

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานในองค์กรวิสาหกิจขนาดกลาง:**กรณีศึกษา บริษัท ทวินส์สเปเชียล จำกัด****Transformational Leadership of Supervisors in Medium Enterprises:****Case Study of Twins Special Company Limited**

อภิรัตน์ กังสดารพร

10.14456/jrgbsrangsit.2017.7

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานและปัจจัยที่จะเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานบริษัท ทวินส์สเปเชียล จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.39$) โดยมีระดับองค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจมากที่สุด ($\bar{x}=3.45$) รองลงมาได้แก่ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{x}=3.40$) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{x}=3.39$) และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ($\bar{x}=3.31$) โดยในด้านการสร้างแรงบันดาลใจพบว่าตัวบ่งชี้ที่มีระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุดคือหัวหน้างานจะใช้วิธีการจูงใจให้พนักงานทุ่มเทการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ($\bar{x}=3.75$) รองลงมาคือ พนักงานรับรู้และเข้าใจถึงเป้าหมายการทำงานของหัวหน้างานอย่างชัดเจน ($\bar{x}=3.66$) ในขณะที่ตัวบ่งชี้ที่ได้รับระดับความคิดเห็นน้อยที่สุดคือหัวหน้างานมักมอบหมายงานที่ทำทนายให้แก่พนักงานเสมอ ($\bar{x}=3.32$) ลำดับถัดขึ้นมาคือหัวหน้างานมักจะกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานและการดำเนินชีวิต ($\bar{x}=3.33$) ในขณะที่เดียวกันผลการวิจัยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์พบว่าตัวบ่งชี้ที่มีระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุดคือหัวหน้างานเป็นคนที่มีความสามารถในการทำงานสูงจนทำให้พนักงานยอมรับนับถือ ($\bar{x}=3.70$) รองลงมาคือหัวหน้างานมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ($\bar{x}=3.63$) ในขณะที่ตัวบ่งชี้ที่ได้รับระดับความคิดเห็นน้อยที่สุดคือหัวหน้างานมักจะชื่นชมในตัวพนักงาน ($\bar{x}=3.14$) ลำดับถัดขึ้นมาคือการตัดสินใจในทุกเรื่องของหัวหน้างานมักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ตาม ($\bar{x}=3.29$) ผลการวิจัยด้านการกระตุ้นทางปัญญาพบว่าตัวบ่งชี้ที่มีระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุดคือเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นหัวหน้างานจะกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงปัญหาและผลที่จะตามมา ($\bar{x}=3.54$) รองลงมาคือหัวหน้างานจะกระตุ้นให้พนักงานแก้ปัญหาด้วยตนเอง ($\bar{x}=3.51$) ในขณะที่ตัวบ่งชี้ที่ได้รับระดับความคิดเห็นน้อยที่สุดคือหัวหน้างานจะยินดีรับฟังโดยไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็นของพนักงานเมื่อพนักงานเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ในการทำงาน ($\bar{x}=3.29$) ลำดับถัดขึ้นมาคือหัวหน้างานมักจะส่งเสริมให้พนักงานคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ($\bar{x}=3.37$) สำหรับผลการวิจัยด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลพบว่าตัวบ่งชี้ที่มีระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุดคืองานที่หัวหน้างานมอบหมายเป็นงานที่พนักงานมีความกระตือรือร้นอยากจะทำให้สำเร็จ ($\bar{x}=3.81$) รองลงมาคือ หัวหน้างานมักจะรับฟังปัญหาและช่วยแก้ไขปัญหามาให้แกพนักงาน ($\bar{x}=3.53$) ในขณะที่ตัวบ่งชี้ที่ได้รับระดับความคิดเห็นน้อยที่สุดคือหัวหน้างานจะสอนงานเพื่อพัฒนางานให้แกพนักงานแบบตัวต่อตัว ($\bar{x}=2.98$) ลำดับถัดขึ้นมาคือหัวหน้างานเห็นพนักงานเป็นคนสำคัญ ($\bar{x}=3.15$)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, หัวหน้างาน, วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

Abstract

The objectives of this research were to study transformational leadership of supervisor and competency enhancement factors of transformational leadership of supervisor in Twins Special Company. The findings indicated that transformational leadership of the supervisors which were selected as a sample group was at average levels in overall and all aspects ($\bar{x}=3.39$). Sorted from high to low were as follow; inspiration motivation ($\bar{x}=3.45$), followed by idealized influence ($\bar{x}=3.40$), intellectual stimulation ($\bar{x}=3.39$), individualized consideration ($\bar{x}=3.31$). For the inspiration motivation, the indicator with the highest score was supervisors implemented methods to influence subordinates to achieve the goals ($\bar{x}=3.75$), followed by employees clearly perceived and understood the goals ($\bar{x}=3.66$). Meanwhile, the indicator with the lowest score was supervisors regularly assigned challenging tasks to employees ($\bar{x}=3.32$), the second lowest was supervisors often encouraged employees to have inspiration in working and living ($\bar{x}=3.33$).

For idealized influence, the indicator with the highest score was supervisors had high competency and being respected by employees ($\bar{x}=3.70$), followed by supervisors were very self-confident ($\bar{x}=3.63$). In contrary, the indicator with the lowest score was supervisors often praised employees ($\bar{x}=3.14$), the second lowest was benefits of followers were considered for decision making of supervisor ($\bar{x}=3.29$). For intellectual stimulation, the indicator with the highest score was supervisors encouraged employees to realize problems and consider the consequence ($\bar{x}=3.54$), followed by supervisor encouraged employees to solve problems by themselves ($\bar{x}=3.51$). Furthermore, the indicator with lowest score was that supervisors were pleased to receive new ideas of employees and without criticism ($\bar{x}=3.29$), followed by supervisor often encouraged employees to create new ideas or working styles ($\bar{x}=3.37$). Lastly, for individualized consideration, the indicator with the highest score was employees were eager to accomplish the tasks assigned by supervisor ($\bar{x}=3.81$), followed by supervisors always listened to problems and help employees to solve it ($\bar{x}=3.53$). Moreover, the indicator with lowest score was supervisors introduced job for employees individually in order to improve it ($\bar{x}=2.98$), followed by supervisors considered employees as important persons ($\bar{x}=3.15$).

Key words: Transformational Leadership, Supervisor, Small and Medium Enterprise

1. บทนำ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมไทย ทั้งในแง่ของการสร้างงาน การสร้างมูลค่าเพิ่มและสร้างรายได้ให้กับประเทศ ภายใต้บทบาทที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็นการผลิต การกระจายสินค้าหรือการบริการ โดยในปี พ.ศ.2556 มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) ของไทย มีมูลค่าโดยรวมเท่ากับ 11,898,710.00 ล้านบาท โดย GDP ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีมูลค่า 4,454,969.60 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 37.4 ของ GDP รวมทั้งประเทศ และมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาร้อยละ 3.80 ซึ่งสูงกว่าอัตราการขยายตัวของ GDP ของประเทศที่มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.9 ข้อมูลดังกล่าวเป็นแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเจริญเติบโต (Engine of Growth) ในระบบเศรษฐกิจของประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557) อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยที่ต้องเร่งแก้ไขยังมีอยู่จำนวนมาก เช่น การขาดข้อมูลที่เพียงพอหรือองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจลงทุนหรือขยายกิจการ หรือข้อจำกัดในการเข้าถึงนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกิดจากการขาดความประสานงานระหว่างองค์กรธุรกิจกับแหล่งความรู้ต่างๆ เช่น มหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิจัย รวมไปถึง ข้อจำกัดในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน โดยเฉพาะแหล่งเงินทุนในระบบ เพื่อขยายกิจการของธุรกิจและการส่งผ่านธุรกิจครอบครัว (Family Business) ที่มีเริ่มมีอัตราการอยู่รอดน้อยลง ทั้งนี้วิธีการแก้ไขปัญหาลดอุปสรรคดังกล่าว จะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมระหว่างภาครัฐ ภาควิชาการและองค์กรธุรกิจ SMEs โดยภาครัฐจะต้องมีการดำเนินงานร่วมกันในลักษณะการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่สนับสนุน SMEs แบบครบวงจรในการช่วยพัฒนาและลดอุปสรรคของธุรกิจ เพื่อให้มีความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น ในขณะเดียวกันในภาควิชาการต้องมีการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาที่สร้างผู้ประกอบการรุ่นใหม่ที่มีประสิทธิภาพ มีความคิดสร้างสรรค์และมีทักษะด้านการบริหารจัดการเป็นต้น นอกจากนี้ควรมีการพัฒนาหลักสูตรการบริหารธุรกิจครอบครัวเพื่อตอบโจทย์ในการบริหารธุรกิจครอบครัวให้อยู่รอดอย่างยั่งยืน และสำหรับองค์กรธุรกิจ SMEs วิธีแก้ไขปัญหาและอุปสรรคขององค์กรที่ดีที่สุดและสามารถกระทำได้ทันทีคือ “การพัฒนาการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล” (สถาบันอนาคตไทยศึกษา, 2556)

ในศาสตร์ด้านการบริหารจัดการ (Management) เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่ามีกระบวนการในการจัดการที่สำคัญ 4 ด้านด้วยกัน คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) โดยในทุกกระบวนการจะต้องประกอบไปด้วยบุคคลหรือกลุ่มคนที่เรียกว่าผู้นำ (Leader) หรือผู้บริหาร (Manager) ในการดำเนินการให้เกิดผลผลิตหรือผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องใช้ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ซึ่งหมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ ได้แก่ ทักษะความสามารถและพฤติกรรมรวมถึงบุคลิกภาพ ประกอบกับการใช้อำนาจอิทธิพลด้วยความเป็นธรรมชาติ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความศรัทธาและยินยอมปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร (อภิรัตน์ กังสดารพร, 2556) ทั้งนี้ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้รับความสนใจและนำมาเป็นองค์ประกอบในการศึกษาและวิจัยเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ที่ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ประสบปัญหาที่หลากหลาย ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นภาวะผู้นำแบบเดิมที่ผู้นำหรือผู้บริหารเคยนำมาเป็น

แนวทางในการบริหาร จึงอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ปัจจุบันมากยิ่งขึ้น ทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นแนวคิดทางการศึกษาของผู้นำแนวใหม่ ที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของสังคมโลกในยุคปัจจุบัน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ และคุณธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ซึ่งหมายถึง ต่างฝ่ายต่างยกระดับซึ่งกันและกัน เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนา เปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดประสิทธิผล นั่นคือ การดำเนินงานให้บรรลุถึงจุดประสงค์ที่วางไว้และประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้ดังที่ตั้งใจ (Burns, 1978)

บริษัท ทวินส์สเปเชียล จำกัด เป็นองค์กรที่จัดอยู่ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลาง (Medium Enterprises) ที่เป็นองค์กรธุรกิจครอบครัว (Family Business) และมีการเติบโตอย่างรวดเร็วโดยดำเนินธุรกิจด้านการผลิตและการกระจายสินค้าอุปโภคบริโภคที่พามวยสู่ตลาดทั้งภายในประเทศและตลาดภายนอกประเทศ โดยมีจำนวนผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) และระดับกลาง (Middle Manager) รวม 10 คน และมีผู้บริหารระดับหัวหน้างาน (First-Line Manager) จำนวน 10 คน โดยแบ่งออกเป็น 10 แผนก และมีพนักงานระดับปฏิบัติงานรวมทั้งสิ้น 344 คน และในปัจจุบัน บริษัท ทวินส์สเปเชียล จำกัด กำลังเริ่มดำเนินการขยายกิจการเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของประเทศไทย อย่างไรก็ตาม ปัญหาขององค์กรที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน คือการมีบุคลากรในระดับหัวหน้างานที่ยังขาดสมรรถนะด้านการนำที่เหมาะสม ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตและมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ทั้งนี้จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับหัวหน้างาน (First-Line Manager) ในองค์กรว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ในระดับใดและอย่างไร ทั้งนี้เพื่อที่จะเป็นข้อมูลให้กับองค์กรนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดคน โยบายและพัฒนาศักยภาพของหัวหน้างานให้สามารถนำทีมงานในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับและองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานบริษัท ทวินส์สเปเชียล จำกัด
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่จะเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานบริษัท ทวินส์สเปเชียล จำกัด

3. วิธีการดำเนินการศึกษา

ลักษณะทั่วไป

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยวิธีการสำรวจ (Survey Research Method) และเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) รวมถึงการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ซึ่งมีขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนแรก ผู้วิจัยได้เข้าไปเก็บข้อมูลเบื้องต้นของบริษัท ทวินส์สเปเชียล จำกัด ด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ประธานกรรมการบริษัทและกรรมการผู้จัดการของบริษัท เพื่อให้ทราบถึงประวัติความเป็นมาและลักษณะของกิจการ รวมถึงปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร

ขั้นตอนที่สอง ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสำรวจเอกสาร ตำราและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องจากหลายแหล่ง อาทิ ห้องสมุดของมหาวิทยาลัยรังสิต ห้องสมุดสำนักงานสภาวิจัยแห่งชาติ และเว็บไซต์ต่างๆ เพื่อนำมาสังเคราะห์สร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่สาม ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทางสถิติ โดยใช้แบบสอบถาม 1 ฉบับ ซึ่งเป็นแบบประเมินค่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ตัวบ่งชี้ตามองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการสังเคราะห์

ขั้นตอนที่สี่ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลและดำเนินการสัมภาษณ์เพิ่มเติมกับผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจำนวน 10 คน ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงและเป็นการสัมภาษณ์แบบไม่เปิดเผยชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ห้า ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยทั้งหมดมาสรุปผลการวิจัยเพื่อทดสอบสมมติฐานและอภิปรายผลการศึกษา รวมถึงอภิปรายข้อค้นพบและข้อเสนอแนะจากการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติงานทุกแผนกในบริษัท ทวินส์สเปเชียล จำกัด ทั้งหมด รวม 344 คน

3.3 การกำหนดตัวแปรและการวัด

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรต่างๆ โดยกำหนดเป็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตามดังนี้

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ประกอบด้วย ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ, อายุ, วุฒิการศึกษาสูงสุด, ฝ่ายที่ปฏิบัติงานและระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท ทวินส์สเปเชียล จำกัด

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ได้แก่

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

เครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม (Questionnaires) เพื่อใช้เก็บข้อมูลทางสถิติจากผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรายละเอียดในแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดย ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน และระยะเวลาที่ทำงานใน บริษัท ทวินส์สเปเชียล จำกัด ซึ่งมีลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 สอบถามข้อมูล โดยใช้ข้อคำถามที่สอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานที่ตนเองกำลังปฏิบัติงานอยู่ โดยมีข้อคำถามรวมทั้งหมด 30 ข้อ แบ่งออกเป็น ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 11 ข้อ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 7 ข้อ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 7 ข้อ และ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5 ข้อ โดยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เป็นคำถามแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถาม เสนอแนะความคิดเห็น

3.5 การทดสอบเครื่องมือวิจัย

ในการทดสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้ปฏิบัติงานในบริษัท แปซิฟิค ห้างเซ็น จำกัด จังหวัดสมุทรสาคร โดยในการทดสอบการวิจัยผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity test) การทดสอบความน่าเชื่อถือในการวัด (Reliability Test)

3.6 ผลการทดสอบเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้ร่างแบบสอบถามจำนวน 30 ข้อ (ไม่รวมข้อเสนอแนะที่เป็นคำถามปลายเปิด) และนำไปให้ที่ปรึกษางานวิจัยได้ตรวจสอบด้านเนื้อหาว่าตรงกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย หลังจากนั้นได้นำไปทดลองใช้สอบถามกับพนักงานในบริษัท แปซิฟิคห้างเซ็น จำกัด จังหวัดสมุทรสาครจำนวน 30 คน และนำข้อมูลที่ได้มาทดสอบความน่าเชื่อถือในการวัด โดยนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ด้วยการหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อและคะแนนรวมแต่ละด้าน (Item Total Correlation Coefficient) โดยเลือกข้อที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ไว้ใช้ (มีอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.23 ขึ้นไป) ในขณะที่การหาค่าความเที่ยง (Reliability) ใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach ซึ่งเมื่อนำไปใช้กับประชากรในการวิจัยพบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.87 ซึ่งแสดงว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีความน่าเชื่อถือ จึงได้นำผลการวิเคราะห์มาประกอบการพิจารณาเพื่อจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

3.7 การเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้ติดต่อกับบริษัท ทวินส์สเปเชียล จำกัด เพื่อขอเข้าพื้นที่เพื่อทำการแจกแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้รับแจ้งตอบรับและอนุญาตให้เข้าแจกแบบสอบถามในช่วงเดือน กรกฎาคม 2558 ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามไปแจกด้วยตนเองที่บริษัท และเก็บรวบรวมในช่วงเวลาเดียวกัน ผลปรากฏว่าสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้รวม 344 คน นับเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนประชากรในการวิจัย

3.8 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม มาตรวจความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และจัดระบบข้อมูลรหัส และวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำโปรแกรมสำเร็จรูปมาเป็นเครื่องมือช่วยปฏิบัติการเพื่อประมวลค่าสถิติต่างๆ ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการหาค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage)

การวิเคราะห์ทดสอบความแปรปรวนของตัวแปรที่มีมากกว่า 2 กลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน โดยใช้ F-test (One way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้นำไปเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe') และนำเสนอในรูปแบบความเรียง

การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

4. ผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติงานในองค์กร จำนวนทั้งสิ้น 344 คน โดยจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะเป็นเพศหญิงมีอายุอยู่ในช่วง 30-40 ปีมากที่สุดและมีวุฒิการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่อยู่ในระดับประถมศึกษา นอกจากนี้พบว่าพนักงานส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายผลิต เครื่องหนังและมีประสบการณ์การทำงานกับองค์กรมา 4-6 ปีมากที่สุด

ผลการวิจัยความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน พบว่า พนักงานเพศชายและเพศหญิงจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่แตกต่างกันในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในขณะที่เดียวกันพบว่าพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกันและพนักงานที่ปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านการกระตุ้นทางปัญญาที่แตกต่างกัน โดยพนักงานกลุ่มที่ได้รับการกระตุ้นทางปัญญาน้อยที่สุดคือพนักงานกลุ่มผลิตเครื่องหนังที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับประถมศึกษา

จึงอาจกล่าวได้ว่า มุมมองของพนักงานในระดับปฏิบัติงานที่มีเพศต่างกันจะรับรู้ถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานที่แตกต่างกันในทุกด้านและพนักงานที่มีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าและปฏิบัติงานในฝ่ายผลิตเครื่องหนังจะได้รับการกระตุ้นทางปัญญาน้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาที่สูงกว่าและปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายอื่นๆ

นอกจากนี้พบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.39$) โดยมีระดับองค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจมากที่สุด รองลงมาคือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{x}=3.45, 3.40, 3.39$ และ 3.31) ตามลำดับ

ผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจของหัวหน้างานพบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีระดับความคิดเห็นในระดับมากมีสามตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดได้แก่หัวหน้างานจะใช้วิธีการจูงใจให้พนักงานทุ่มเทการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ รองลงมาคือพนักงานรับรู้และเข้าใจถึงเป้าหมายการทำงานของหัวหน้างานอย่างชัดเจนและหัวหน้างานทุ่มเทการทำงานอย่างหนักเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร โดยมีระดับความคิดเห็น ($\bar{x}=3.75, 3.66$ และ 3.57) ตามลำดับ

ในขณะที่เดียวกันตัวบ่งชี้ด้านการสร้างแรงบันดาลใจที่มีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลางมีทั้งสิ้นสี่ตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่ได้รับระดับความคิดเห็นน้อยที่สุดคือ หัวหน้างานมักมอบหมายงานที่ทำทนายให้แก่พนักงานเสมอ ลำดับถัดขึ้นมาคือ หัวหน้างานมักจะกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานและการดำเนินชีวิต การมองพนักงานในแง่ดีและทำงานโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม โดยมีระดับความคิดเห็นเรียงจากน้อยไปหามากคือ ($\bar{x}=3.32, 3.33, 3.37$ และ 3.50) ตามลำดับ

ผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีความคิดเห็นในระดับมากมีหกตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดได้แก่หัวหน้างานเป็นคนที่มีความสามารถในการทำงานสูงจนทำให้พนักงานยอมรับนับถือรองลงมาคือ หัวหน้างานเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง หัวหน้างานเป็นคนมีอุดมการณ์และความมุ่งมั่น หัวหน้างานเป็นคนดีมีคุณธรรมและจริยธรรม หัวหน้างานเป็นคนที่ใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์และหัวหน้างานมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการทำงานของฝ่ายไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจนท้าทายและมีความเป็นไปได้ โดยมีระดับความคิดเห็น ($\bar{x}=3.70, 3.63, 3.60, 3.56, 3.55$ และ 3.54) ตามลำดับ

ในขณะที่เดียวกันตัวบ่งชี้ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ที่มีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลางมีทั้งสิ้นห้าตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่ได้รับระดับความคิดเห็นน้อยที่สุดคือ หัวหน้างานมักจะชื่นชมในตัวพนักงาน ลำดับถัดมาคือการตัดสินใจในทุกเรื่องของหัวหน้างานมักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ตาม หัวหน้างานมีการตัดสินใจที่กล้าหาญ

และกล้าเสี่ยง หัวหน้างานมีความจริงใจต่อพนักงานและหัวหน้างานคือคนที่พนักงานยึดเป็นแบบอย่างในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นเรียงจากน้อยไปหามากคือ (\bar{x} =3.14, 3.29, 3.31, 3.36 และ 3.39) ตามลำดับ

ผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาพบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีระดับความคิดเห็นในระดับมากมีทั้งสิ้นสองตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นหัวหน้างานจะกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงปัญหาและผลที่จะตามมา รองลงมาคือ หัวหน้างานจะกระตุ้นให้พนักงานแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยมีระดับความคิดเห็น (\bar{x} =3.54 และ 3.51) ตามลำดับ

ในขณะที่ตัวบ่งชี้ด้านการกระตุ้นทางปัญญาที่มีระดับความคิดเห็นในระดับน้อยมีทั้งสิ้นห้าตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่ได้รับระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด คือ หัวหน้างานจะยินดีรับฟังโดยไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็นของพนักงานเมื่อพนักงานเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ในการทำงานลำดับถัดมา คือ หัวหน้างานมักจะส่งเสริมให้พนักงานคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือวิธีการทำงานใหม่หัวหน้างานจะสอนงานหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้แก่พนักงาน หัวหน้างานจะคอยสนับสนุนและให้กำลังใจพนักงานและหัวหน้างานจะกระตุ้นให้พนักงานคิดอย่างมีเหตุผลและใช้เหตุผลในการตัดสินใจ โดยมีระดับความคิดเห็นเรียงจากน้อยไปหามากคือ (\bar{x} =3.29, 3.37, 3.38, 3.41 และ 3.45) ตามลำดับ

ผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลพบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีระดับความคิดเห็นในระดับมากมีทั้งสิ้นสองตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ งานที่หัวหน้างานมอบหมายให้พนักงานเป็นงานที่พนักงานมีความกระตือรือร้นอยากจะทำให้สำเร็จ รองลงมาคือ หัวหน้างานมักจะรับฟังปัญหาของพนักงานและช่วยแก้ไขปัญหามาให้แก่พนักงาน โดยมีระดับความคิดเห็น (\bar{x} =3.51 และ 3.53) ตามลำดับ

ในขณะที่ตัวบ่งชี้ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลที่ได้รับระดับความคิดเห็นในระดับน้อยมีทั้งสิ้นสามตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด คือ หัวหน้างานจะสอนงานเพื่อพัฒนางานให้แก่พนักงานแบบตัวต่อตัวลำดับถัดมาคือ หัวหน้างานเห็นพนักงานเป็นคนสำคัญและหัวหน้างานมักจะสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นเรียงจากน้อยไปหามากคือ (\bar{x} =2.98, 3.15 และ 3.30) ตามลำดับ

5. ข้อค้นพบจากงานวิจัย

จากผลการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามและจากการสัมภาษณ์เพิ่มเติมพบว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิตเครื่องหนังและมีวุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับประถมศึกษาจะไม่ได้รับการกระตุ้นทางปัญญาจากหัวหน้างานเท่าที่ควร ซึ่งส่งผลให้พนักงานในกลุ่มดังกล่าวไม่สามารถพัฒนาความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเองและรู้สึกว่าตนเองไม่มีความสามารถและเป็นคนไม่สำคัญขององค์กร ซึ่งผลดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Bass และ Avolio (Bass and Avolio, 1994) ที่พบว่าจะส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและพนักงานรวมถึงความมั่นใจในการทำงานและประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยระดับความคิดเห็น โดยรวมและรายด้านของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่พบว่า คุณลักษณะเด่นของหัวหน้างานในองค์กรคือสามารถใช้อิทธิพลของตนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความพยายามในการทำงาน ได้มากกว่าที่คาดหมายเอาไว้ อย่างไรก็ตามหัวหน้างานยังสร้างความรู้สึกรู้สึกให้แก่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กรได้ไม่เต็มที่ซึ่งความรู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่าและไม่เป็นคนสำคัญตามผลทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่าอาจส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบและความเต็มใจจะอุทิศตนในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอาจเกิดความคลาดเคลื่อนไม่เป็นจริง

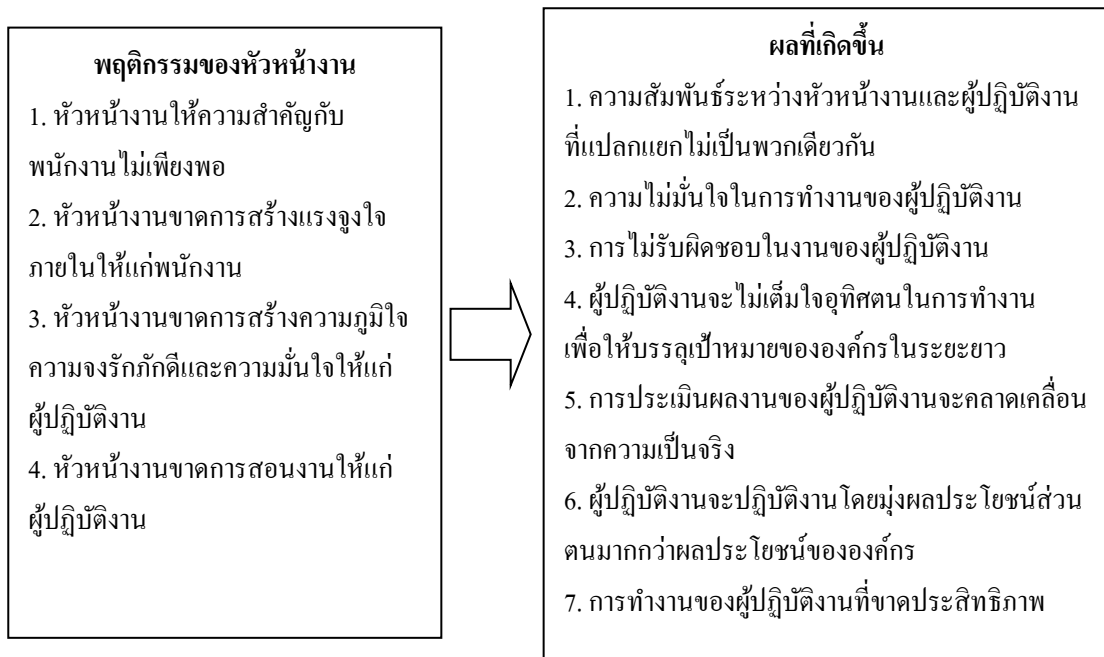
นอกจากนี้พบว่า หัวหน้างานจะใช้วิธีการจูงใจด้วยการเสริมแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) เพื่อให้พนักงานทุ่มเทการทำงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งการสร้างแรงบันดาลใจที่ดีตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Avolio (Bass and Avolio, 1994) ผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motives) ให้เกิดขึ้นกับ ผู้ปฏิบัติงานจนกระทั่งผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจที่การสร้างแรงจูงใจภายใน โดยการให้งานที่ท้าทายแก่ผู้ตาม การกระตุ้นปลุกเร้าจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวารวมถึงการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการสร้างเจตคติที่ดีต่อผู้ตามและในขณะเดียวกันผู้นำจะแสดงออกถึงการอุทิศตนในความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ร่วมกันกับผู้ตามผู้นำจะแสดงออกถึงความเชื่อมั่นความแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตาม มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว โดยมุ่งปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายระยะยาวขององค์กร

ในขณะเดียวกันพบว่า หัวหน้างานความสามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานให้เกิดการยอมรับนับถือจาก ความสามารถในการทำงานและมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงซึ่งเป็นการแสดงถึงอัจฉริยภาพของผู้นำอย่างไรก็ตาม พบว่าหัวหน้างานไม่สามารถจะสร้างความภูมิใจความจงรักภักดีและความมั่นใจต่อผู้ปฏิบัติงานได้ ซึ่งผลที่เกิดขึ้นคือ ผู้ปฏิบัติงานจะไม่รู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกันกับหัวหน้างานซึ่งทำให้อิทธิพลของหัวหน้างานที่มีอยู่ได้รับการยอมรับนับถือน้อยลง

นอกจากนี้พบว่า หัวหน้างานมีการกระตุ้นความกระตือรือร้นในการทำงานให้กับพนักงานด้วยการ มอบหมายงานที่ท้าทายรวมถึงมีการติดตามเพื่อช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาในการทำงานให้กับพนักงาน อย่างไรก็ตาม พบว่าหัวหน้างานยังมีการส่งเสริมพนักงานด้วยการสอนงานน้อยและส่งผลถึงบรรยากาศการทำงานที่ไม่ดี

จากข้อค้นพบจากงานวิจัยดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า หัวหน้างานในองค์กรมีพฤติกรรมการนำที่ยังไม่สอดคล้อง กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพผลที่เกิดจากพฤติกรรมการนำของหัวหน้างาน



รูปที่ 1 ผลที่เกิดจากพฤติกรรมการนำของหัวหน้างาน

6. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้วิจัยขอเสนอแนะในเชิงนโยบาย 3 ข้อดังนี้ (1) องค์กรควรจัดการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่หัวหน้างาน (2) องค์กรควรจัดการฝึกอบรมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรให้แก่พนักงานในทุกระดับ (3) ควรมีการวิจัยเพื่อสำรวจภาวะผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

ข้อเสนอแนะเชิงปัจเจก

ผู้วิจัยขอเสนอแนะในเชิงปัจเจก 4 ข้อดังนี้ (1) การให้ความสำคัญ (2) การสร้างแรงจูงใจภายใน (3) การสร้างความภูมิใจและความจงรักภักดีและ (4) การสอนงาน

การให้ความสำคัญ หัวหน้างานควรให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นด้วยการยินดีรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะใหม่ๆ จากผู้ปฏิบัติงานโดยไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็นนั้น รวมถึงส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือวิธีการทำงานใหม่

การสร้างแรงจูงใจภายใน หัวหน้างานควรสร้างแรงจูงใจภายในให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้นด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเสมอ รวมถึงการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานและการดำเนินชีวิต นอกจากนี้หัวหน้างานต้องมีมุมมองต่อผู้ปฏิบัติงานในแง่บวก คอยสนับสนุนและให้กำลังใจพนักงาน รวมถึงกระตุ้นให้พนักงานคิดอย่างมีเหตุผลและใช้เหตุผลในการตัดสินใจและจะต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้นในฝ่ายงานของตนเอง

การสร้างภูมิใจและความจงรักภักดี หัวหน้างานควรสร้างความภูมิใจและความจงรักภักดีของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นโดยการยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการนำและการปฏิบัติงานรวมถึงการชื่นชมในตัวพนักงานเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงและในการตัดสินใจทุกเรื่องของหัวหน้างานจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงานนอกจากนี้หัวหน้างานจะต้องมีการตัดสินใจที่กล้าหาญและกล้าเสี่ยงและมีความจริงใจต่อผู้ปฏิบัติงาน

การสอนงาน หัวหน้างานควรมีการสอนงานให้ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นด้วยการสอนงานหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้แก่พนักงานแบบตัวต่อตัว

7. เอกสารอ้างอิง

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2557). *รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม*

2557. กรุงเทพฯ: สำนักข้อมูลและวิจัย.

สถาบันอนาคตไทยศึกษา. (2556). *รายงานเรื่อง โจทย์ SME... โจทย์ประเทศ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

อภิรัตน์ กังสดารพร. (2556). ภาวะผู้นำของอธิการบดีกับประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษาไทย.

วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต, 9(15), 83-97.

Bernard, M. B., & Bruce, J. A. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. California: Sage Publications.

Bradford, D., & Cohen, A. (1984). *A Managing for Excellence: the Guide to Development High Performance in Contemporary Organizations*. New York: John Willey.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.