



มุมมองที่แตกต่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Different Perspectives of Transformational Leadership

มณฑล สรไกรกิติกุล* และปัญญทิพ วงศ์วุฒิรัตน์กุล
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2 ถนนพระจันทร์ พระนคร กรุงเทพฯ 10200

Monthon Sorakraikitikul and Panyatip Wongwuttiratkul
Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University
2 Prachan Road, Pranakorn, Bangkok, 10200
Email : monthon@tbs.tu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) ศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตัวผู้นำ (2) ศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ (3) เปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน ระหว่างวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มคือ ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในทีมทรัพยากรบุคคลสัมพันธ์จำนวน 28 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถ้อยคำ

พบว่าผู้นำรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองในระดับสูงมากซึ่งสูงกว่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ โดยความแตกต่างของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เกิดจากผู้นำไม่ได้เปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง ผู้นำส่วนใหญ่เชื่อมั่นในตนเองสูงและยึดถือความคิดของตนเอง ทำให้ผู้นำรับรู้ตนเองในมุมมองของตนเองมากกว่าการรับรู้จากมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการให้ความสำคัญที่ไม่ตรงกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้เกิดมุมมองที่แตกต่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา

Abstract

This research aims (1) to study the perception of leaders 'transformational leadership (2) to study the perception of transformational leadership of followers towards their leaders



and (3) to compare the perception of transformational leadership between the leaders and the followers. Mixed methods which included of quantitative and qualitative research was employed. The data was collected from two sources, leaders, and followers, 28 people who worked in the same team. All of them worked as a human resource business partner. Data analysis consists of Mean, Standard Deviation (S.D.) and Thematic analysis.

The results revealed that the leaders perceived a higher score on their transformational leadership than the followers. The different between leaders and followers scores emerged because the leaders did not pay attention in listening to their followers attentively. Most leaders had a strong self - esteem and insist on their own ideas. Consequently, the leaders perceived themselves from their own aspect rather than from the followers' point of view. Furthermore, the leaders and the followers had a dissonance viewpoint of the importance of work. These all were the causes of different perspectives on transformational leadership. As a result, it might affect relationships and work efficiency in an organization.

Keywords : Leadership, Transformational Leadership, Leader, Follower

บทนำ

ภายใต้บริบทของประเทศไทยที่กำลังก้าวสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Industry 4.0) อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างพลิกผันหรือที่เรียกว่า “Technology Disruption” การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของเทคโนโลยีดังกล่าว ทำให้องค์กรสามารถเข้าถึงลูกค้าได้อย่างทันทีและมีต้นทุนที่ลดลง ส่งผลให้องค์กรสามารถแข่งขันในภาคธุรกิจใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากในอดีต (เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ, 2561:2) โดยมีความเชื่อมโยงเทคโนโลยีและแบบจำลองธุรกิจใหม่ (New Business Model) เข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งจะมีส่วนร่วมที่จุดสัมผัสบริการ (Touchpoint) ของวงจรชีวิตประสบการณ์ลูกค้า กล่าวได้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจะประสบความสำเร็จได้ต้องเริ่มจากความเข้าใจพฤติกรรมเชิงเทคโนโลยีของผู้บริโภค ด้วยเหตุนี้ ธนาคารจึงถูกท้าทายให้สำรวจและสร้างสมดุลระหว่างธุรกิจสาขาใหม่และการแสวงหาผลกำไร โดยต้องนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาและมุ่งเน้นประสิทธิภาพ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในตลาดการเงินนี้ ทำให้มีคู่แข่งใหม่และการบริการระหว่างธนาคารมีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ส่งผลให้ธนาคารจำเป็นต้องเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเผชิญกับนวัตกรรมในปัจจุบัน (Schuchmann & Seufert, 2015: 31)

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลในบทบาทของทรัพยากรบุคคลสัมพันธ์ (HR Business Partner) จึงมีบทบาทมากยิ่งขึ้น โดยมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารด้านทรัพยากรบุคคล 4 บทบาทหลัก ได้แก่ 1) การเป็นหุ้นส่วนด้านกลยุทธ์ (Strategic Partner) ในการเชื่อมโยงระบบการบริหารงาน HR ให้สอดคล้องและ



บรรลุปเป้าหมายทางด้านธุรกิจ 2) การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Administrative Expert) เพื่อประสิทธิภาพและควบคุมค่าใช้จ่ายทางธุรกิจ 3) การส่งเสริมให้พนักงานมีศักยภาพและมีความผูกพันต่อองค์กร (Employee Champion) และ 4) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในกระบวนการเปลี่ยนผ่าน (transformation) ธุรกิจและวัฒนธรรมองค์กร (Ulrich, 1997: 24-26)

ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2559: 5) ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำรูปแบบหนึ่งที่มีความสนใจในการศึกษาอย่างกว้างขวางในช่วง 2-3 ทศวรรษที่ผ่านมา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (Thomas W.H. Ng, 2017: 385) ที่มุ่งเปลี่ยนแปลงความพยายามและความสามารถของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง (Yukl, 2010: 277) ทำให้เกิดการตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มและองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4 I's) ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) (Bass & Avolio, 1990: 22) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีส่วนผลักดันการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิผล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษามุมมองที่แตกต่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทีมทรัพยากรบุคคลสัมพันธ์ (HR Business Partner) ของธนาคารรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง โดยศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตัวผู้นำเอง และการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ แล้วจึงนำมาเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพยายามค้นหาว่า ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีมุมมองที่แตกต่างกันอย่างไร เพื่อสามารถนำมาบริหารบุคลากรทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตัวผู้นำเอง
2. เพื่อศึกษาการรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ
3. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

ทบทวนวรรณกรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (Bass' theory of Transformational Leadership) และคณะได้รับการศึกษาอย่างแพร่หลาย ซึ่งทฤษฎีวางเงื่อนไขอยู่บนหลักของอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามและพฤติกรรมที่จะทำให้อิทธิพลนั้นประสบความสำเร็จ (Yukl, 1999: 286)



ตามแนวคิดนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่จะกระตุ้นผู้ตามให้มีความคาดหวังที่สูงขึ้น โดยยกระดับการตระหนักรู้ในความสำคัญของเป้าหมายอย่างมีอุดมการณ์ ทำให้ผู้ตามมองเห็นผลประโยชน์ตนเองไปสู่ผลประโยชน์ของทีมหรือองค์กร และยกระดับผู้ตามไปสู่ความต้องการในระดับที่สูงขึ้น (Northhouse, 2010: 176)

ในงานวิจัยครั้งนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำที่ยกระดับความต้องการของผู้ตามในด้านความสำเร็จและการพัฒนาตนเอง โดยส่งเสริมให้มุ่งสู่การพัฒนาระดับกลุ่มและระดับองค์กรแทนการมุ่งเห็นแต่ประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะเพิ่มความมั่นใจและนำพาผู้ตามให้คำนึงถึงความสำเร็จ เพื่อให้มีการเติบโต โดยมีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ หรือเรียกว่า “4 I’s” ดังต่อไปนี้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2559: 252; Bass & Avolio, 1994: 132-136)

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงбарมี (Idealized Influence Leadership: II) หมายถึง ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม เป็นที่เคารพ ยกย่อง ศรัทธา ไว้วางใจ มีวิสัยทัศน์และเป็นแบบอย่างที่สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และแสดงความมั่นใจรวมถึงสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง ผู้นำจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจโดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ตาม สร้างความหมายและความท้าทายในงานให้แก่ผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา เสนอวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดในอนาคตและสื่อสารความหวังอย่างชัดเจน

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ตามต้องการหาแนวทางแก้ไขโดยแสดงความคิดและเหตุผลเพื่อเกิดสิ่งใหม่หรือความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและสำคัญ โดยผู้นำจะให้คำแนะนำสนับสนุนและพัฒนาผู้ตาม คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ

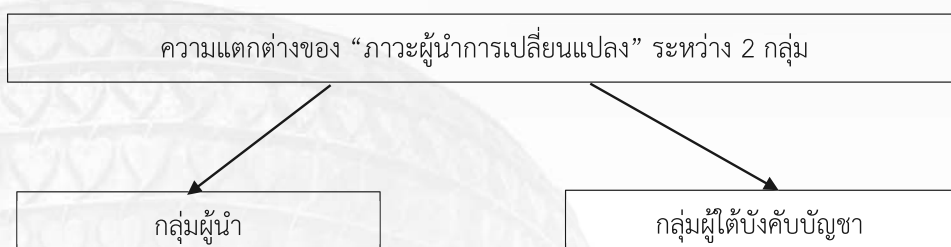
งานวิจัยหลายชิ้นได้กล่าวถึง การนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการบริหารบุคลากรซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร โดยทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน รวมถึงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีและพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำให้เกิดขึ้นได้นั่นเอง (Thomas W.H. Ng , 2017: 385) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจและประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำได้บังคับบัญชา (Yukl, 1999: 287) และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (สุปัญญา สุนทรนนท์, 2558: 39) ซึ่งจะนำไปสู่ความผูกพันในงาน เนื่องจาก



ผู้นำให้การสนับสนุนอย่างใกล้ชิด เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงศักยภาพของตนเองออกมา ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าการที่ทำงานที่มีความสำคัญ จึงทุ่มเทความพยายามให้กับงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ (ทิพย์รัตน์ คชพงษ์, 2551 : 98-99) และมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Eliyana, Ma'arif and Muzakki, 2019: 144) นอกจากนี้ องค์กรสามารถนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม (วีรดา เวทีศกุล, 2562: 14-15) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนพัฒนาการตระหนักรู้ถึงบรรยากาศทางอารมณ์และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมโดยการปรับเปลี่ยนบรรยากาศทางอารมณ์ของทีม (Chao & Xiaowan, 2019: 158-159)

กรอบแนวคิด

การวิจัยนี้ใช้การวิจัยแบบผสม (Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Method) เพื่อประเมินและค้นหาความแตกต่างของมุมมองต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เก็บข้อมูลและเปรียบเทียบจาก 2 กลุ่มได้แก่กลุ่มผู้นำและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนั้นใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Method) เพื่อค้นหามุมมองเชิงลึกที่อธิบายความแตกต่างเหล่านั้นโดยเป็นการศึกษาที่เก็บข้อมูลในช่วงเวลาเดียวกัน (Cross Sectional Study) เพื่อนำมาเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมีกรอบแนวคิดดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นักทรัพยากรบุคคลสัมพันธ์ (HR Business Partner) ในธนาคารรัฐวิสาหกิจ ซึ่งตามโครงสร้างองค์กรมี 8 ทีม ประกอบด้วย หัวหน้าทีมจำนวน 8 คน และผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 20 คน รวมทั้งหมด 28 คน โดยเป็นการสุ่มเลือกแบบเฉพาะเจาะจงกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ในธนาคารที่มีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ท่ามกลางบริบทการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันสูง และเป็นปรากฏการณ์จริงที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ รวมถึงได้รับความยินยอมในการให้ข้อมูลและมีส่วนร่วมในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. **สำรวจความคิดเห็นโดยใช้แบบสอบถาม** ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) จากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้แบบสอบถาม



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass ที่ชื่อว่า the Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ 5x-short โดยมีการเทียบเคียงข้อคำถามที่ถูกใช้มาแล้วกับวิทยานิพนธ์ทั้งในและต่างประเทศเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ให้ถูกต้อง หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อคำถามทั้ง 4 ด้านจำนวน 20 ข้อ มาจัดทำเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าตามแบบลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) 5 ระดับ ได้แก่ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มากและมากที่สุดแล้วนำไปสำรวจ และนำผลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นก่อนไปดำเนินการสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structural interview) ด้วยคำถามปลายเปิด และสัมภาษณ์แบบเชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) โดยได้นำผลคะแนนที่วิเคราะห์ได้จากแบบสอบถามไปแสดงเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการเก็บข้อมูล มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยการส่งบันทึกการสัมภาษณ์ไปให้ผู้ให้ข้อมูลได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Member Checking) (วรรณดี สุทธิรักษาร, 2556: 143) ก่อนนำข้อมูลเหล่านั้นมาทำการวิเคราะห์ต่อไป

การทดสอบสมมติฐาน

หลังจากตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล จึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) เพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และทำการทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่ม ทั้งนี้จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจริงที่เกิดขึ้นในองค์กร มีความแตกต่างของจำนวนผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างมาก จึงไม่ได้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้วย T-Test เนื่องจากจำนวนข้อมูลที่จะนำมาเปรียบเทียบควรต้องมีจำนวนในแต่ละกลุ่มเท่ากันหรือใกล้เคียงกันจึงจะเป็นคุณสมบัติที่จะเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มได้ (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2549: 378) ดังนั้นผู้วิจัยจึงทดสอบสมมติฐานด้วยการแสดงผลค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาตามข้อมูลในตารางที่ 1 หลังจากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) (Braun & Clarke, 2006: 77-101) และจัดกลุ่มการอธิบายในแต่ละองค์ประกอบเพื่อทดสอบหรือยืนยันสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งว่ามีความแตกต่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างกลุ่มผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

ผลการวิจัย

จากการเก็บข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจงในองค์กรที่นโยบายขององค์กรเน้นเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นหัวหน้าทีมมีจำนวน 8 คนอยู่ในตำแหน่งระดับตั้งแต่ หัวหน้าส่วน ระดับผู้บริหาร จนถึงรองผู้อำนวยการฝ่าย มีอายุระหว่าง 28 – 35 ปี ทำงานในธนาคารแห่งนี้มาแล้วอย่างน้อย 6 ปี และมากที่สุด 13 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 1 คนและปริญญาโท 7 คน ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชามีจำนวน 20 คน มีอายุระหว่าง 29 – 49 ปี ทำงานในธนาคารแห่งนี้มาแล้วอย่างน้อย 4 ปี และมากที่สุด 30 ปี



มีการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 4 คนและปริญญาโท 16 คน และอยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ 3 คน เจ้าหน้าที่อาวุโส 15 คนและหัวหน้าส่วน 2 คน จากทั้งหมด 28 คน เป็นผู้ชาย 10 คนเป็นผู้หญิง 18 คน

ค่าเฉลี่ยของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตัวผู้นำเองและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ แสดงไว้ในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตัวผู้นำเองและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้นำ		ผู้ใต้บังคับบัญชา	
	n = 8		n = 20	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II)	4.34	0.54	3.74	1.15
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM)	4.41	0.56	3.66	1.08
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (IS)	4.41	0.61	3.69	1.14
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC)	4.31	0.64	3.55	1.12

จากตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำส่วนใหญ่รับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากองค์ประกอบทางพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.31-4.41 โดยผู้นำรับรู้ตนเองมากที่สุด 2 ด้าน คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา (IS) มีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 4.41 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.56 และ 0.61 ตามลำดับ และรับรู้ตนเองน้อยที่สุดคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) มีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 4.31 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.64 ในขณะที่ผลการศึกษารับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.55-3.74 โดยรับรู้มากที่สุดคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II) มีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.74 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 1.15 และรับรู้น้อยที่สุดคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) มีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.55 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 1.12 ดังนั้น เมื่อเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้เห็นช่องว่างหรือความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบตามลำดับ คือ 0.60 , 0.75, 0.72 และ 0.76 โดยค่าเฉลี่ยที่ผู้นำประเมินตนเองจะสูงกว่าค่าเฉลี่ยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินผู้นำทั้ง 4 ด้านโดยอธิบายความแตกต่างของการรับรู้ได้ ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II) พบว่าผู้นำส่วนใหญ่รับรู้ว่าได้แสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างมากจากการทุ่มเทเสียสละในการทำงาน รวมทั้งการมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่ามีผู้นำมีความ



ท่มเสียสละให้แก่ทีมแต่ยังไม่มากเพียงพอ และเป้าหมายการทำงานของผู้นำยังไม่ชัดเจน รวมถึงขาดการสื่อสารเป้าหมายที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงวิสัยทัศน์ในการทำงานของผู้นำ นอกจากนี้ แม้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเองของผู้นำ แต่ไม่ได้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเชื่อมั่นในผู้นำได้มากพอ

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) พบว่าผู้นำส่วนใหญ่รับรู้ว่าเป็นคนมองปัญหาในแง่บวกและท้าทาย กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น ส่งเสริมและให้กำลังใจ รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นว่าจะบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ได้ว่าผู้นำมีทัศนคติลบต่อปัญหาและแสดงออกถึงความไม่มั่นใจที่จะผ่านอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกไม่ท้าทายในงานและไม่มั่นใจว่าจะสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้ ตลอดจนขาดความเชื่อมั่นในคำแนะนำในการแก้ปัญหาของผู้นำ

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (IS) พบว่า ผู้นำส่วนใหญ่รับรู้ว่าเป็นโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีมุมมองที่หลากหลายต่อการแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ ผู้นำได้นำเสนอวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานและการแก้ไขปัญหา ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่ามีผู้นำจะเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น แต่ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะยึดถือความคิดเห็นของตนเองเป็นหลักในที่สุด รวมถึงการเสนอสิ่งใหม่ ๆ อาจไม่ได้รับการยอมรับจากผู้นำ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกเกรงที่จะเสนอความคิดเห็นต่อผู้นำจึงเลือกที่จะไม่แสดงความคิดเห็นให้ได้ยินออกมา นอกจากนี้ผู้ใต้บังคับบัญชามองว่าผู้นำไม่ค่อยมีบทบาทในการนำเสนอกระบวนการใหม่ ๆ ในการทำงานได้มากเท่าที่ควรทำให้รู้สึกว่าการปฏิบัติงานที่ทำปัจจุบันไม่ได้เอื้อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในเชิงนวัตกรรมได้

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) พบว่า ผู้นำรับรู้ว่าเป็นความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้คำแนะนำพัฒนาและให้ข้อมูลย้อนกลับรายบุคคลเพื่อส่งเสริมศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความใส่ใจมากกว่าการเป็นหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาตามตำแหน่ง ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ได้ว่าผู้นำเห็นถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล แต่ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการทำความเข้าใจในความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเพียงพอ ซึ่งสะท้อนจากการมอบหมายงานที่ไม่สอดคล้องกับทักษะความสามารถและการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ทำความเข้าใจความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ผู้นำยังไม่ได้ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพผู้ใต้บังคับบัญชาตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคลอย่างแท้จริง ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนยังไม่ได้รับการส่งเสริมพัฒนามากเท่าที่ควรและได้รับความเอาใจใส่จากผู้นำที่ไม่เท่าเทียมกัน

สรุปผลการวิจัย

ผู้นำรับรู้ตนเองว่ามีคุณสมบัติตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับที่มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.31 – 4.41 ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชามีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตัวผู้อยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.55 - 3.74 และมีค่าเฉลี่ยที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ผู้นำประเมินตนเองทั้ง 4 องค์ประกอบโดยมีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยนั้นอยู่ที่ระหว่าง 0.60 - 0.76 จึงสรุปได้ว่าผู้นำส่วนใหญ่มีการรับรู้



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองอยู่ในระดับสูงกว่าการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ต่อผู้นำในทุกองค์ประกอบ

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยในภาพรวมพบว่าความแตกต่างของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดจากการที่ผู้นำไม่เปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง และไม่ได้เปิดโอกาสให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับถึงพฤติกรรมของผู้นำจากผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะผู้นำส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและยึดถือความคิดของตนเองว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ทำให้ผู้นำรับรู้ตนเองในมุมมองของตนเองมากกว่าการได้รับรู้จากมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้เกิดมุมมองที่แตกต่างต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในที่สุด

ทั้งนี้ได้สรุปผลให้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคจากข้อมูลที่ได้รับเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้นำต่อไปได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)

S1) หัวหน้างานมีความมั่นใจในตนเอง มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน

S2) หัวหน้างานมีความสนใจและใส่ใจทีมงาน มีโอกาสที่จะรับฟังความเห็นและความต้องการของทีมได้

S3) หัวหน้างานมีความสามารถที่จะใส่ใจและสนใจลูกทีมในแต่ละคนได้

จุดอ่อน (Weakness)

W1) การสื่อสารระหว่างหัวหน้าและทีมอาจจะยังน้อยหรือ ทีมอาจจะไม่ค่อยเข้าใจในเจตนาของหัวหน้างาน

W2) หัวหน้าอาจจะคาดหวังความสมบูรณ์แบบทำให้อาจจะเลยสภาพการทำงานจริง หรือใส่ใจทีม น้อยกว่าผลสัมฤทธิ์ของการทำงาน

W3) หัวหน้างานอาจมีแนวโน้มในการยึดติดกับตำแหน่งค่อนข้างสูง

โอกาส (Opportunity)

O1) หัวหน้าสามารถนำผลการประเมินมาปรับใช้ในการพัฒนาตนเอง และสร้างความเข้าใจร่วมกันในทีม เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานของทีมในระยะยาวได้

O2) เป็นโอกาสที่หัวหน้าในการรับฟังความเห็นของทีมเพื่อสร้างความไว้วางใจและยกระดับการทำงานร่วมกัน

O3) หัวหน้าสามารถใช้เครื่องมือนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของตนเองต่อไปได้

อุปสรรค (Threat)

T1) การทำงานในสภาพแวดล้อมที่เร่งรัดให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย มากกว่าการสร้าง ความเข้าใจ และใส่ใจซึ่งกันและกันภายในทีม

T2) ทีมมีความหลากหลาย จึงต้องใช้เวลาในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจและความไว้วางใจในทีม

T3) สภาพการทำงานอาจจะยังไม่ทำให้รู้สึกปลอดภัยจนสามารถสร้างวัฒนธรรมในการให้เสียงสะท้อนซึ่งกันและกันได้



อภิปรายผล

1. การรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตัวผู้นำเอง ผลการวิจัยพบว่าผู้นำส่วนใหญ่มีมุมมองว่าตนเองแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านในระดับสูงกว่าผู้ตาม เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ ผลการวิจัยพบว่า

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II) ผู้นำส่วนใหญ่รับรู้ว่าเป็นแบบอย่างในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับงานศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เดชทัต ใจท้วม(2551: 95-98) ที่ว่าผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน พยายามและเชื่อมั่นในการกระทำ เสียสละ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่น มีแรงจูงใจและผูกพันในงานได้

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) พบว่าผู้นำมองว่าเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ตนจะไม่พยายามหาคนผิด แต่จะพยายามแก้ปัญหาและให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ด้วยตนเองจากปัญหาที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Bass & Avolio (1990: 22) ที่อธิบายว่าเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพยายามปรับเปลี่ยนให้เป็นการเรียนรู้ความผิดพลาดแทนการลงโทษผู้ตาม โดยจะพยายามเปลี่ยนความผิดพลาดให้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ เพื่อเป็นการพัฒนาให้ผู้ตามได้เติบโต

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (IS) พบว่าผู้นำมองว่าตนรับฟังและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น หาแนวทางการแก้ไขปัญหาและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ด้วยตนเอง สอดคล้องกับ เดชทัต ใจท้วม(2551: 95-98) ที่ว่า ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ มองปัญหาว่าเป็นสิ่งท้าทายความสามารถ เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถและมีอิสระในการทำงาน

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) พบว่าผู้นำมองว่าเห็นความแตกต่างของทักษะและความเป็นปัจเจกบุคคลของสมาชิกทีม โดยสื่อสารและการมอบหมายงานแตกต่างกัน ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพโดยการให้คำแนะนำและให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพ สอดคล้องกับ Bass & Avolio (1990: 22) ที่อธิบายว่าพนักงานจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดหากได้รับการพัฒนาศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และได้รับการฝึกฝนเป็นรายบุคคล ดังนั้น ผู้นำจึงต้องพิจารณาถึงคุณค่าความต้องการและความสามารถของผู้ตามอย่างเหมาะสม ตลอดจนให้ความท้าทายที่เหมาะสมแก่ผู้ตามในการรักษาระดับความสนใจ การมีส่วนร่วมและความไว้วางใจ

2. การรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ผลการวิจัยพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีมุมมองว่าผู้นำแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้านในระดับต่ำกว่าผู้นำ โดยพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II) ผู้ใต้บังคับบัญชามีมุมมองต่อผู้นำต้นแบบ โดยให้ความสำคัญกับการทุ่มเทเสียสละในการทำงานของผู้นำค่อนข้างมาก ผู้นำบางคนอาจทุ่มเทไม่เพียงพอในมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามองว่านอกจากผู้นำจะมีความเชื่อมั่นในตนเองแล้ว ควรสร้างให้มีความเชื่อมั่นที่จะประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน รวมทั้งควรมีเป้าหมายการทำงานและการสื่อสารที่ชัดเจน จึง



จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชานับถือและไว้วางใจ ซึ่งขัดแย้งกับ นภาพร ไพบูลย์วัฒนชัย(2557: 100) ที่ว่าผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี ต้องคอยให้คำปรึกษา ใส่ใจความต้องการของพนักงานมากกว่าความต้องการของตัวเอง

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) ผู้ใต้บังคับบัญชามองว่าผู้นำที่มีทัศนคติบวกต่อปัญหาและคอยให้กำลังใจ มีส่วนกระตุ้นให้ตนเห็นถึงศักยภาพของตนเองที่สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ สอดคล้องกับ ทิพย์รัตน์ คชพงษ์(2551: 98-99) ที่ว่าผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงศักยภาพของตนเองออกมา ทำให้ผู้ตามรู้สึกทำงานที่มีความสำคัญ จึงทุ่มเทความพยายามให้กับงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (IS) พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ได้ว่าผู้นำมีส่วนช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองปัญหาหลายมุมและหาแนวทางแก้ไขที่หลากหลาย กระตุ้นให้เรียนรู้ด้วยตนเองจากการข้อมูลเพิ่มเติม และเห็นถึงความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำจากการเสนอวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของพิชญาพร หามณี(2557: 132) ที่ว่าผู้บริหารจะให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเสนอไอเดียใหม่ ๆ ร่วมกันออกแบบวิธีการทำงาน เมื่องานมีปัญหาผู้บริหารจะกระตุ้นให้พนักงานเสนอทางออกหลาย ๆ ทางและให้เลือกทางออกที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยครั้งนี้พบประเด็นสำคัญที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามองว่าผู้นำไม่ได้เปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง โดยความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอาจไม่ได้รับการยอมรับจากผู้นำ เนื่องจากผู้นำจะยึดความคิดของตนเองและตัดสินใจตามความคิดของตนในที่สุด จึงมีส่วนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกไม่ต้องการเสนอความคิดของตนเช่นกัน

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามองว่าผู้นำเห็นถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยเฉพาะเรื่องทักษะที่แตกต่างกัน แต่ผู้นำอาจปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ได้อ้างอิงถึงความแตกต่างดังกล่าว ทำให้ผู้นำไม่ได้ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชามากเท่าที่ควร ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีมุมมองต่อการปฏิบัติตามความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำแตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่าผู้นำที่เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลมีส่วนในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพและต้องการได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ ซึ่งหากไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการดังกล่าว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกวุ่นวายไม่ได้รับการใส่ใจและมีแนวโน้มที่จะมองว่าผู้นำมีพฤติกรรมเลือกปฏิบัติ สอดคล้องกับนภาพร ไพบูลย์วัฒนชัย (2557: 101-106) ที่อธิบายถึงพฤติกรรมด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจากการที่พนักงานรับรู้ว่ตนได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้า และพฤติกรรมด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่ว่า ผู้นำมองเห็นโอกาสในการเสริมสร้างทักษะหรือประเมินจุดอ่อนของพนักงานที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม

3. การเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าผู้นำรับรู้ตนเองในระดับมากที่สุดคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา (IS) ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ต่อผู้นำรับรู้มากที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II) จึงอธิบายได้ว่าผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีมุมมองต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต่างกัน โดยเฉพาะหากพิจารณาองค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) พบว่าผู้นำและ



ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับการรับรู้แตกต่างกันมากที่สุด อาจสะท้อนถึงมุมมองของผู้นำที่มองว่าตนใส่ใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มองว่าผู้นำไม่เข้าใจความต้องการของตนมากเท่าที่ควร ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวสอดคล้องกับ Zhou & Schriesheim (2010: 826) ที่อธิบายถึงมุมมองของผู้นำว่ามีแนวโน้มที่จะมุ่งให้ความสำคัญต่อเรื่องงาน (task-oriented) มากกว่า ในขณะที่มุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในแง่สังคมในด้านความสัมพันธ์และการได้รับความสำคัญ ในขณะเดียวกันพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับรู้ว่าจะไม่ได้รับการใส่ใจหรือได้รับการปฏิบัติจากผู้นำไม่เท่าเทียมกับสมาชิกทีมคนอื่นจะมีมุมมองในแง่ลบต่อผู้นำ สอดคล้องกับ Haynie, Kristin, Cullen, Lester, Winter & Syvante (2014: 912) ที่อธิบายว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นความสัมพันธ์ในแง่บวกก็ต่อเมื่อมีบรรยากาศของความยุติธรรมอยู่ในระดับสูง เมื่อใดก็ตามบรรยากาศของความยุติธรรมอยู่ในระดับต่ำลงจะทำให้ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ในแง่ลบต่อกัน

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยครั้งนี้แตกต่างจากงานวิจัยชิ้นอื่นในแง่ของวิธีการศึกษาถึงมุมมองที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งของกลุ่มตัวอย่างที่ผู้นำและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเป็นการศึกษาจากปรากฏการณ์จริงเปรียบเทียบมุมมองการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาภายในทีมเดียวกัน ซึ่งนอกจากการใช้วิธีการสำรวจเพื่อประเมินระดับการรับรู้แล้ว งานวิจัยได้ศึกษาในเชิงลึกจากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกรายบุคคล ดังนั้น ผลวิจัยครั้งนี้สำหรับผู้นำจะเป็นการสะท้อนให้เห็นในเชิงลึกว่าผู้นำมีมุมมองต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองอย่างไร และให้มุมมองเชิงเปรียบเทียบจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นมุมมองของ

ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนในทีมที่มีต่อผู้นำคนเดียวกันซึ่งพบข้อสังเกตที่ว่า แม้มีผู้นำคนเดียวกันก็ตาม ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอาจมีมุมมองต่อผู้นำแตกต่างกัน นอกจากนี้จากการวิเคราะห์พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความคาดหวังให้ผู้นำแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในเชิงบริหาร

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้นำ จากผลการวิจัยผู้นำควรเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้วยเหตุผล เพื่อผู้นำจะได้รับรู้ถึงความคิดเห็นและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่า ผู้นำสามารถเข้าถึงได้รวมถึงควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ประเมินผู้นำ เพื่อให้ผู้นำได้รับรู้ตนเองจากมุมมองของบุคคลรอบข้างและรับฟังข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ด้วยความเป็นกลาง พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ผู้นำควรให้ความสำคัญในความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเพิ่มบทบาทพี่เลี้ยง (Mentor) และให้คำแนะนำสอนงาน รวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์



(Constructive Feedback) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้ตรงตามความต้องการและรับรู้ถึงความเอาใจใส่ของผู้นำ

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาควรเพิ่มความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น เพิ่มความสามารถในการเรียนรู้และมีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่อปัญหา หมั่นสำรวจจุดเด่นและจุดด้อยของตนเองและเพิ่มความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และมีความมุ่งมั่นในการเติบโตทางอาชีพ (Career Path)

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร องค์กรควรหาแนวทางการลดช่องว่างการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพัฒนาผู้นำทั้งด้านทัศนคติและด้านพฤติกรรมควบคู่กัน ส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กร รวมถึงสร้างบรรยากาศนวัตกรรมในองค์กรให้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ องค์กรควรสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้การบริหารความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อให้ผู้นำสามารถบริหารความแตกต่างในองค์กรได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลสัมพันธ์ (HR Business Partner) ในธนาคารรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอื่นเช่น ด้านสินเชื่อ ด้านเทคโนโลยี ด้านสนับสนุนการปฏิบัติการเป็นต้น โดยอาจศึกษาในกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มธุรกิจการเงินอื่น เช่น ธนาคารพาณิชย์ ธนาคารภาคเอกชน สถาบันการเงินอื่นที่ไม่ใช่ธนาคาร หรือศึกษากลุ่มธุรกิจอื่น

การวิจัยนี้ยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการวิจัยเพื่อประเมินและวินิจฉัยองค์กร โดยการใช้แบบประเมินหรือข้อคำถามที่ได้รับการยอมรับที่มีค่าความเชื่อมั่นตามเกณฑ์มาตรฐานจากงานวิจัยในอดีต เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องประเมินซึ่งจะช่วยในการระบุปัญหาและสร้างแนวทางในการพัฒนาองค์กร ที่ตรงและสอดคล้องกับปัญหารวมถึงสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรได้

อย่างไรก็ตามการศึกษาในครั้งนี้พบข้อสังเกตที่ว่าหากการรับรู้ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความแตกต่างกันมากเท่าไร สามารถสะท้อนถึงความสัมพันธ์ของคนในทีมหรือในองค์กรนั้น องค์กรจึงควรหาแนวทางในการลดช่องว่างของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผลการวิจัยนี้ทำให้ทราบถึงที่มาของช่องว่างการรับรู้ในประเด็นต่าง ๆ ของแต่ละองค์ประกอบ ในขณะเดียวกัน ทำให้เห็นได้ว่าแต่ละองค์ประกอบทางพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเชื่อมโยงต่อกัน ดังนั้นการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถทำให้นายกได้มีประสิทธิภาพในองค์กร การลดช่องว่างของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็น ตัวผู้นำเองหรือผู้รับผิดชอบอื่นในองค์กรสามารถเริ่มต้นจากการหาสาเหตุของความแตกต่างในการรับรู้และการกำหนดแนวทางเพื่อลดช่องว่าง ซึ่งจะช่วยให้การนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในองค์กรมีส่วนส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กรไปในทิศทางเดียวกันในที่สุด



บรรณานุกรม

- เดชทัต ใจท้วม. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของพนักงานกับ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาในงาน และความผูกพันในงานของพนักงาน: กรณีศึกษา พนักงานสายการบินแห่งหนึ่งในประเทศไทย. งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ทิพย์รัตน์ คชพงษ์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตาม การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา และความผูกพันในงาน: กรณีศึกษาองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมูลนิธิด้านสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติในจังหวัด กรุงเทพมหานคร. งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นภาพร ไพบูลย์วัฒนชัย. (2557). การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทจำหน่ายรถยนต์แห่งหนึ่ง. งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธ์. (2549). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชญพร หามณี. (2557). ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของพนักงาน การเสริมสร้างพลัง อำนาจในงานเชิงจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน: กรณีศึกษาบริษัทขายอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณดี สุทธิณารกร. (2556). การวิจัยเชิงคุณภาพ: การวิจัยในกระบวนทัศน์ทางเลือก. กรุงเทพฯ: สยามปริทัศน์.
- วีรดา เวทีศกุล. (2562). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรักและพลังขับเคลื่อนในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการเงิน. *BU ACADEMIC REVIEW*, 18(2), 1415.
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. (2561). การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของประเทศไทยเพื่อนำไปสู่ Thailand 4.0 (Digital Transformation for Thailand 4.0). *วารสารวิชาการ กสทช*, 3(1), 23-42.
- สุปัญญา สุนทรนนธ์. (2558). ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 7(2), 28-42.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.



- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101
- Chao, D., & Xiaowan, J. (2019). The fluence of transformational leadership and team emotional atmosphere on employees' innovative behavior. *Panyapiwat Journal*, 11(3), 151-162.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Haynie, J. J., Kristin, Cullen, K. L., Lester, H. F., Winter, J., & Svyantek, D. J. (2014). Differentiated leader-member exchange, justice climate, and performance: Main and interactive effects. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 912-922.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: theory and practice* (5th ed.). the United State of America: Sage Publications.
- Schuchmann, D., & Seufert, S. (2015). Corporate learning in times of digital transformation: A Conceptual framework and service portfolio for the learning function in banking organisations. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 8(1), 31-39.
- Thomas W.H. Ng. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385-417.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions The next agenda for adding value and delivering results*. United States of America. (n.p.)
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). New Jersey: Pearson.
- Zhou, X., & Schriesheim, C. A. (2010). Quantitative and qualitative examination of propositions concerning supervisor-subordinate convergence in descriptions of leader-member exchange (LMX) quality. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 826-843.