

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารองค์กร

สุดาวดี เตบุญมี^{1*}

Received 2 June 2023

Revised 28 August 2023

Accepted 31 August 2023

บทคัดย่อ

ปัจจุบันทุกองค์กรล้วนต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นความท้าทายในการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้ การนำพาองค์กรให้อยู่รอดท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจะต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้มากกว่าผู้นำโดยทั่วไป ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทที่สำคัญในการจัดการกับประสิทธิผลในการบริหารองค์กร ด้วยการใช้แรงจูงใจ ความผูกพันของพนักงาน วัฒนธรรมองค์การ การสื่อสาร ประสิทธิภาพของทีมงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร นอกจากนี้ ยังมีความสำคัญที่จะต้องสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงบวก วัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของพนักงาน การกำหนดและสื่อสารด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รวมถึงสร้างทีมงานและมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารองค์กรยังมีความแตกต่างกันในอุตสาหกรรมและบริบทต่าง ๆ ที่อยู่นอกเหนืออิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์กร และรูปแบบภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดประสิทธิผลการบริหารองค์กร ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถจัดการประสิทธิผลการบริหารองค์กรได้นั้นจะต้องทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมโดยรอบขององค์กร รวมไปถึงการเข้าใจถึงความสลับซับซ้อนและความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลง เพื่อจะสามารถเตรียมมาตรการและนโยบายในการรับมือและปรับตัวของพนักงานและองค์กรที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทั้งในปัจจุบันและอนาคต จึงจะทำให้องค์กรนั้นอยู่รอดและประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพ การบริหารองค์กร

¹ สำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (องค์การมหาชน) หมู่ที่ 13 ถนนพหลโยธิน ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12120

* Corresponding author email: saraban@wisdomking.or.th

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL MANAGEMENT EFFECTIVENESS

Sudawadee Taboonmee¹

Abstract

Currently, all organizations face a rapidly changing economic, social, and technological environment, which poses a challenge to the operations of organizations that need to adapt and develop capabilities in different areas to increase their competitiveness. Consequently, leading organizations to survive in rapidly changing situations depends on visionary leaders who can adapt to different environments better than ordinary leaders, influencing the role of change-makers critical to managing organizational effectiveness by employing employee motivation, employee commitment, organizational culture, communication, team performance, efficiency, and organizational effectiveness. In addition, it is important to create a positive work environment, an organizational culture that encourages employee participation and engagement, clear vision determination and communication, as well as an effective team and task delegation. However, the relationship between change leadership and organizational performance varies by industry and context, apart from the influence of organizational culture, organizational structure, and leadership styles that lead to effective organizational management. Therefore, change leaders who can effectively manage organizational performance must understand the organization's environment, including the complexity and rapidity of change, in order to prepare actions and strategies to manage and adapt to the rapidly changing environment, both in the present and in the future. This will enable the organization to survive and achieve sustainable success.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Management, Effectiveness

¹ The Golden Jubilee Museum of Agriculture, Moo 13, along Phahonyothin Road, Khlong Nueng, Khlong Luang, Pathum Thani 12120

* Corresponding author email: saraban@wisdomking.or.th

บทนำ

ปัจจุบันทุกองค์กรล้วนต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นความท้าทายในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งบุคลากรในองค์กรที่ต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้นำมาซึ่งผลสำเร็จและประสิทธิผลของงาน ทั้งนี้การปรับตัวขององค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญคือ ผู้นำองค์กร โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้มากกว่าผู้นำโดยทั่วไป (กนกวรรณ ศรีสุนทร และทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2565) และผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร โดยผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (พระปลัดสุระ ญาณธโร, 2018) รวมถึงประสิทธิผลในการบริหารองค์กร การเปลี่ยนแปลงมักเกิดขึ้นพร้อมกับการเผชิญกับความขัดแย้งและความไม่เห็นด้วยกัน ผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้งและช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจและร่วมมือกันในกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานอย่างเรียบร้อย (Khodyakov, 2007)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารองค์กรเป็นสองแนวคิดที่มีความสัมพันธ์กัน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความโดดเด่นในเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ในขณะที่ประสิทธิผลในการบริหารองค์กร คือ ความสามารถในการบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้แนวคิดทั้งสองนี้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการต่าง ๆ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เนื่องจาก ปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นได้รับการศึกษาและกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในด้านการจัดการและภาวะผู้นำ ตามที่ James MacGregor Burns ผู้บุกเบิกทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้กำหนดลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) (Burns, 1978) ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ที่มุ่งเน้นการให้รางวัลและการลงโทษแต่ผู้ตาม แม้ว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะได้ผลในบางสถานการณ์ แต่มักจะถูกมองว่ามีประสิทธิภาพน้อยกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวที่เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมทางการทำงานเชิงบวกและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานทำงานเพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายร่วมกัน (Bass & Avolio, 1994).

ในทางกลับกัน ประสิทธิผลในการบริหารองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ รวมไปถึงการบรรลุผลในระดับสูง เช่น ผลผลิต คุณภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า และความสามารถในการทำกำไร เป็นต้น นอกจากนี้ การที่จะบรรลุผลในการบริหารองค์กรจะต้องรักษาสภาพแวดล้อมการทำงาน การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และการจัดการผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Rosenberg & Pearce, 2010;

Robbins & Coulter, 2016) ดังนั้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจาก ผลการวิจัยในอดีตได้ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงบวกอย่างมากต่อประสิทธิผลในการบริหารองค์กร ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Avolio and Bass (1995) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Lowe, Kroeck and Sivasubramaniam (1996) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กร เช่นเดียวกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร

ดังนั้น บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารองค์กร เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารองค์กรมีความสำคัญต่อผู้บริหารองค์กรด้วยการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่นำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิผลในการบริหารองค์กร ด้วยการที่มุ่งเน้นพัฒนาทักษะและพฤติกรรมความเป็นผู้นำในตนเองและผู้ตาม รวมถึงสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของพนักงาน และปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร อันจะเป็นประโยชน์ในการทางวิชาการและการปฏิบัติที่ช่วยทำให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ และเป็นข้อมูลพื้นฐานที่มีคุณค่าสำหรับ นักวิชาการและนักบริหารให้เข้าใจเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงประสิทธิผลในการบริหารองค์กรผ่านกลยุทธ์ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องวางแผน สั่งการ ดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ทั้งนั้น ความสำเร็จขององค์กรใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรจากภาครัฐหรือภาคเอกชนจะต้องมีผู้นำที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนและผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ส่วนหนึ่งเป็นผลพวงมาจากการที่องค์กรนั้นมีผู้นำที่ดีและมีคุณภาพในการบริหารงาน บริหารคนและบริหารการเปลี่ยนแปลงจนสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จดังที่มุ่งหวังไว้ได้ (พลอยชมพู ทับเอม, มณีนุช จุ้ยเอี่ยม และธนัสสา โรจนตระกูล, 2565) โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะมีลักษณะเป็นผู้ที่ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ชอบการเปลี่ยนแปลง มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบพัฒนาสิ่งแปลกใหม่เพื่อให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (สุรศักดิ์ สุขุมโต, ธนสุวิทย์ ทับทิมรุกข์ และบัณฑิต ผังนรินทร์, 2561)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า โดยกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันมากที่สุด เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้มีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร อีกทั้งยังสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามในการทำงานโดยลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความโดดเด่นในเรื่องของการแสดงออกพฤติกรรม 4 ประการ คือ

ความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ ความเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ ความเป็นผู้นำที่กระตุ้นทางปัญญา และความเป็นผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (พลกฤต รักรัตน์, ประภัสสร วรณสถิต, กัญญาพัสดุ กล่อมธงเจริญ และ ชัยวัฒน์ ไบไม้, 2563)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในการเป็นแบบอย่างที่มีวิสัยทัศน์ และจริยธรรม รวมถึงเป็นผู้สร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้ผู้ตามสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย พร้อมทั้งเป็นผู้นำที่กระตุ้นผู้ตามให้มีแนวคิด มุมมองหรือวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากเดิม นอกจากนี้ยังมีบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาที่มีการคำนึงถึงความต้องการของปัจเจกบุคคล และปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลายแตกต่างกันพร้อมทั้งเป็นการให้โอกาสที่เสมอภาคเท่าเทียมกันกับพนักงาน (กนกวรรณ ศรีสุนทร และทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2565)

ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรในทุกๆระดับ เพื่อสามารถสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงทัศนคติและพฤติกรรมกับพนักงานภายในองค์กร ทั้งนี้การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการใช้ความคิด การนำศักยภาพของตนเพื่อที่จะได้นำไปพัฒนาบุคคลหรือผู้อื่นในองค์กรให้เกิดความเชื่อมั่น มีความเชื่อใจ การให้คำแนะนำต่อเพื่อนในองค์กร การมีทัศนคติที่ดี หรือความมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะได้นำความรู้ ความคิด นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อเพื่อนร่วมงานและต่อองค์กรให้เกิดประโยชน์ (สุรอุสม ฌ ระนอง, 2566) ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการศึกษาและนำไปใช้ในองค์กรต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย ด้วยพื้นฐานมาจากแนวคิดที่ว่าผู้นำสามารถเปลี่ยนผู้ตามได้โดยการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายร่วมกันด้วยองค์ประกอบทั้ง 4 ประการ ดังนี้ (Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หมายถึง การที่ผู้นำได้รับความเคารพชื่นชม และไว้วางใจจากผู้ตาม ดังนั้นผู้นำที่แสดงมาตรฐานทางค่านิยมและจริยธรรมสูงมักจะถูกมองว่าเป็นแบบอย่างที่ดี และได้รับความเคารพและความไว้วางใจจากผู้ตาม (Bass & Avolio, 1994)

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานไปสู่วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่มีร่วมกัน ดังนั้นผู้นำที่สื่อสารด้วยวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจจะมีแนวโน้มที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bass & Riggio, 2006)

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ผ่านการทำทหายและกระตุ้นสติปัญญาของผู้ตามนั้นสร้างให้เกิดความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณและความคิดสร้างสรรค์ (Bass & Riggio, 2006)

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงความห่วงใยและสนับสนุนอย่างแท้จริงสำหรับความต้องการส่วนบุคคลและเป้าหมายของผู้ตาม ดังนั้น ผู้นำที่ให้การฝึกสอนและให้คำปรึกษา เพื่อช่วยให้ผู้ตามพัฒนาและเติบโตมักจะถูกมองว่าให้การสนับสนุนและห่วงใย (Bass & Avolio, 1994)

โดยการวิจัยของ Li, Liang, Zhang and Huang (2016) ได้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Xiong, Zhang, Hong and Chen (2018) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร อีกทั้งงานวิจัยของ Zhu, Zhang and Chen (2019) ยังพบอีกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่ต้องพึ่งพานวัตกรรมในระดับสูง อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบเชิงบวกมากขึ้นในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนหรือมีพลวัต (Han, Oh & Lee, 2015) ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวที่ทำให้ผู้ตามทำงานมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายร่วมกัน (Bass & Avolio, 1994) ในขณะเดียวกัน ยังมีทฤษฎีภาวะผู้นำอีกหลายรูปแบบที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น ภาวะผู้นำใฝ่รับใช้ ที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตาม และส่งเสริมให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายของตนเอง เป็นต้น (Van Dierendonck & Nuijten, 2011)

ปัจจัยและกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ กระบวนการที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ เน้นการเปลี่ยนแปลงในภาพกว้างและครอบคลุมหลากหลายมิติในการดำเนินการเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้แก่องค์กรได้พัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการ ตอบสนองความต้องการของคนในองค์กร และมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุด

การเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ทำได้โดยง่าย และบ่อยครั้งอาจไม่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารอาจคิดว่าการเปลี่ยนแปลงสามารถทำได้โดยผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาเพียงไม่กี่คน แต่ในความเป็นจริงการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน และอาจต้องใช้ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงเป็นสิ่งแรกคือ ต้องให้ความสำคัญกับคนในองค์กร โดยต้องพัฒนาทักษะและทัศนคติที่จำเป็นก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการสร้างความพร้อม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นประสบความสำเร็จ (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556)

โดยสิ่งที่ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารองค์กร เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านนโยบาย การสร้างอนาคต ด้านวิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหาคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง ด้านวิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้านนโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง เพราะนโยบายการสร้างสรรคสิ่งใหม่อย่างเป็นระบบอยู่ภายใต้บทบาทสำคัญ ดังนี้ (ปกิตน์ สันตินิยม, 2563)

1. การทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลง โลกกำลังอยู่ในยุคของเทคโนโลยีและข่าวสาร ความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. ผู้นำต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดเป้าหมายและเลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แล้วจึงนำไปปฏิบัติตามแผน

3. การเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง เน้นผลการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมมากกว่าการเน้นไปที่ผลงานของแต่ละคนในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์และวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่องค์กรเผชิญอยู่

4. การเป็นนักคิดนักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและไม่ยึดติดสิ่งใด

5. การบริหารงานแบบประชาธิปไตย ได้รับความเห็นของผู้อื่น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา กับบุคลากรในองค์กร

6. การเป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และประสานงานนอกองค์กรให้เกิดภาคีเครือข่าย

7. การประนีประนอม ผู้นำต้องพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งในองค์กร เป็นผู้ประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหา

8. การประชาสัมพันธ์ ผู้นำต้องสนับสนุนให้ทุกคนทำรายงานผลการดำเนินงาน และนำรายงานมาประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ

9. การประชาสัมพันธ์ ผู้นำต้องให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา การพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนมีความก้าวหน้า การให้อภัย การดักเตือน การเป็นกัลยาณมิตร

นอกจากนี้ พลอยชมพู ทับเอม และคณะ (2565) ได้กล่าวว่า แนวปฏิบัติที่ดีและเป็นที่ยอมรับในวงกว้างในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถช่วยจุดประกายความคิดและสร้างทางเลือกหลากหลายที่ผ่านการลองผิดลองถูกมาแล้ว เพื่อให้องค์กรสามารถเริ่มต้นการพัฒนาได้อย่างมั่นใจและช่วยให้การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างผู้นำที่ดีและมีคุณภาพให้กับองค์กรได้ ด้วยกระบวนการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 คือ ร้อยละ 70 คือการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ในการทำงานจริง ร้อยละ 20 คือการเรียนรู้ผ่านการเรียนรู้จากผู้อื่น และร้อยละ 10 คือการเรียนรู้ผ่านการเรียนรู้จากการศึกษาและการอ่าน ซึ่งเป็นการจัดการเรียนรู้ที่ผสมผสานประสบการณ์ในการทำงาน การเรียนรู้จากผู้อื่นและการเรียนอย่างเป็นทางการโดยบูรณาการจากการเรียนโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมและผสมผสานกันเพื่อช่วยพัฒนาภาวะผู้นำสู่ความเป็นเลิศให้ได้มากที่สุด

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยหรือกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น หลักสำคัญจะต้องเกิดขึ้นผู้นำองค์กรก่อนเป็นลำดับแรก เพื่อให้องค์กรสามารถเริ่มต้นการพัฒนาได้อย่างมั่นใจและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรที่ต้องไว้อย่างมีประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้ โดยกำหนดเป้าหมาย วางแผนการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่แผนการปฏิบัติ เป็นนักคิดนักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก มีวิสัยทัศน์การบริหารงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รับฟังความเห็นของผู้อื่น เน้นผลการปฏิบัติงานโดยส่วนรวม มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และประสานงานนอกองค์กรให้เกิดภาคีเครือข่าย

ประสิทธิผลการบริหารองค์กร

ประสิทธิผลการบริหารองค์กร หมายถึง ระดับที่องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรผ่านการปฏิบัติงานและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยแนวความคิดเรื่องประสิทธิผลการบริหาร

องค์กรได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวางในวรรณกรรมด้านการจัดการ และพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารองค์กร มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรในระดับสูง หนึ่งในปัจจัยสำคัญของประสิทธิภาพการบริหารองค์กร คือ การจัดการกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและการนำไปปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการจัดการกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างกลยุทธ์ การนำไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผล (Chen & Huang, 2019; Govindarajan & Gupta, 2018)

อีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญของประสิทธิภาพการบริหารองค์กร คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นจัดการพนักงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เช่น การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลงาน และการตอบแทน เป็นต้น โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรในระดับสูง นอกจากนี้ ยังมีผลต่อการดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กรอีกด้วย (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey, & Saks, 2015; Boselie, Paauwe, & Richardson, 2013)

นอกจากการจัดการกลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์แล้ว การจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพยังเกี่ยวข้องกับการจัดการทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การสร้างสภาพแวดล้อม (Bass & Riggio, 2006) และวัฒนธรรมการทำงานที่ดีที่สุดที่สนับสนุนความมุ่งมั่นและสำนึกถึงหน้าที่ของพนักงาน (Cameron & Quinn, 2011; Denison & Mishra, 1995) อย่างไรก็ตาม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ช่วยสร้างความไว้วางใจ ลดความขัดแย้ง และเพิ่มความร่วมมือระหว่างพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (Damanpour, Walker, & Avellaneda, 2009; Reay, Golden-Biddle, & Germann, 2013)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

การบริหารองค์กร หมายถึง การขับเคลื่อนงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยอาศัยผู้อื่น ทั้งนี้ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน มีการวางแผน การดำเนินงาน ความร่วมมือ การบริหารจัดการ และยังคงอาศัยทรัพยากรในการบริหาร คือ คน เงิน และวัสดุ ซึ่งทรัพยากรการบริหารนี้จะช่วยให้การบริหารบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ (พระโฆสิต โฆสิตธมโม, 2565) การศึกษาด้านทฤษฎีการจัดการเป็นการศึกษาแนวทฤษฎีรูปแบบ และวิธีการในการจัดการองค์กร โดยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรได้ถูกพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพต่าง ๆ ดังนี้

1. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency theory) เป็น แนวคิดที่ว่าไม่มีวิธีการจัดการที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ทำให้ต้องปรับการปฏิบัติและการจัดการให้เหมาะสมกับบริบท โดยงานวิจัยของ Fornell and Cha (2015) พบว่า ปัจจัยภายใต้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ เช่น ขนาดและความซับซ้อนขององค์กร ระดับของความไม่แน่นอน และระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมมีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติและการจัดการที่แตกต่างกัน

2. ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based theory: RBV) เป็นทฤษฎีที่สำคัญในการจัดการองค์กร ซึ่งเน้นความสำคัญของทรัพยากรและความสามารถในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อีกทั้งยังเน้นบทบาทของการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความสามารถขององค์กร โดยงานวิจัยของ Chen, Huang and Li (2018) พบว่า การปฏิบัติทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เช่น

การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผล และการตอบแทน สามารถช่วยสร้างความสามารถขององค์กรและนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรที่ดีขึ้น

3. ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic capabilities theory) เป็นทฤษฎีที่สำคัญในการจัดการองค์กร ซึ่งเน้นความสำคัญของความคล่องแคล่วและความสามารถในการปรับตัวขององค์กรในการตอบสนองต่อสถานะที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในสถานะธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยงานวิจัยของ Zhu and Li (2019) พบว่า ความสามารถเชิงพลวัต เช่น ความยืดหยุ่นทางกลยุทธ์ คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ และความสามารถในการเรียนรู้ มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญ

4. ทฤษฎีความซับซ้อน (Complexity theory) เป็นทฤษฎีที่สำคัญในการจัดการองค์กร ซึ่งเน้นความสำคัญของกระบวนการที่ไม่เป็นเชิงเส้นและเกิดขึ้นใหม่ในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเข้าใจและจัดการองค์กรที่มีความซับซ้อนให้มีประสิทธิภาพ โดยงานวิจัยของ Garcia-Lorenzo and Clegg (2019) ได้ศึกษาการใช้ทฤษฎีความซับซ้อนในการจัดการองค์กรด้านสุขภาพ โดยเน้นความสำคัญในการเข้าใจความสัมพันธ์และคุณสมบัติที่เกิดขึ้นใหม่ของระบบที่ซับซ้อน

5. ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder theory) เป็นทฤษฎีที่สำคัญในการจัดการองค์กร ซึ่งเน้นความสำคัญของการพิจารณาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนขององค์กรในการตัดสินใจ จึงแสดงให้เห็นว่าทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังคงเกี่ยวข้องในสถานะธุรกิจปัจจุบันที่องค์กรต้องพิจารณาผลกระทบทางสังคมและสภาพแวดล้อมโดยรวมจากการดำเนินงานขององค์กร โดยงานวิจัยของ De Smet, Muratovic, Zimmermann and Kocher (2017) พบว่าการปฏิบัติการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การมีส่วนร่วมและการสนทนากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถช่วยให้องค์กรจัดการความเสี่ยงทางสังคมและสภาพแวดล้อมโดยรอบของธุรกิจ และปรับปรุงชื่อเสียงของตัวเอง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎีการจัดการองค์กรนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทำให้เกิดทฤษฎีและแบบจำลองใหม่ ๆ เพื่อสะท้อนการเปลี่ยนแปลงในสถานะธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อการนำทฤษฎีการจัดการองค์กรต่าง ๆ มาใช้งานในแต่ละสถานะการณ์ธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเป็นความท้าทายในการจัดการองค์กรอีกด้วย ทำให้การทำความเข้าใจที่ลึกซึ้งในทฤษฎีและแบบจำลองเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพในสถานะธุรกิจที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างเช่นในปัจจุบัน

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารองค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่ได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากงานวิจัยทั้งหลายได้ชี้ให้เห็นถึง ความสัมพันธ์ที่เชิงบวกกับผลการดำเนินงานและประสิทธิภาพขององค์กร Judge and Piccolo (2004) ได้ศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผลการดำเนินงานและประสิทธิภาพขององค์กร ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน การนำพาบุคลากรในองค์กรให้มองเห็นวิสัยทัศน์และ

เป้าหมายที่ชัดเจน และกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เช่น สร้างแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่น ภาวะผู้นำแบบนี้มักทำให้ผู้ในองค์กรรู้สึกมีส่วนร่วมและพร้อมที่จะทำงานอย่างหนัก นอกจากนี้การวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิภาพขององค์กรไม่เป็นเรื่องที่แน่นอน แต่ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง มักเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานและประสิทธิภาพขององค์กรที่ดีกว่า หมายความว่า การมีผู้นำที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงมีโอกาสมากที่จะมีผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์กรที่มากขึ้น และงานวิจัยในประเทศไทยอย่างงานวิจัยของของ กาณติมา พงษ์ชัยรัตน์ (2563) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในระดับบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่จังหวัดระยอง มีความสำคัญกับความเป็นปัจจัยบุคคลในระดับสูงที่สุด โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลที่สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน ส่วนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีระดับน้อยที่สุด สำหรับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการพบว่า บุคลากรมีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงคุณภาพของงานมากที่สุด มุ่งทำงานเพื่อผลงานที่มีคุณภาพถูกต้องตรงตามมาตรฐานที่พึงประสงค์ หรือเป้าหมายในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ส่วนในด้านความรวดเร็วทันเวลาอยู่ในระดับน้อยที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจากองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในระดับบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่จังหวัดระยองมีความสัมพันธ์กับด้านความรวดเร็วทันเวลามากที่สุด ส่วนด้านคุณภาพของงานไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งงานวิจัยของ ณัฏฐพร กานต์ แสนอุบล, พิชัย ลัทธศักดิ์ศิริ, สุขจิตต์ ณ นคร, พิชัย ทรัพย์เกิด และธนัตถ์นันท์ สุขโขคนิธิโกศล (2564) ยังพบอีกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารองค์กร เนื่องจาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงาน (Choi, Oh, & Colbert, 2015; Kim & Beehr, 2017) ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำหน้าที่สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งยังสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงบวก และวัฒนธรรมที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของพนักงาน (Giallonardo, Wong, & Iwasiw, 2010; Macey & Schneider, 2016) ซึ่งสามารถนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิผลการบริหารองค์กร (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Denison & Mishra, 1995) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ที่เชิงบวกกับประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร (Den Hartog, 2015; Siemiatycki, McKeown, & Prakash, 2017)

อีกทั้ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดและการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Gong, Huang, & Farh, 2009; Reay et al., 2013) และการสร้างทีมงานและมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Gustafsson, Jansson, & Nordvall, 2016; Wang, Pan, & Zhou, 2015) นอกจากนี้ประสิทธิผลการบริหารองค์กรยังมีความแตกต่างกันในอุตสาหกรรมและบริบทต่าง ๆ ที่อยู่นอกเหนืออิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร และ

รูปแบบภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดประสิทธิผลการบริหารองค์กร (Chen et al., 2018; Wang & Li, 2017; Erdogan, Bauer, Truxillo, & Mansfield, 2012; Fornell & Cha, 2015)

จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารองค์กรนั้นมีความซับซ้อนในหลายแง่มุม ได้แก่ แรงจูงใจ ความผูกพันของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสาร ประสิทธิภาพของทีมงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร อีกทั้งยังมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละบริบทของอุตสาหกรรม ดังนั้นการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยยกระดับประสิทธิผลการบริหารองค์กรในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีพลวัตในปัจจุบัน

สรุป

บทความนี้มุ่งเน้นการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารองค์กร ผ่านการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารองค์กรในหลายด้าน ได้แก่ แรงจูงใจ ความผูกพันของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสาร ประสิทธิภาพของทีมงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่สำคัญต่อการนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบันด้วยการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้พนักงานทำงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงบวก และวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของพนักงาน การสร้างการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมาย สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงบวก และสังเกตและปรับปรุงองค์กรไปอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่สร้างการเปลี่ยนแปลงควรเป็นนักคิดนักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ยังต้องกำหนดและสื่อสารด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต่อพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ รวมถึงสร้างทีมงานและมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลการบริหารองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารองค์กรยังมีความแตกต่างกันในอุตสาหกรรมและบริบทต่าง ๆ ที่อยู่นอกเหนืออิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร และรูปแบบภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดประสิทธิผลการบริหารองค์กร ดังนั้น ผู้นำควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างแวดล้อมที่เชิงบวกและส่งเสริมความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาของพนักงาน กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจในทิศทางและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง และควรช่วยเตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวและทำงานในสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการทบทวนและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานขององค์กรให้เข้ากับสภาวะการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาถึงบริบททั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อองค์กร รวมถึงผู้นำควรกำหนดแนวทางสำหรับการเฝ้าติดตามและประเมินผลการ

เปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถวัดและปรับปรุงความสำเร็จของการบริหารองค์กรในสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

- กนกวรรณ ศรีสุนทร และทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2565). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 7(12), 101-117.
- กานติมา พงษ์นัยรัตน์. (2563). ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่จังหวัดระยอง. *วารสารสังคมศาสตร์*, 9(2), 21-27.
- จิระพงศ์ เรืองกุน. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์กร: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 5(1), 194-203.
- ณัชพรากานต์ แสนอุบล, พิชัย ลัทธศักดิ์ศิริ, สุขจิตต์ ณ นคร, พิชัย ทรัพย์เกิด และธนัตถ์นันท์ สุขโชคนิธิโกศล. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน). *วารสารรัชต์ภาคย์*, 15(43), 293-303.
- ปภิตน์ สันตินิยม. (2563). ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรภายใต้ยุคการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี. *วารสารวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์*, 2(2), 10-19.
- พระโฆสิต โขสิตธมโม. (2565). การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 เพื่อการบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จ. *วารสารธรรมวัตร*, 3(1), 39-47.
- พระปลัดสุระ ญาณธโร. (2018). การสร้างความเปลี่ยนแปลงตามบทบาทภาวะผู้นำ. *วารสารวามัญของแหวกพุทธศาสตร์ปริทรรศน์*, 5(1), 65-78.
- พลกฤต รักจุล, ประภัสสร วรณสสิต, กัญญพัสวีย์ กล่อมธงเจริญ และชัยวัฒน์ ไบไม้. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน และความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน: ทบทวนวรรณกรรม. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 5(12), 15-29.
- พลอยชมพู ทับเอม, มณีนุช จัยเอี่ยม และธนัสถา โรจนตระกูล. (2565). การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวทางการปฏิบัติที่ดีในองค์กร. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 7(12), 304-319.
- สุรวุฒ ณ ระนอง. (2566). การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์กร. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์*, 6(1), 189-198.
- สุรศักดิ์ สุวมโฑ, ธนสุวิทย์ ทับทิมรัฐรักษ์ และบัณฑิต ผังนรินทร์. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการคิดเชิงนวัตกรรมและผลการทำงานของพิพิธภัณฑน์ในบริบทประเทศไทย. *พัฒนาเทคนิคศึกษา*, 30(105), 112-121.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage:

- An integrated approach. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, 2(1), 7-35.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. **Leadership Quarterly**, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, 60, 421-449.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational dynamics**, 18(3), 19-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). **Transformational leadership** (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press.
- Boselie, P., Paauwe, J., & Richardson, R. (2013). Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands. **Journal of Management**, 39(6), 1666-1697.
- Burns, T. (1978). **Leadership**. New York, NY: Harper & Row.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework** (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chen, J., & Huang, J. (2019). High-performance work systems and employee creativity: Role of psychological empowerment and intrinsic motivation. **Journal of Business Research**, 96, 365-376.
- Chen, J., Huang, J., & Li, Y. (2018). Work design for employee creativity: The role of task complexity and autonomy. **Journal of Business Research**, 89, 1-9.
- Choi, S., Oh, I.-S., & Colbert, A. E. (2015). Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. **Journal of Applied Psychology**, 100(5), 1542-1567.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. **Journal of Management Studies**, 46(4), 650-675.
- De Smet, A., Muratovic, A., Zimmermann, B., & Kocher, J. (2017). Leading with inner agility. **McKinsey Quarterly**, 2, 30-39.

- Den Hartog, D. (2015). Leadership and power. In G. Goethals, G. J. Sorenson, & J. M. Burns (Eds.), **Encyclopedia of leadership** (2nd ed., pp. 827-834). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organization Science**, *6*(2), 204-223.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Mansfield, L. R. (2012). Whistleblowing intentions of lower-level employees: The effect of reporting channel, bystanders, and wrongdoer power status. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, *119*(2), 206-219.
- Fornell, C., & Cha, J. (2015). Partial least squares. In V. Srinivasan (Ed.), **Handbook of marketing research: Uses, misuses, and future advances** (pp. 45-81). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Garcia-Lorenzo, L., & Clegg, S. R. (2019). The paradoxical case of the future-focused organization: Anticipating and denying organizational decline. **Organization Studies**, *40*(4), 567-589.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. **Journal of Nursing Management**, *18*(8), 993-1003.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. **Academy of Management Journal**, *52*(4), 765-778.
- Govindarajan, V., & Gupta, A. K. (2018). **The quest for global dominance: Transforming global presence into global competitive advantage**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Gustafsson, J., Jansson, A., & Nordvall, A. C. (2016). Impact of lean implementation on organisational culture: a longitudinal case study. **International Journal of Production Research**, *54*(5), 1395-1410.
- Han, J. H., Oh, S., & Lee, D. (2015). Transformational leadership and employee creativity: mediating role of creative self-efficacy. **Social Behavior and Personality: An International Journal**, *43*(2), 201-212.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. **Journal of Applied Psychology**, *89*, 755-768.

- Khodyakov, D. M. (2007). The complexity of trust-control relationships in creative organizations: Insights from a qualitative analysis of a conductorless orchestra. **Social Forces**, *86*(1), 1-22.
- Kim, J. H., & Beehr, T. A. (2017). Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, *24*(3), 364-374.
- Li, Y., Liang, Y., Zhang, Q., & Huang, X. (2016). The impact of ethical leadership on employee voice: An empirical investigation in China. **Journal of Business Ethics**, *139*(2), 341-359.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. **Leadership Quarterly**, *7*(3), 385-425.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2016). The meaning of employee engagement. **Industrial and Organizational Psychology**, *9*(01), 3-30.
- Reay, T., Golden-Biddle, K., & Germann, K. (2013). Challenges and leadership strategies for managers of blended organizations. **Academy of Management Journal**, *56*(2), 429-449.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). **Management** (13th ed.). Pearson Education Limited: Harlow.
- Rosenberg, M. J., & Pearce, J. A. (2010). Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. **Journal of Business Research**, *63*(2), 154-162.
- Siemiatycki, M., McKeown, L., & Prakash, G. (2017). Navigating paradoxical tensions in corporate sustainability: The challenge of balancing “hard” and “soft” power. **Organization & Environment**, *30*(2), 176-194.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. **Journal of Business and Psychology**, *26*(3), 249-267.
- Wang, J., & Li, Y. (2017). Leader humility and employee creativity: The role of employee bottom-up voice and openness. **Journal of Business Research**, *81*, 63-72.
- Wang, L., Pan, W., & Zhou, X. (2015). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. **Journal of Organizational Behavior**, *36*(7), 969-989.
- Xiong, J., Zhang, Y., Hong, J., & Chen, Y. (2018). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. **Journal of Business Ethics**, *153*(3), 625-637.

- Zhu, J., Zhang, R., & Chen, X-P. (2019). Ethical leadership and prosocial rule breaking in China: The role of corporate ethical values and institutional collectivism. **Journal of Business Ethics, 154**(2), 359-375.
- Zhu, Y., & Li, Y. (2019). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. **Frontiers in Psychology, 10**, 2181.