	.004
X <sub>6</sub>	.374	.028	.401	13.502	.000
X <sub>1</sub>	.177	.027	.186	6.53	.000
X <sub>4</sub>	.063	.031	.069	2.031	.043
X <sub>7</sub>	.081	.026	.09	3.122	.002
X <sub>5</sub>	.113	.030	.115	3.797	.000
X <sub>3</sub>	.069	.027	.078	2.559	.011
X <sub>2</sub>	.063	.025	.066	2.486	.013
X <sub>8</sub>	.049	.022	.058	2.235	.026

R = .963 R<sup>2</sup> = .927

**หมายเหตุ :** a. Dependent Variable: ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

Independent Variables: X<sub>6</sub> = ทศนคติ, X<sub>1</sub> = การบริหารการเปลี่ยนแปลง, X<sub>4</sub> = ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล, X<sub>7</sub> = การจัดการผลการปฏิบัติงาน, X<sub>5</sub> = การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ, X<sub>3</sub> = การสร้างทีมสัมพันธ์, X<sub>2</sub> = การบริหารจัดการทรัพยากร, X<sub>8</sub> = การรับมือกับความแตกแยก มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยสมรรถนะของพนักงานองค์กรที่มีผลต่อการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ด้วยสถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบ (Multiple Regression Analysis) โดยวิธี Stepwise อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า ปัจจัยสมรรถนะของพนักงานองค์กรร่วมกันอธิบายการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 92.7 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (Beta) โดยตัวแปรที่ร่วมอธิบายได้ดี จำนวน 8 ตัว คือ ทศนคติ (.401) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (.186) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (.069) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (.090) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (.115) การสร้างทีมสัมพันธ์ (.078) การบริหารจัดการทรัพยากร (.066) และการรับมือกับความแตกแยก (.058)

ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำมาสร้างสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Y} = .163 + .374(X_6) + .177(X_1) + .063(X_4) + .081(X_7) + .113(X_5) + .069(X_3) + .063(X_2) + .049(X_8)$$

$$\hat{Z}_y = .401(Z_{x_6}) + .186(Z_{x_1}) + .069(Z_{x_4}) + .090(Z_{x_7}) + .115(Z_{x_5}) + .078(Z_{x_3}) + .066(Z_{x_2}) + .058(Z_{x_8})$$

## อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านสมรรถนะของพนักงานในองค์กร พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับสมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยพนักงานเห็นถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และมีความพยายามในการเรียนรู้เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ รวมถึงพร้อมที่จะปรับพฤติกรรมของตนและทีมงาน หรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะ ธุรกิจต่างๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และความซับซ้อนในการแก้ไขปัญหาที่เพิ่มมากขึ้น (Nelson & Squires, 2017) ตลอดจนความต้องการของตลาดในสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถคาดการณ์และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ธุรกิจจึงจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงสมรรถนะ ความสามารถทางการแข่งขัน และกระบวนการในการเข้าถึงความต้องการนั้นๆ (González-Mendoza et. at., 2022) ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสมรรถนะที่สำคัญในมุมมองของพนักงาน นอกจากนี้ความสามารถในการปรับตัวยังส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ใหม่ๆ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีเป้าหมายที่สำคัญในการส่งเสริมให้ผู้ตามปรับเปลี่ยนและเรียนรู้แนวทางใหม่ๆ ที่ทำให้สามารถรับมือกับความท้าทายและการเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Pujianto et al., 2023) และผลการศึกษาของ Imran and Iqbal (2021) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลง โดยพบว่า การพัฒนาประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงและการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีส่วนในการช่วยเพิ่มอัตราความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านลักษณะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง พบว่า ลักษณะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ ความเสมอภาคในองค์กร โดยส่วนใหญ่เห็นว่าผู้นำที่เปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็น พิจารณาข้อเท็จจริง ข้อดี ข้อเสีย ที่ถูกนำเสนออย่างจริงจัง และสามารถให้ feedback กลับไปอย่างสร้างสรรค์ การแสดงให้ผู้ตามเป็นถึงความสนใจและความเข้าใจในปัญหา ความต้องการ จึงเป็นสิ่งสำคัญซึ่งผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงควรต้องมีเป็นคุณลักษณะสำคัญสอดคล้องกับ Heifetz et al. (2009) ซึ่งอธิบายว่า ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสามารถวัดได้จากความสามารถของผู้นำในการชักนำผู้ตามไปสู่สภาพแวดล้อมใหม่ๆ การขึ้นอย่างเห็นอกเห็นใจและสามารถสร้างแนวทางที่ได้ประโยชน์ร่วมกัน (win-win) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเสมอภาค ไม่แบ่งฝักแบ่งฝ่าย พร้อมเปิดรับความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน เปิดรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์จากสมาชิก รวมถึงการที่สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการสร้างความเปลี่ยนแปลง จะทำให้เกิดความตระหนักได้ถึงคุณค่าของตนเอง พร้อมให้ความร่วมมือในการจัดการแก้ไขปัญหาและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จ (Heifetz et al., 2009) การเปิดรับสิ่งใหม่ๆ ยังรวมถึงความสามารถในการที่จะรับฟังและยอมรับข้อคิดเห็นเกี่ยวผลผลจากการกระทำที่มีต่อผู้อื่น (Yulk & Mahsud, 2010) และการศึกษาของ Trimetsoontorn and Chattanon (2023) พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานองค์กรสู่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจยุคใหม่ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความฉลาดทางอารมณ์ นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่า การฟังอย่างกระตือรือร้น การให้คำปรึกษา การให้ข้อเสนอแนะ และการจัดการความขัดแย้งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ (Brownell, 2008; Castillo, 2018)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสมรรถนะของพนักงานองค์กรที่มีผลต่อการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง พบว่า ปัจจัยสมรรถนะของพนักงาน ประกอบด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการทรัพยากร การสร้างทีมสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะคิด การจัดการผลการปฏิบัติงาน และการรับมือกับความแตกแยกส่งผลกระทบต่อความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำในรูปแบบที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง (Yulk & Mahsud, 2010) อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเผชิญกับสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจคาดเดาได้ จึงต้องอาศัยสมรรถนะที่หลากหลาย ประสิทธิภาพของบทบาทผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับความสนใจในการพัฒนาทักษะต่างๆ อาทิ ทักษะการสร้างทีม ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการสื่อสาร ทักษะการตัดสินใจ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะในการจัดการความสัมพันธ์ (Castillo, 2018) ทั้งนี้ จากผลการศึกษาเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์โดยรวมพบว่า สมรรถนะด้านทัศนคติ มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ทั้งนี้เพราะ พนักงานมีความเป็นผู้นำควรเปิดรับประสบการณ์ใหม่เสมอ และกระตือรือร้นในการพัฒนาความเชี่ยวชาญ แสวงหาโอกาสเพื่อการเรียนรู้ใหม่ ๆ แสวงหาความท้าทายทางความคิด การเปลี่ยนแปลงในหน้าที่ความรับผิดชอบ กระบวนการทำงาน หรือสภาพแวดล้อมรอบด้านหาโอกาสในการพัฒนาความรู้ และประสบการณ์เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของการทำงาน สอดคล้องกับ Yulk and Mahsud (2010) ซึ่งให้แนวทางและคำแนะนำแก่ผู้นำจากการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะที่เกี่ยวข้องความยืดหยุ่น

และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอธิบายว่า ผู้นำควรเรียนรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะที่ส่งเสริมความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของทักษะกับลำดับขั้นทางการจัดการ ประเมินทักษะและแสวงหาโอกาสในการพัฒนา ทักษะผ่านการเรียนรู้ฝึกอบรม รวมถึงการส่งเสริมให้ผู้ที่บังคับบัญชาพัฒนาทักษะตามความสนใจหรือความต้องการ

### ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัย

1. ในการพัฒนาทักษะของพนักงานเพื่อสร้างความพร้อมสู่การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ควรให้ความสำคัญกับการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำ และทัศนคติในการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงการพัฒนาทักษะ การบริหารเปลี่ยนแปลง โดยการพัฒนาความรู้ความเข้าใจของพนักงานต่อปัจจัยและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงเทคนิคและเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ๆ นอกจากนี้ควรพัฒนาทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นอีกหนึ่งทักษะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. ผู้นำในองค์กรควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่สะท้อนให้พนักงานรับรู้ถึงความสนใจ ความเอาใจใส่ในความต้องการ ความพร้อมที่จะรับฟัง ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนอย่างเท่าเทียมกันสำหรับพนักงานทุกระดับ ทุกคน

3. บริษัทต้องสร้างกรอบความคิดแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมที่พร้อมสนอง ต่อความเปลี่ยนแปลง และการเรียนรู้ ยอมรับในการปรับเปลี่ยน เพื่อให้พนักงานและผู้นำองค์กรมีมุมมองทางบวก ต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงได้

### ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยในครั้งต่อไป

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะในปัจจัยสมรรถนะที่ส่งผลต่อการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาถึงผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์กร และการพัฒนาพนักงาน เช่น ผลการปฏิบัติงาน ขององค์กร การสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

### เอกสารอ้างอิง

- Bradberry, T., & Greaves, J. (2012). *Leadership 2.0*. Talent Smart.
- Brownell, J. (2008). Leading on land and sea: Competencies and context. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 137–150.
- Castillo, G. A. (2018). The Importance of Adaptive Leadership: Management of Change. *International Journal of Novel Research in Education and Learning*. 5(2), 100-106.
- Chaiphaphong, S. (2021). *Leadership and ethics for service workers*. Triple Group. [in Thai]
- Chutijiravong, N., & Sangmanacharoen, T. (2023). *Thai Economic Trends 2023*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/th/en/pages/about-deloitte/articles/2023-thailand-economic-outlook-th.html> [in Thai]
- Cronbach, L. (1970). *Essentials of Psychological Testing*. Harper & Row.
- Glover, J., Rainwater, K., Jones, G., & Friedman, H. (2002). Adaptive leadership (Part Two): Four principles for being adaptive. *Organization Development Journal*, 20(4), 18–38.
- González-Mendoza, J. A., Riaño-Solano, M., & Sánchez-Molina J., (2022). Adaptive Leadership and Its Competencies for Times Of Crisis. *Journal of Language and Linguistic Studies*. 18(2), 1049-1061.
- Heifetz, R., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Review Press.
- Imran, M. K., & Iqbal, S. M. J. (2021). How change leadership affect change adaptability? Investigating the moderated mediation effect of cognitive resistance and change efficacy. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 15(1), 94-117.

- Katz, R. L. (2009). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review Press.
- Leekijwatana, P. (2014). *Research Methodology in Education*. (9<sup>th</sup> ed.). King Mongkut's Institute of Technology. [in Thai]
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2007). *Effective Leadership*. Thomson South-Western.
- Moongmart, A. (2021). *Factors Affecting the Transformational Leadership of School Administrators Under the Secondary Educational Service Area Office 21* [Master Thesis]. Sakon Nakhon Rajabhat University. [in Thai]
- Nelson, T., & Squires, V. (2017). Addressing Complex Challenges through Adaptive Leadership: A Promising Approach to Collaborative Problem Solving. *Journal of Leadership Education*, 16(4), 111-123
- Pujianto, W. E., Haque, S. A. U., Dyatmika, S. W., & Tedja, F. W. (2023). ADAPTIVE LEADERSHIP MODEL: A Systematic Literature Review and Future Research. Proceeding The 2nd International Seminar of Multicultural Psychology (ISMP 2nd) Faculty of Psychology Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
- Sangren, S. 2019. *A simple solution to nagging questions about survey, sample size, and validity*. <http://www.quirks.com/articles/a1999/19990101.aspx>.
- Sawardsaringkarn, P. (2023). Leader skills in assessing the impact of the environment and adjusting Corrective measures are relevant to the changes. Drpiyanan. <https://drpiyanan.com/2023/04/13/adaptive-leadership/> [in Thai]
- Tirakarnan, S. (2014). *Social science research methods: A practice guide*. Chulalongkorn University Publisher. [in Thai]
- Trimetsoontorn, J & Chattananon, A. (2023). The development competency strategies of personnel to become adaptive leaders. *Business Administration and Economics Review*, 19(2). [in Thai]
- Thailand Industry (2015). *Industry type*. <https://thailandindustry.blogspot.com/2012/09/industry.html>. [in Thai]
- Yulk, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 62(2), 81-93.