

โมเดลโครงสร้างผู้นำเชิงปฏิรูปในภาคอุตสาหกรรม

A Structural Model of Transformational Leadership for Industrial Sector

ยิ่งยศ ไชคชัยวรรธน์
iam_yingyote@hotmail.com
มหาวิทยาลัยบูรพา
กฤษ จริโน
krit.dba1@gmail.com
มหาวิทยาลัยบูรพา

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงของสภาพการแข่งขันภาคอุตสาหกรรมในปัจจุบันที่ซับซ้อนมากขึ้นจากการเตรียมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ส่งผลให้ผู้นำในองค์กรภาคอุตสาหกรรมต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องต่อสภาพการแข่งขัน บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นคว้าโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์การผ่านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในภาคอุตสาหกรรม โดยอาศัยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อหาปัจจัยเชิงสาเหตุ และมีการทดสอบให้สอดคล้องกับบริบทของภาคอุตสาหกรรมในสภาพการณ์ที่เป็นจริงจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร 24 ท่าน ใน 20 ประเภทอุตสาหกรรม โดยพบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง ผู้นำเชิงปฏิรูป และผลการปฏิบัติงานขององค์การผ่านปัจจัยหลายๆ ด้านที่สอดคล้องตามแนวคิด ทฤษฎี และสามารถสร้างความเชื่อมโยงเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผู้นำเชิงปฏิรูปในภาคอุตสาหกรรมเพื่อนำไปสู่การศึกษาเชิงประจักษ์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ในศาสตร์ด้านการจัดการและแนวทางที่สามารถสร้างประโยชน์ต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การภาคอุตสาหกรรมได้ต่อไป

คำสำคัญ: ผู้นำเชิงปฏิรูป ผู้นำภาคอุตสาหกรรม โมเดลผู้นำ

Abstract

The competitive environment of industry is more complicated due to the incoming of AEC. Leaders of organization must adapt themselves to meet the climate of competition. The purpose of this article was to investigate the causal factor of the organization's performance mediated by transformational leadership. This study was conducted using a literature review related to those factors. In-depth interviews with 24 executives were later conducted to verify those factors with the industrial context. The result showed the relationship between transformation leadership and organization's performance mediated by many factors, and that can be linked as a causal model of transformational leadership in the industry context. This model can be applied to an empirical study to examine the relationship among the variables, thus increasing the knowledge in field of management science and serving as guidelines to develop the company's strategy in the future.

Keywords: Transformational Leadership, Leadership for Industrial Sector, Leadership Model

บทนำ

การแข่งขันทางอุตสาหกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจในการค้าโลกที่รุนแรงมากขึ้นในยุคปัจจุบัน ทำให้องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องพยายามเรียนรู้และพิจารณาอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งนี้ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและรักษาความเป็นเลิศให้ยั่งยืน (Drucker, 1985) การเปลี่ยนแปลงของสภาพการแข่งขันที่เปิดกว้างมากขึ้นจากการเตรียมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ส่งผลให้ผู้นำในองค์กรภาคอุตสาหกรรมต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องต่อสภาพการแข่งขัน รายงานฉบับสมบูรณ์ของโครงการจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากำลังคน ตามแผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะเศรษฐศาสตร์, 2553) ได้แบ่งภาคอุตสาหกรรมไทยออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ประกอบด้วย ภาคการเกษตรกรรม ภาคการผลิต และภาคการบริการ ปัจจุบันอุตสาหกรรมไทยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต จากปัจจัยแวดล้อมทั้งในระดับโลก ภูมิภาคและในประเทศภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ การแข่งขันด้วยองค์ความรู้/เทคโนโลยีและนวัตกรรมจึงมีความรุนแรงมากขึ้น ทำให้บ่อยครั้งเกิดปัญหาการแข่งขันการผลิตสินค้าด้วยเทคโนโลยีกับประเทศที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ดังนั้น ประเทศไทยจำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรมให้เข้มแข็ง

ทั้งนี้ รายงานแนวโน้มอุตสาหกรรมในประเทศไทยของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) (2549) ได้พิจารณาขีดความสามารถของอุตสาหกรรมไทย และได้จัดกลุ่มอุตสาหกรรมจากเกณฑ์ความน่าสนใจในเชิงธุรกิจกับเกณฑ์ความสามารถในการแข่งขันของผู้ผลิตไทย โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มหลัก คือ 1) กลุ่มที่ต้องปรับปรุง (Survival Industries) เช่น อุตสาหกรรมเครื่องจักรอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เหล็ก อุตสาหกรรมชิ้นส่วนเรือ ทางรถไฟ และเครื่องบิน อุตสาหกรรมกระดาษ อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์นม 2) กลุ่มที่ต้องพัฒนา (Improving Industries) เช่น อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ อุตสาหกรรมเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมยา อุตสาหกรรมสิ่งทอแฟชั่น อุตสาหกรรมข้าว อุตสาหกรรมน้ำตาล และ 3) กลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Potential Industries) เช่น กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและพลาสติก อุตสาหกรรมเคมี อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง อุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า อุตสาหกรรมปลาและอาหารทะเลกระป๋อง อุตสาหกรรมแปรรูปผักและผลไม้ ทั้งนี้ กลุ่มอุตสาหกรรมที่ต้องปรับปรุงเป็นกลุ่มเป้าหมายในการเผยแพร่องค์ความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้สอดคล้องต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงนี้



ภาพที่ 1 แสดงกลุ่มอุตสาหกรรมจากเกณฑ์ความน่าสนใจในเชิงธุรกิจของประเภทอุตสาหกรรม กับความสามารถในการแข่งขันของผู้ผลิตไทย

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2549)

ในเวทีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่ไทยเป็นสมาชิก อยู่ในปัจจุบันนั้น แม้ว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศใน หลายๆ ด้าน แต่ก็คงปฏิเสธไม่ได้ว่าในอีกด้านหนึ่งส่งผลให้ ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมของไทยมีการแข่งขันกับประเทศ เพื่อนบ้านที่เป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนด้วยกัน สูงขึ้น ดังนั้น เมื่อพิจารณาจากศักยภาพของประเทศไทยใน ปัจจุบัน ประเทศไทยน่าจะสามารถแข่งขันกับประเทศเพื่อน บ้านและก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในอนาคตได้ (Ourairat, 2011) โดยองค์การต้องปรับตัวเพื่อให้ มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งนี้ ผู้นำองค์การต้องนำ แนวคิดใหม่ๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การ (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2005) มีปัจจัย 2 ประการที่มีนัย สำคัญที่ทำให้กลยุทธ์ขององค์การดำเนินไปได้ด้วยความ ยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป คือ 1) การพัฒนา ผู้นำองค์การ และ 2) วิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้ ต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันและต้องมีความสามารถในการ จัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การด้วย (Zaccaro & Banks, 2004) บทบาทของการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปคือการกำหนด ทิศทางกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การ ในการ ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้ ตลอดจน มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์สินค้า และบริการ และต้องปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อทำให้องค์การ เดินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ (Fechter & Horowitz, 1991; Nanus, 1992; Nwankwo & Richardson, 1996)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การศึกษาวิจัย การเป็นผู้นำส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่การกระทำ พฤติกรรม และ ลักษณะของผู้นำ ซึ่งเป็นจุดที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบความ เป็นผู้นำ (Robbins, 1993) รูปแบบของความเป็นผู้นำจาก การรวบรวมการวิจัยที่ผ่านมาได้แบ่งแยกสถานการณ์ พฤติกรรม และลักษณะ ตามแนวคิดของแต่ละงานวิจัย แต่ Robbins (1993) ยืนยันว่า ลักษณะของความเป็นผู้นำเป็น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มหรือองค์การโดยผู้นำ มีบทบาทในการเปลี่ยนวิสัยทัศน์องค์การให้ไปสู่ความเป็น จริง ด้วยการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์การและการจัดการ การเปลี่ยนแปลงในองค์การ เช่น การทบทวนยุทธศาสตร์ องค์การ โครงสร้าง และนโยบาย การสร้างวัฒนธรรมองค์การ การเคลื่อนย้ายจัดการทรัพยากรในองค์การ และยังคงสร้าง แรงบันดาลใจให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในความเป็น เจ้าของ (Allio, 2005; Fechter & Horowitz, 1991; Nanus, 1992)

ดังนั้น วัตถุประสงค์ในการศึกษาโมเดลโครงสร้างภาวะ ผู้นำในภาคอุตสาหกรรม จึงเป็นการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีใน

บริบทต่างๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างโมเดลที่แสดงโครงสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ที่มีองค์ประกอบสอดคล้องกับ บริบทในภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย โดยมีการทวน สอบเพื่อยืนยัน โมเดลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ทำงาน อยู่ในภาคอุตสาหกรรม เพื่อให้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทาง ในการพัฒนา และคัดสรรผู้นำองค์การในภาคอุตสาหกรรม และสามารถนำโครงสร้างความสัมพันธ์นี้ไปใช้ประกอบกับ เครื่องมือวัดทางพฤติกรรมศาสตร์อื่นๆ ได้ อีกทั้งสามารถนำ โมเดลโครงสร้างไปทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใน การทำนายน้ำหนักในแต่ละองค์ประกอบ Structural Equation Modeling (SEM) ในอนาคตได้อีกด้วย ทั้งนี้เพื่อการไปสู่จุด มุ่งหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประโยชน์ จากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้

แนวคิดเชิงทฤษฎี: ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership: TLS)

ทฤษฎีภาวะผู้นำยุคใหม่ในยุคของการเปลี่ยนแปลง หรือยุคบูรณาการแห่งองค์การนั้น ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีของ การศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (Modern Paradigm) โดยแสดงถึงความคาดหวังต่อการ สร้างปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ (Paradigm Shift) โดยใช้ หลักกระบวนทัศน์ใหม่และทฤษฎีระบบ (System Theory) ผสมผสานกัน (Belhiah, 2007) เนื่องจากองค์การปัจจุบัน ครองต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับการดำเนินงาน ขององค์การให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้น ภาวะผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลใน องค์การจำนวนมากได้ดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถ และยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อเป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์การให้มีขีดความสามารถทาง การแข่งขันที่สูงขึ้น ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นการเปลี่ยนแปลง กระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มี วิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้าง พลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้ กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว เช่นในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) มีการศึกษาวิจัยมากใน ช่วงตั้งแต่ทศวรรษ 2000 เป็นต้นมา และได้ระบุกระบวนการ เปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่ง เน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและ การมองการณ์ไกลไปในอนาคต ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะให้

ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ (Dasborough & Ashkanasy, 2002)

Bass และ Riggio (2006) ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มารวมเข้าไว้ด้วยกัน เรียกว่า โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (The Model of Full Range of Leadership) ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกันของผู้นำทั้งสองแบบ โดยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมี 3 ชั้น โดยเริ่มจากชั้นที่หนึ่ง คือ ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) ซึ่งเป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีประสิทธิผลต่ำที่สุดหรือไร้ประสิทธิผลหรือเป็นบุคคลที่ขาดภาวะผู้นำ (Non-Leadership) ในชั้นที่สองผู้นำจะมีบทบาทในการบริหารเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นผู้นำแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) และมาสู่ชั้นที่สาม คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE-A) โดยผู้นำเป็นฝ่ายที่รุกมากขึ้นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลงานที่ได้ตามข้อตกลงระหว่างกัน ในการนี้ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตามซึ่งอาจจะเป็นการเลื่อนขั้นตำแหน่งหรือโบนัส เรียกว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ระดับชั้นทั้ง 3 ชั้นนี้เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ที่มีประสิทธิผลต่ำในการบริหาร ส่วนภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่า คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมทั้ง 4 อย่าง (4I's) ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) 3) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และ 4) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ซึ่งจะเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิผลมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่กล่าวไว้ข้างต้น ผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้สูงขึ้นซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่เกินความคาดหมายได้ และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปนี้จะพัฒนาบุคลากรโดยสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับผู้ตามผ่านการมอบหมายงาน หรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ให้มีการกระจายอำนาจในองค์กร สามารถทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ได้โดยสมาชิกขององค์กร ทั้งนี้ ผู้นำจะ

กระตุ้นให้ผู้ตามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยรวมแล้วภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปนี้จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น (Bass & Riggio, 2006)

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

จากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถเชื่อมโยงสู่เส้นทางความสัมพันธ์ (Path Diagram Construction) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การผ่านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักๆ โดยศึกษาผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในลักษณะเหตุและผล (Cause and Effect) ที่หลากหลาย ทั้งมุ่งเน้นผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ทฤษฎีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (Organization Commitment Theory: COM)

การศึกษารูปแบบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การตามทัศนะของ Meyer, Allen, และ Smith (1993) ได้แบ่งลักษณะของความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ความผูกพันเชิงทัศนคติ (Attitude Commitment) คือ ความรู้สึกของบุคคลว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การและปรารถนาที่จะคงอยู่ในองค์การ แสดงออกโดยมีพฤติกรรมขยันทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การ และ 2) ความผูกพันเชิงพฤติกรรม (Behavioral Commitment) คือ กระบวนการที่บุคคลได้ตัดสินใจเลือกทำงานในองค์การใดองค์การหนึ่งโดยไม่สามารถเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจได้ Meyer และ Allen (2007) ได้สรุปแนวคิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment) หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่รู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความสำเร็จในงานที่ตนได้รับมอบหมายคือ ส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์การ 2) ความผูกพันที่ต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง การที่บุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานในองค์การอย่างต่อเนื่องโดยพิจารณาถึงต้นทุนที่ได้ลงทุนไปขณะที่เป็นสมาชิกองค์การและจะต้องสูญเสียจากองค์การไป และ 3) ความผูกพันเนื่องจากบรรทัดฐานขององค์การ (Normative Commitment) แนวความคิดนี้มองความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ว่าเป็นความภักดีและตั้งใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคม กล่าวคือ บุคคลรู้สึกว่ามีหน้าที่เป็นสมาชิกขององค์การที่ต้องมีความยึดมั่น

ผูกพันต่อองค์กร เพราะนั่นคือความถูกต้องและความเหมาะสม และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร ทั้งนี้ งานวิจัยของ Avolio, Weichun, William, และ Pujja (2004) ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำเชิงปฏิรูปและความผูกพันต่อองค์กร ด้านบทบาทของการเสริมพลังอำนาจในการทำงานและโครงสร้าง ในโรงพยาบาลในประเทศสิงคโปร์ ผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญเชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและการเสริมพลังอำนาจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

2. ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (Empowerment Theory: EMP)

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญในภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มีแนวความคิดพื้นฐานมาจากมูลเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลไกของการจูงใจ ทั้งนี้ การรวมกันเป็นหมู่คณะเป็นองค์กร เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจมากกว่ากำลังบุคคลคนเดียว จึงเกิดความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานด้านการจูงใจ เนื่องจากบุคคลมีความต้องการที่จะแสดงความสามารถของตนให้ปรากฏทางใดทางหนึ่ง ความต้องการนี้เป็นแรงจูงใจภายในบุคคลที่ผู้นำสามารถนำมาใช้เสริมพลังในการทำงานให้บุคคลหรือสมาชิก (Lashley, 2001) คำว่า “การเสริมสร้างพลังอำนาจ” (Empowerment) ถูกพัฒนาจากแนวคิดมาจากภาษาลาตินว่า “Potere” แปลว่า “To be able” หมายถึง การให้อำนาจหรืออำนาจหน้าที่รวมทั้งการอนุญาตให้ผู้ปฏิบัติมีความสามารถในการทำงานได้ สอดคล้องกับคำว่า “การเสริมสร้างพลังอำนาจ” ตามที่ Chamberlin (1997) ให้ความหมายไว้ 3 ประการ คือ 1) การให้อำนาจที่เป็นทางการ หรือที่ถูกต้องตามกฎหมาย 2) การจัดหาหรือให้โอกาส และ 3) การส่งเสริมความเป็นตัวเอง และยังมองว่าการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการสร้างและจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

จากแนวคิดข้างต้น Spreitzer และ Quinn (2001) จึงได้สร้างและทำการพัฒนามาตรวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจภายในตนเองของการทำงาน โดยได้แบ่งโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 4 ด้านตามการรับรู้ของบุคคล คือ 1) ด้านความหมาย 2) ด้านสมรรถนะ 3) ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง และ 4) ด้านผลกระทบ โดยแบบสอบถามเป็นมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) มีเกณฑ์ในการประเมินค่าเป็น 7 ระดับ โดยข้อคำถามเน้นที่ประสบการณ์ส่วนบุคคลมากกว่าที่จะเน้นไปที่คำบรรยายด้านสภาพแวดล้อม

ในการทำงาน ทั้งนี้ มาตรวัดในด้านความหมายได้พัฒนามาจากมาตรวัดสถานภาพทางจิตวิทยาในเรื่องความสำคัญของงานตามทัศนะของ Hackman และ Oldham (1980) และทัศนะของ Tymon (1988) มาตรวัดในด้านสมรรถนะได้พัฒนามาจากมาตรวัดการรับรู้ความสามารถภายในตนเองตามทัศนะของ Jones (1986) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Silver (2000) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองระดับบุคคลและทีมและผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม จากบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำจากการจัดอันดับจากนิตยสาร Fortune 100 ผลการวิจัยพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ทั้ง 4 มิติ ด้านความหมายของด้านผลกระทบ ด้านการตัดสินใจด้วยตัวเอง และด้านสมรรถนะ

3. ทฤษฎีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence หรือ Emotional Quotient Theory: EIQ)

ความฉลาดทางอารมณ์จัดว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำหรือผู้บริหาร ผู้นำที่มีประสิทธิผลมากจะต้องมีระดับความฉลาดทางอารมณ์ที่สูง (Goleman, 2000) เพราะจะช่วยส่งเสริมอรรถประโยชน์ของการเป็นผู้นำที่รู้จักใช้คนและครองใจคนสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ต้องการได้สำเร็จ เกิดความรักงาน รักติดต่อองค์กร สามารถทำงานกับบุคคลในองค์กรได้ดีขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงาน บุคคลที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะเป็นผู้ที่สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อความสำเร็จที่มุ่งหวัง มีพลังและแรงจูงใจ เป็นบุคคลที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีทักษะทางสังคมสูงและมีความสุขกับชีวิต สามารถเผชิญกับความเครียดได้อย่างเหมาะสม (Goleman, 2000) ผู้นำที่สามารถบริหารจัดการอารมณ์และควบคุมอารมณ์ตนเองได้ จะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเชื่อถือไว้วางใจเคารพและศรัทธา สามารถกระตุ้นจูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพเหนือความคาดหวัง จนบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ (Daft, 2001) ทั้งนี้ ผู้นำองค์กรที่สามารถเข้าใจผู้อื่นจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกไว้วางใจ ยึดมั่นผูกพันยินดีให้ความร่วมมือ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้นอกจากนี้ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเอื้ออาทร และเห็นใจผู้อื่นจะทำให้ผู้นำสามารถเข้าใจความต้องการและความแตกต่างของผู้ปฏิบัติงาน สามารถมอบหมายงานได้ตามศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงที่ดีสามารถให้ข้อมูลที่สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานทำให้เกิดความไว้วางใจ จงรักภักดีเกิดทีมงานที่ดี และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ (Donna, 2003)

จากการศึกษาวิจัยของ Barling, Slater, และ Kelloway (2000) พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารขององค์กรธุรกิจแห่งหนึ่งมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารใน 4 องค์ประกอบ คือ การสร้างบารมี (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) ส่วนการวิจัยของ Palmer, Walls, Burgess, และ Stough (2001) พบว่า ความสามารถในการติดตามอารมณ์ (Ability to Monitor Emotion) ของตนเองและผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ด้านการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และมีความสัมพันธ์กับการให้รางวัลตามสถานการณ์ ส่วนความสามารถในการบริหารจัดการอารมณ์ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล นอกจากนี้ การวิจัยของ Geery และ Stough (2002) ที่ศึกษาในกลุ่มผู้บริหารระดับอาวุโสพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป จึงกล่าวได้ว่าความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในองค์การ

4. ผลการปฏิบัติงานขององค์การ (ตามแนวคิด Balanced Scorecard: BSC)

Balanced Scorecard หรือ BSC ของ Norton (1992) เป็นแนวคิดที่ถือกำเนิดจาก Nolan Norton Institute ซึ่งเป็นสถาบันวิจัยสาขาของ KPMG ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบริษัทเรื่องการวัดผลงานขององค์การในอนาคต ภายใต้ความเชื่อที่ว่า การวัดผลงานของบริษัทที่ผ่านมาส่วนมากมักจะวัดด้านการเงิน ผลตอบแทนหรือกำไรเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นการวัดที่จำกัด เพราะเป็นการวัดสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้วหรือเหตุการณ์ในอดีต ไม่มีประโยชน์สำหรับการอยู่รอดของบริษัทในอนาคตในยุคที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ดังนั้น จึงน่าจะมีการวัดที่ครอบคลุมมากกว่าการวัดการเงินเพียงอย่างเดียว โดย David Norton ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันในขณะนั้นได้ทำงานวิจัยร่วมกับศาสตราจารย์ Robert Kaplan จาก Harvard โดยศึกษาการวัดผลของบริษัทและโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ ทั่วโลก ในระหว่างที่ทำการศึกษา ทั้งสองได้พบกับบริษัทแห่งหนึ่งชื่อ Analog Device ที่มีระบบการประเมินผลที่ไม่ได้วัดผลด้านการเงินเพียงอย่างเดียว แต่อาจประเมินด้านอื่นๆ ควบคู่ไปด้วย เช่น วัดความพึงพอใจของลูกค้าในบริการหลังการขาย เป็นต้น ผลจากข้อค้นพบแนวคิดการประเมินของบริษัท Analog

Device นั้น ทำให้ Norton และ Kaplan ได้นำมาพัฒนาต่อจนเกิดผลวิจัยเสร็จสมบูรณ์และได้ข้อสรุปว่า การประเมินผลงานนั้นต้องเป็นการประเมินที่รอบด้านโดยเฉพาะในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความรู้ เป็นต้น ควบคู่ไปกับการประเมินทางการเงินซึ่งจะส่งผลให้การประเมินนั้นมีความสมดุล ด้วยเหตุผลดังกล่าว Kaplan และ Norton จึงได้ร่วมกันนำเสนอแนวคิดใหม่ ที่มีชื่อว่า Balanced Scorecard โดยตีพิมพ์แนวคิดนี้ครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 โดยมีสาระว่าองค์กรต่างๆ ควรเพิ่มมุมมองในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในมุมมองด้านอื่นๆ ด้วย

Kaplan และ Norton (1996) ได้กล่าวถึงแนวคิด Balanced Scorecard ไว้ว่า ในปัจจุบันการประเมินผลองค์การไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียว โดยผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองอื่นๆ ด้วย ทั้งนี้ Balanced Scorecard ประกอบด้วย มุมมอง (Perspectives) 4 ประการ ได้แก่ 1) มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ในกรณีนี้ Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในงานพัฒนาองค์การโดยเป็นเครื่องมือที่อยู่ในกลุ่มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นำมาใช้แทรกแซงหรือเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์การ ที่เรียกว่าการ “บริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)” โดยระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการบริหารที่ทำให้พนักงานทุกคนในองค์การมีผลการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันกับผลการปฏิบัติงานขององค์การที่สามารถวัดผลการดำเนินงานในเชิงปริมาณกับเป้าหมายในเชิงนามธรรม (จิระประภา อัครบวร, 2548)

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า BSC สามารถนำมาใช้ในองค์การ เพื่อวัตถุประสงค์ต่างๆ ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์การ ได้แก่ เป็นเครื่องมือในการประเมินผล เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์การ โดยวัตถุประสงค์ท้ายสุดนี้ เป็นวัตถุประสงค์ที่องค์การหลายแห่งได้เริ่มนำ BSC มาใช้ในทิศทางนี้มากขึ้น

5. ประสิทธิภาพของกลุ่ม หรือทีม (Group/Team Effectiveness: TEF)

การสร้างทีมงานนับเป็นกิจกรรมที่ได้รับความสนใจมากที่สุดเรื่องหนึ่งของผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์ และกำลังเป็นที่นิยมมากขึ้นเรื่อยๆ ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารตระหนัก

ดีว่า ความสำเร็จในการทำงานมิได้เกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่ง ในองค์การตามลำพัง แต่มาจากพลังและคุณภาพของความร่วมมือรวมถึงการประสานงานของทุกคนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในสังคมธุรกิจ การบริหารการตลาดสมัยใหม่นั้นได้มีการยอมรับแล้วว่าผู้นำคือผู้นำทางเศรษฐกิจโลก ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวเป็นผลจากวิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีมทั่วทั้งองค์การ อันเป็นแรงผลักดันทำให้เกิดพลังเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างมหาศาล และไม่เคยปรากฏเลยว่ามีบริษัทใดสามารถประสบความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจโดยปราศจากทีมงานที่ดี ดังนั้น ผู้นำเชิงปฏิรูปในองค์การอุตสาหกรรม จำเป็นต้องให้ความสำคัญในผลการปฏิบัติงานทั้งในภาพขององค์การและในระดับทีม โดยงานวิจัยของ Hackman และ Wageman (2005) ได้ประเมินประสิทธิผลของทีมจาก 3 ด้าน คือ 1) ด้านผลิตภาพ (Productively) หมายถึง การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตเพื่อให้ผลผลิตมีปริมาณและ/หรือมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น โดยคำนึงถึงการใช้ความรู้ อุปกรณ์การผลิต ตลอดจนบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการผลิต 2) ด้านสังคม (Social Processes) หมายถึง กระบวนการทางสังคมที่ทีมงานใช้ในการดำเนินงาน ยกกระดับความสามารถของสมาชิกในการทำงานร่วมกัน และ 3) ประสบการณ์ (Group Experience) หมายถึง การที่สมาชิกในทีมมีประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ต่อสมาชิก

ในทีมหรือกลุ่มของสมาชิกในทีมแต่ละคน บุคคลใดๆ ในทีมงานสามารถที่จะใช้สถานที่ทำงานเพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเรียนรู้ หรือสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนให้ผู้อื่นได้ตามความพอใจที่มีระหว่างบุคคล ในการนี้ Oluwole (2007) ได้ศึกษาอิทธิพลของลักษณะผู้นำของผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีมในธุรกิจก่อสร้าง โดยศึกษา 17 โครงการ ผลการศึกษาพบว่า การเสริมอำนาจในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างมีนัยสำคัญ (Positive Correlation Coefficient $r = 0.87, p < 0.01$)

ผลการศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในภาคอุตสาหกรรมไทยกับปัจจัยเชิงสาเหตุ

1. ผลจากการทบทวนวรรณกรรมจากแนวคิดทฤษฎีตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น พบความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในลักษณะเหตุและผล (Cause and Effect) กับความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝง (Latent Variable) ที่ประกอบด้วย ความฉลาดทางอารมณ์ (EIQ) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (TLS) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (COM) การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (EMP) ประสบการณ์ผลของทีมหรือกลุ่ม (TEF) และผลการปฏิบัติงานขององค์การ (BSC) ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในภาคอุตสาหกรรมจากการทบทวนวรรณกรรม
ที่มา: โมเดลผู้นำเชิงปฏิรูปที่ผู้เขียนพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่ศึกษา

2. จากโมเดลผู้นำเชิงปฏิรูปที่ผู้เขียนพัฒนาขึ้นในภาพที่ 2 นำไปใช้เป็นแนวทางในการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้นำในภาคอุตสาหกรรม ด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารในภาคอุตสาหกรรมโดยใช้เกณฑ์การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์แบบไม่ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non Probability Sampling) ตามขั้นตอนการเลือกดังนี้

ก) การเลือกแบบกำหนดสัดส่วน (Quota Sampling) โดยเลือกจาก 2 กลุ่มอุตสาหกรรม คือ 1) กลุ่มบริษัทที่ได้รับรางวัล TQA/TQC (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2556) เพื่อให้แน่ใจว่า มีผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้นำในองค์กรที่เป็นที่ยอมรับในการบริหารโดยได้รับรางวัลคุณภาพจากองค์กรที่เชื่อถือได้ จำนวน 12 ประเภทอุตสาหกรรม และ 2) กลุ่มอุตสาหกรรมที่ต้องปรับปรุงตามการจำแนกของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายในการเผยแพร่องค์ความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้สอดคล้องต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง จำนวน 8 ประเภทอุตสาหกรรม รวมประเภทอุตสาหกรรมทั้งสิ้น 20 ประเภท มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งสิ้น 24 คน

ข) การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งกำหนดว่าผู้ให้ข้อมูลต้องมีตำแหน่งในการบริหารตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งดังนี้

1. ผู้บริหารโรงงานหรือผู้อำนวยการหรือเทียบเท่า
2. ผู้บริหารในสายทรัพยากรมนุษย์
3. ผู้บริหารในสายการผลิต

เพื่อยืนยันความสอดคล้องระหว่างวรรณกรรมที่ทบทวนกับบริบทของภาคอุตสาหกรรมจริงที่ได้รับผลกระทบนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยดัดแปลงขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพของ Colaizzi ซึ่งเป็นวิธีที่ได้รับการยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลายในงานวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา (Clarke & Wheeler, 1992) โดยใช้ร่วมกับโปรแกรมสำเร็จรูป Atlas Ti 6.2 ในการช่วยจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล เป็นโปรแกรมประมวลผลคำ (Word Processing) และระบบการจัดการฐานข้อมูล (Database System) สามารถนำผลการวิเคราะห์มาพัฒนา เป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปต่อไป

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก จำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม

ลำดับที่	กลุ่มบริษัทที่ได้รับรางวัล TQA/ TQC แบ่งตามประเภทอุตสาหกรรม	จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก	ลำดับที่	กลุ่มอุตสาหกรรมที่ต้องปรับปรุง แบ่งตามประเภทอุตสาหกรรม	จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก
1	อุตสาหกรรมปิโตรเคมี	1	1	เครื่องจักรอุตสาหกรรม	2
2	อุตสาหกรรมกระดาษ	1	2	ผลิตภัณฑ์เหล็ก	2
3	อุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์	1	3	อุตสาหกรรมชิ้นส่วนเรือ ทางรถไฟ และเครื่องบิน	1
4	อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์	1	4	อุตสาหกรรมโลหะ	2
5	อุตสาหกรรมค้าปลีก	1	5	อุตสาหกรรมกระดาษ	2
6	อุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง	1	6	อุตสาหกรรมยาสูบ	1
7	อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์	1	7	อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์นม	1
8	อุตสาหกรรมก๊าซธรรมชาติ	1	8	อุตสาหกรรมอาหารสัตว์	1
9	อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์	1			
10	อุตสาหกรรมอาหาร	1			
11	อุตสาหกรรมใยสังเคราะห์	1			
12	อุตสาหกรรมอาหารสัตว์	1			
	รวม	12		รวม	12

ที่มา: สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2013) และสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) (2549)

ผลสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารในภาคอุตสาหกรรมในภาพรวมที่ให้สัมภาษณ์จำนวน 24 คน จำแนกเป็นเพศชาย 21 คน และเพศหญิง 3 คน มีอายุระหว่าง 35–55 ปี โดยมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในสายการผลิต เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายซ่อมบำรุง ฝ่ายวางแผนการผลิต เป็นต้น มีจำนวน 12 คน มีหน้าที่ในสายสนับสนุนการผลิต เช่น ฝ่ายบุคคล ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชี เป็นต้น มีจำนวน 11 คน และในระดับกรรมการผู้จัดการซึ่งรับผิดชอบในภาพรวมของบริษัท จำนวน 1 คน เมื่อพิจารณาจำแนกเป็น

รายกลุ่มอุตสาหกรรมพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มบริษัทที่ได้รับรางวัล TQA/TQC จำนวน 12 คน เป็นเพศชาย 10 คน และเพศหญิง 2 คน มีตำแหน่งรับผิดชอบโดยตรงในสายการผลิต จำนวน 5 คน สายสนับสนุนการผลิต จำนวน 6 คน และในระดับกรรมการผู้จัดการ 1 คน ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ต้องปรับปรุง จำนวน 12 คน เป็นเพศชาย 11 คน และเพศหญิง 1 คน มีตำแหน่งรับผิดชอบโดยตรงในสายการผลิต จำนวน 7 คน และสายสนับสนุนการผลิต จำนวน 5 คน ดังตารางที่ 2

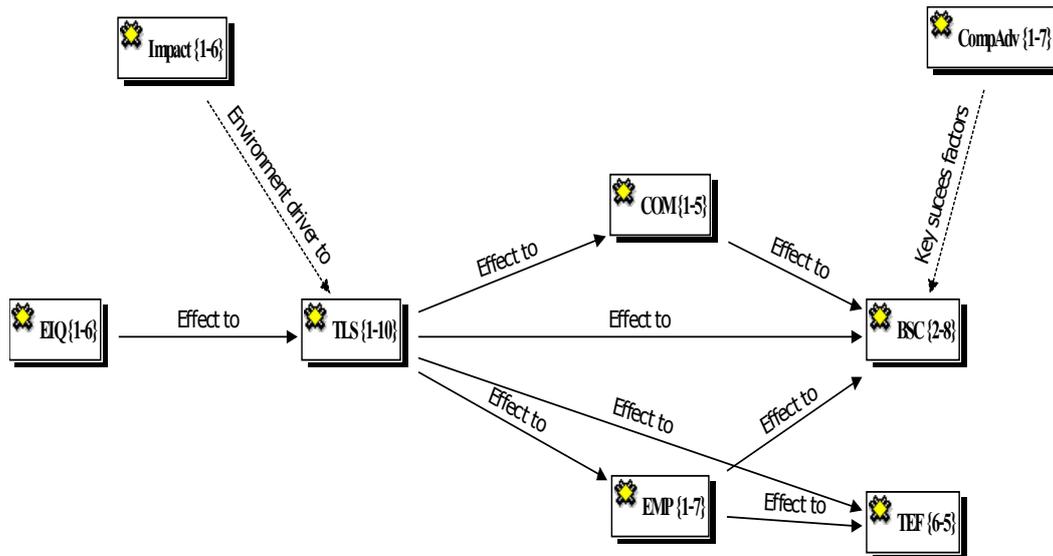
ตารางที่ 2 แสดงจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักจำแนกตามข้อมูลทั่วไปและตามกลุ่มอุตสาหกรรม

ประเภทข้อมูล		จำแนกรายกลุ่มอุตสาหกรรม		รวม
		กลุ่ม TQA / TQC	กลุ่มต้องปรับปรุง	
เพศ	ชาย	10	11	21
	หญิง	2	1	3
ช่วงอายุ		35 – 55 ปี	37 – 54 ปี	35 – 55 ปี
ตำแหน่ง/หน้าที่รับผิดชอบ	ผู้จัดการอยู่ในสายการผลิต	5	7	12
	ผู้จัดการอยู่ในสายสนับสนุนการผลิต	6	5	11
	กรรมการผู้จัดการ	1	-	1

ที่มา: สรุปการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาผู้ให้ข้อมูลหลักของผู้เขียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมของผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งสองกลุ่ม คือ กลุ่มบริษัทที่ได้รับรางวัล TQA/TQC และกลุ่มอุตสาหกรรมที่ต้องปรับปรุง (IMP) พบว่า นอกจากปัจจัยภายในองค์กรแล้ว ผู้บริหารยังให้ความเห็นเกี่ยวกับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมการแข่งขันจากภายนอกเป็นปัจจัยภายนอกที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ โดยเป็นสิ่งที่ไม่สามารถกำหนดขอบเขตได้อย่างชัดเจน สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจได้แก่ องค์กรประกอบทั้งหมดที่อยู่ภายนอกธุรกิจซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานส่วนหนึ่งส่วนใดหรือทั้งหมดของธุรกิจ ซึ่งเป็นพลังผลักดัน

จากภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งพลังเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและก่อให้เกิดทั้งที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อการดำเนินงานขององค์กรจากการศึกษา พบตัวแปรที่เพิ่มขึ้นมา คือ ผลกระทบที่ได้รับจากสภาพการแข่งขัน (Impact) และสร้างรายได้เปรียบเชิงแข่งขัน (CompAdv) ผลการวิเคราะห์สามารถพัฒนาเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในภาคอุตสาหกรรม ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 โมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในภาคอุตสาหกรรมจากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ (ใช้โปรแกรม Atlas Ti ในการสร้าง Code)

ที่มา: ผู้เขียนวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ด้วยโปรแกรม Atlas Ti

อักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปร ในการสร้างรหัส ในโปรแกรมช่วยการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม Atlas Ti

Impact	แทน ผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม การแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง	COM	แทน ความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์กร
CompAdv	แทน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	EMP	แทน การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน
EIQ	แทน ความฉลาดทางอารมณ์	BSC	แทน ผลการปฏิบัติงานขององค์กร
TLS	แทน ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	TEF	แทน ประสิทธิภาพของทีม หรือกลุ่ม

3. จากผลวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์หลัก ทำให้พบตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละตัวแปรแฝงที่ประกอบอยู่ในโมเดล ทั้ง 8 ตัว และสามารถอธิบายองค์ประกอบในแต่ละปัจจัยได้ รวมทั้งสิ้น 34 องค์ประกอบ ตามที่แสดงในตารางที่ 3 ซึ่งผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าข้อมูลเชิงประจักษ์จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ทำให้ได้ตัวแปรที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุ และสามารถอธิบายองค์ประกอบในแต่ละปัจจัยของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในบริบทของภาคอุตสาหกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี ที่ได้ศึกษาจากวรรณกรรม นอกจากนี้ ยังพบว่า ปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ ส่งผลโดยตรงต่อภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เนื่องจากบรรยากาศการทำงานของบริษัทในภาคอุตสาหกรรม เปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะการทำงานของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรนั้นๆ การที่ผู้บริหารมีระดับวุฒิภาวะทางอารมณ์สูงจะส่งผลต่อภาวะผู้นำอย่างชัดเจน และคุณสมบัติเหล่านี้ของผู้นำเชิงปฏิรูปส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในทุกมิติของ BSC และส่งผลโดยทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในด้านวัฒนธรรม ค่านิยม และคุณธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล ที่

ผู้นำสร้างขึ้น รวมถึงการเสริมพลังอำนาจในการทำงาน ทั้งด้านแรงจูงใจต่างๆ ไปสู่ผลการปฏิบัติงาน อีกทั้งผู้นำเชิงปฏิรูปยังส่งผลโดยทางอ้อมต่อประสิทธิผลของระดับทีมในองค์กรในมิติทางสังคม และประสบการณ์ในการเรียนรู้ผ่านการเสริมพลังอำนาจในการทำงานอีกด้วย

อนึ่ง จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากผู้บริหารในภาคอุตสาหกรรมยังพบอีกว่า มีความแตกต่างกันของปัจจัยภายนอกที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้ผู้นำองค์กรต้องมีการปรับตัวในด้านผลกระทบจากสภาพแวดล้อมการแข่งขัน โดยพบว่าในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ต้องปรับปรุง มีองค์ประกอบของปัจจัยด้านผลกระทบจากสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงจำนวน 5 องค์ประกอบ ซึ่งมากกว่าในกลุ่มบริษัทที่ได้รับรางวัล TQA/TQC ที่มีจำนวน 4 องค์ประกอบ โดยมีองค์ประกอบที่เหมือนกันทั้งสองกลุ่ม คือ 1) ด้านแรงงาน 2) ด้านการขนส่งสินค้าและวัตถุดิบ 3) ด้านการตลาด และ 4) ด้านการผลิต ส่วนองค์ประกอบด้านผลกระทบด้านสินค้าที่จะมาทดแทนในอนาคต พบว่าส่งผลเฉพาะกับกลุ่มอุตสาหกรรมที่ต้องปรับปรุงเท่านั้น

ตารางที่ 3 แสดงองค์ประกอบ (ตัวแปรสังเกตได้) ของตัวแปรแฝงที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุในโมเดลตามข้อค้นพบ

ลำดับที่	ปัจจัยเชิงสาเหตุ (ตัวแปรแฝง)	ลำดับที่	องค์ประกอบของปัจจัย (ตัวแปรสังเกตได้)
1.	ผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง (Impact)	1	ผลกระทบต่อแรงงาน
		2	ผลกระทบต่อสินค้าและวัตถุดิบ
		3	ผลกระทบต่อตลาด
		4	ผลกระทบต่อปัจจัยการผลิต
		5	ผลกระทบต่อสินค้าที่จะมาทดแทนในอนาคต
2.	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CompAdv)	1	ความได้เปรียบด้านต้นทุน
		2	ความได้เปรียบด้านการตัดสินใจกลยุทธ์
		3	ความได้เปรียบด้านขนส่งสินค้าและวัตถุดิบ
		4	ความได้เปรียบด้านทรัพยากรมนุษย์
		5	ความได้เปรียบด้านเทคโนโลยี
		6	ความได้เปรียบด้านยอดขาย
3.	ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ)	1	ความสามารถภายในตนเอง
		2	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
		3	ความสามารถในการปรับตัว
		4	ยุทธวิธีในการจัดการกับความเครียด
		5	สภาวะทางอารมณ์
4.	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (TLS)	1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
		2	การสร้างแรงบันดาลใจ
		3	การกระตุ้นทางปัญญา
		4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
5.	ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (COM)	1	ความรู้สึกร่วมต่อองค์กร
		2	การคงอยู่กับองค์กร
		3	บรรทัดฐานขององค์กร
6.	การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (EMP)	1	การรับรู้ความหมายของงาน
		2	สมรรถนะในการทำงาน
		3	การตัดสินใจด้วยตนเอง
		4	ผลกระทบ
7.	ประสิทธิผลของทีม หรือกลุ่ม (TEF)	1	ด้านผลิตภาพ
		2	ด้านประสิทธิภาพ
		3	ด้านสังคม

ลำดับที่	ปัจจัยเชิงสาเหตุ (ตัวแปรแฝง)	ลำดับที่	องค์ประกอบของปัจจัย (ตัวแปรสังเกตได้)
8.	ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (BSC)	1	ด้านการเงิน
		2	ด้านลูกค้า
		3	ด้านกระบวนการภายใน
		4	ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ที่มา: การสังเคราะห์องค์ประกอบโมเดลผู้นำเชิงปฏิรูปที่ผู้เขียนพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่ศึกษา

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในภาคอุตสาหกรรมจากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์ผู้บริหารในภาคอุตสาหกรรมนั้น สอดคล้องกับบทวิเคราะห์ของ มานะ โลหะพานนท์ (2554) แห่งบริษัท เฮย์กรุ๊ป ภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านองค์กรระดับโลกที่ให้ความเห็นว่า องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการรักษาและใส่ใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรโดยมุ่งเน้นไปที่สองประเด็นหลัก คือ การเพิ่มความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร และการพัฒนาระบบที่สามารถสนับสนุนการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อปลูกฝังความผูกพันที่มีต่อองค์กรให้อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้ องค์กรอาจมองทางเลือกอื่นนอกจากผลตอบแทนในรูปแบบของเงินให้มากขึ้น อาทิ โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน การมอบหมายหน้าที่การทำงานที่มีความสำคัญการฝึกอบรมและการให้คำปรึกษา และเพื่อให้สิ่งเหล่านี้ประสบผลสำเร็จ องค์กรควรสร้างความชัดเจนในการเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทน รวมทั้งผลการประเมินต้องสะท้อนถึงการให้ผลตอบแทนและความก้าวหน้าในสายอาชีพด้วย และผลการวิจัยโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในภาคอุตสาหกรรมยังสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้นำในโลกยุคปัจจุบันที่สามารถสัมผัส และเป็นที่ยอมรับในความสำเร็จอย่าง Steve Jobs แห่ง Apple ที่รวบรวมข้อมูลทั้งด้านบวก และ ลบ โดย Walter (2011) ได้เป็นอย่างดี โดยบุคลิกและพฤติกรรมที่เด่นชัดของ Steve Jobs จากการรวบรวมลักษณะที่สอดคล้องกับผู้นำเชิงปฏิรูปที่ผู้เขียนสรุปได้ คือ 1) ชอบเป็นผู้ควบคุมในทุกขั้นตอนโดยมองที่เป้าหมายเป็นหลัก 2) เป็นผู้วิสัยทัศน์ ในการผสมผสาน เทคโนโลยี และธุรกิจ เข้าด้วยกันอย่างผสมผสานออกมาเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ 3) ใส่ใจต่อความรู้สึกของ

ลูกค้า โดยไม่ประนีประนอม (Don't Compromise) กับความบกพร่องใดๆ ในผลิตภัณฑ์ 4) มีเสน่ห์ในการโน้มน้าวผู้อื่น 5) มีพลังในการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำให้สิ่งที่เกินขีดความสามารถ และ 6) มีแรงบันดาลใจในตัวเองสูง ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค

ข้อเสนอแนะสำหรับโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในภาคอุตสาหกรรมที่ได้ศึกษานี้ สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา และคัดสรรผู้นำองค์กรในภาคอุตสาหกรรม และสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประกอบกับเครื่องมือวัดทางพฤติกรรมศาสตร์อื่นๆ เช่น Extended DISC หรือ Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) ซึ่งแบบวัดบุคลิกภาพของผู้นำที่ได้รับความนิยมใช้กับแพร่หลายในปัจจุบัน เพื่อเป็นแนวทางพื้นฐานในการวางยุทธศาสตร์ด้านการกำหนดคุณสมบัติผู้นำ และตัวชี้วัดของผู้บริหาร ใช้ปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร และส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โมเดลที่ศึกษาได้แสดงความสัมพันธ์ของผู้นำองค์กรผ่านปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และผ่านปัจจัยด้านสร้างเสริมพลังอำนาจในการทำงาน ไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งในระดับองค์กร และระดับกลุ่มหรือทีมได้อีกด้วย และสามารถใช้เป็นกรอบแนวคิด (Framework) สำหรับงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) หรือเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ในอนาคต ที่ยังคงต้องนำโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผู้นำเชิงปฏิรูปในภาคอุตสาหกรรมในการศึกษานี้ ไปสู่การศึกษาเชิงประจักษ์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร เพื่อหาหน้าหนังกองค์ประกอบ (Factor Loading) ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ในศาสตร์ด้านการจัดการและแนวทางที่สามารถสร้างประโยชน์ต่อการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัทได้ต่อไป

บรรณานุกรม

- จิระประภา อัครบวร. (2548). *การปฏิบัติการในงานพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: เต้า (2000).
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะเศรษฐศาสตร์. (2553). การศึกษาวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากำลังคนที่สุดอดคล้องกับการลงทุนตามแผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง 2555 และการปรับกลไกการบริหารงาน โดยกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน. สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2556 จาก [http://home.dsd.go.th/SDP/filedownload/report/\[DSD\]_FinalReport.pdf](http://home.dsd.go.th/SDP/filedownload/report/[DSD]_FinalReport.pdf)
- มานะ โลหเตปานนท์. (2554). กลเม็ดเด็ดเพื่อรักษาคนเก่งขององค์กร. สืบค้นเมื่อ 5 พฤศจิกายน 2556, จาก <http://www.haygroup.com/th/press/details.aspx?id=36468>
- สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.). (2549). ภาพรวมแนวโน้มอุตสาหกรรมในประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2556, จาก http://www.nesdb.go.th/portals/0/tasks/dev_ability/Profile/industry/ภาพรวมแนวโน้มอุตสาหกรรมในประเทศไทย.pdf
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2556). Thailand Quality Award (หัวข้อ: องค์กรที่ได้รับรางวัล TQA/TQC). สืบค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2556, จาก <http://www.tqa.or.th/th/winner/default618028517.html>
- Allio, R. J. (2005). Leadership development: teaching versus learning. *Management Decision*, 43(7/8), 1071-1077.
- Avolio, J. B., Weichun, Z., William, K., & Puja, B. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Belhiah, H. (2007). Toward a new conceptualization of teacher leadership in moroccan schools. In M. Hassim & A. Chaibi (Eds.), *Leadership and Values in Language Education* (pp. 45-55). Bouznika.
- Chamberlin, J. (1997). A working definition of empowerment. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 20(4), 56-58.
- Clarke, J. B., & Wheeler, S. J. (1992). A view of phenomenon of caring in nursing practice. *Journal of Advanced Nursing*, 12(17), 1283-1290.
- Daft, R. L. (2001). *The leadership experience* (5th ed.). London: Harcourt Brace College.
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *Leadership Quarterly*, 13(5), 615-634.
- Donna, R. (2003). *Emotional intelligence, negative mood regulation expectancies, and professional burnout among police officers*. Paper presented at the Proceedings of Rutgers The State University Of New Jersey, U.S.A.
- Drucker, P. (1985). Creativity: The discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 34(4), 39-44.
- Fechter, W. F., & Horowitz, R. B. (1991). Visionary leadership needed by all managers. *Industrial Management*, 33(2), 13-18.
- Geery, L. J., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level manager. *Leadership Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.

- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Hacker, S., & Roberts, T. (2003). *Transformational leadership: Creating organizations of meaning*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. MA: Addison-Wesley.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2005). *Strategic management: Globalization and competitiveness*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lashley, C. (2001). *Empowerment: HR strategies for service excellence*. Oxford: Butterworth - Heinemann.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2007). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Norton, D. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 78(3), 56-60.
- Nwankwo, S., & Richardson, B. (1996). Quality management through visionary leadership. *Managing Service Quality*, 6(4), 44-47.
- Oluwole, O. O. (2007). *The Influence of project manager's leadership styles on project team performance in the construction industry* (Ph.D. Dissertation of University of Phoenix, Arizona).
- Ourairat, A. (2011). Challenges to education in an era of uncertainty. *Ranhsit Journal of Arts and Sciences*, 1(1), 8. Retrived from <http://library.rsu.ac.th/Images/journal/RJAS.pdf>
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leader. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(1), 1-7.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Silver, S. R. (2000). *Perceptions of empowerment in engineer workshops: The linkage to transformational leadership and performance* (Ph.D. Dissertation, George Washington University, Washington).
- Spreitzer, G. M., & Quinn, R. E. (2001). *A company of leaders: Five disciplines for unleashing the power in your workforce*. CA: John Wiley & Sons.
- Tymon, W. G. J. (1988). *An empirical investigation of a cognitive model of empowerment* (Ph.D. Dissertation, Temple University, Philadelphia).
- Walter, I. (2011). *Steve jobs*. NewYork, NY: Curtis Brown Group.
- Zaccaro, S. J., & Banks, D. (2004). Leader visioning and adaptability: Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change. *Human Resource Management*, 43(4), 367-380.