



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานและกลยุทธ์การพัฒนางค์กร  
ของบริษัทสยามโปรดักส์แอร์คอนดิชัน

Transformational Leadership of Supervisors and the Organizational Development Strategy  
of Siam Products Air Conditioning Co., Ltd.

จงดี รวมลาภ<sup>1</sup> และ ฉัตรวีรญา องคสิงห์<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง (ระบบการศึกษาทางไกลทางอินเทอร์เน็ต)  
วิทยาลัยนวัตกรรมการสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต, jongdee@siamproduct1986.com

<sup>2</sup>ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง (ระบบการศึกษาทางไกลทางอินเทอร์เน็ต)  
วิทยาลัยนวัตกรรมการสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต, chatrsu@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน และการพัฒนางค์กร บริษัทสยามโปรดักส์แอร์คอนดิชัน ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 5 คน กลุ่มลูกค้า จำนวน 8 คน และกลุ่มหัวหน้างาน จำนวน 3 คน

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการตั้งจุดประสงค์ และกล้าที่จะเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีการให้กำลังใจในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ กับผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีการสอนความรู้เพิ่มเติมให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและมีสติในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีการเลือกสิ่งที่ดีกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถได้มากที่สุดและเหมาะสมกับงาน สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาทางการตลาดที่นำมาปรับใช้กับองค์กร (7s) ประกอบด้วย 1) ทำการปรับกลยุทธ์ทางด้านประสิทธิภาพและการใช้งานกลยุทธ์ทางโครงสร้างที่มีความแตกต่าง และปรับราคาที่ประชาชนส่วนใหญ่สามารถเข้าถึงได้ 2) มีโครงสร้างแบบบังคับบัญชาจากบนลงล่าง 3) มีการจัดการระบบการบริหารตามสายบังคับบัญชา จัดแบ่งเป็นแผนกเพื่อการดูแลทั่วถึง 4) ปลุกฝังค่านิยมร่วมกัน ด้วยการสร้างสินค้าที่มีคุณภาพ และตอบใจของลูกค้า 5) หัวหน้างานจะต้องรับผิดชอบถ้าหากผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองทำผิดพลาด 6) เลือกรับพนักงานที่เข้ามาทำงานตรงตามสายที่จบการศึกษา และคัดเลือกตามความ และ 7) เพิ่มทักษะให้กับพนักงานที่มีความแข็งแกร่งเรื่องฝ่ายผลิตและการขายสินค้าที่ดี เพื่อให้มีมาตรฐาน และการขายอย่างมืออาชีพ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ส่วนประสมทางการตลาด, การพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์



## ABSTRACT

The objective of this qualitative research was to investigate transformational leadership of supervisors and organizational development strategies of Siam Products Air Conditioning Co., Ltd. The sample consisted of 5 employees in operational level, 8 customers, and 3 supervisors.

The results of this study indicated that transformational leadership of the sample supervisors consisted of four elements as follows: 1) Idealized Influence refers to leaders have a clear goal in setting a purpose and dare to open up to new things; 2) Inspirational Motivation refers to leaders have encouragement to work regularly with subordinates; 3) Intellectual Stimulation refers to leaders educate additional knowledge to their subordinates with mindfulness in solving problems; and 4) Individualized Consideration refers to leaders choose the most beneficial thing for their subordinates and suitable thing for the job. Furthermore, 7s framework was applied as marketing development strategies adapted to the organization, which comprising 1) Adjusting the performance strategies and implementing different structural strategies, and modify prices that are accessible to most customers; 2) Organizing commanding structure from top to bottom; 3) Organizing management system based on the chain of command under the division of departments for thorough management and supervision, 4) Shared values refer to cultivating common values by creating quality products and meet customers' demand, 5) Supervisors will be responsible if their subordinates make mistakes, 6) Selecting employees who come to work in line with their graduation and according to their needs and lastly 7) Promoting skills for employees who have strength in production and good sales to enhance standard and professional sales.

**Keywords:** Transformational Leadership, Marketing Mix, Product Development

### 1. บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็วทั้งระดับโลกและระดับภูมิภาค ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชนก็ได้รับผลกระทบ ซึ่งก่อให้เกิดทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กร ทำให้องค์กรต่าง ๆ มีการปรับตัวให้เข้ากับกระแสดังกล่าว ซึ่งในส่วนของภาคธุรกิจในการแข่งขันด้านการดำเนินธุรกิจของโลกยุคปัจจุบันมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ จนทำให้ทุกองค์กรเกิดผลกระทบขึ้นในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรเอกชนที่จะต้องตระหนักและหาวิธีทางต่าง ๆ ที่จะสามารถรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกสำหรับธุรกิจ “เครื่องปรับอากาศ” ที่มีมูลค่ามากถึง สามหมื่นล้านบาท เปรียบเสมือนชุมทรัพย์มูลค่ามหาศาลที่ทำให้ทุกคนต่างทุ่มงบ การทำการตลาดแบบ 360 องศา ทั้งสื่อออนไลน์และออฟไลน์โดยไม่อื่นให้เห็นในทุกสื่อรอบตัว โดยเฉพาะในช่วงเดือนมีนาคมเมษายน ของทุกปี เนื่องด้วยอากาศในประเทศไทยมีแต่ร้อนขึ้นทุกปี ทำให้อัตราการใช้พลังงานไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เครื่องปรับอากาศเป็นอุปกรณ์ไฟฟ้าในครัวเรือนที่มีอัตราการใช้พลังงานสูงสุด เมื่อเทียบกับเครื่องใช้ไฟฟ้าอื่น ดังนั้น การเลือกใช้เครื่องปรับอากาศที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากเป็นการช่วยบรรเทาเรื่องภาระค่าใช้ไฟฟ้าที่แพงขึ้นแล้ว ยังเป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายในครัวเรือนได้อย่างมากมาย

ในขณะที่เดียวกันระดับองค์กรเองก็จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อการเตรียมความพร้อมในหลายด้าน เช่น การแข่งขันที่สูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงไปของพฤติกรรมผู้บริโภค และสิ่งสำคัญในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่



ความสำเร็จและเป้าหมายที่วางไว้ก็คือ แนวทางการพัฒนาองค์กร หรือกลยุทธ์การพัฒนาองค์กร โดยมีทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน และในแต่ละองค์กร ควรต้องมีการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรของตน ให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงต้องเร่งวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ต้องหันมาพิจารณาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรที่มีความเป็นผู้นำสูง โดยในทศวรรษที่ผ่านมาการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) กันเป็นอย่างมาก โดยทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ถูกกล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเห็นได้จากผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองเห็นและมองเห็นงานในแง่บวกหรือกระบวนทัศน์ ใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ ในเรื่องวิสัยทัศน์ และภารกิจ ของทีมและองค์กร ซึ่งบทบาทของผู้นำเองนั้นยังช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามแนวทางนโยบายขององค์กรได้ตามวัตถุประสงค์ (Bass & Avolio, 1994, p. 2 และ Bass, 1999, pp. 9-10 อ้างถึงใน พรณิกา เดิมศักดิ์, 2550, น. 29)

ฉะนั้นผู้วิจัยจึงมองว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกองค์กรเนื่องจากส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้นำและผู้ร่วมงานและส่งผลต่อประสิทธิภาพหรือคุณภาพของผลิตภัณฑ์ขององค์กร ดังผลการวิจัยของ (Mohsen and Mohammad, 2011, p. 3132) ถ้าองค์กรปราศจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กร จะเกิดขึ้นได้ยาก ดังนั้น องค์กรต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน และมุ่งสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรในด้านผลประกอบการทางการเงิน คุณภาพสินค้าและบริการ ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจของลูกค้า (Steve, 2011, p. 6) โดยผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานและกลยุทธ์การพัฒนาองค์กร โดยใช้เครื่องมือ 7s McKinsey เป็นตัวชี้วัด ซึ่ง 7s McKinsey เป็นเครื่องมือการบริหารรูปแบบใหม่ที่มีความเหมาะสมในการประเมินสถานภาพองค์กร (พลุ เศษรินทร์, 2551, น. 27) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 7 ตัว สามารถชี้ให้เห็นถึงตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆที่จะเข้ามาสนับสนุน หรือเป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการของการพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานและกลยุทธ์การพัฒนาองค์กร บริษัทสยาม โปรดักส์แอร์คอนดิชั่น เพื่อจะได้นำผลที่ออกมาไปปรับใช้ปรับปรุงพัฒนาการทำงานของทรัพยากรบุคคลในตำแหน่งหัวหน้าปฏิบัติการที่จะส่งผลไปถึงการพัฒนาคุณภาพสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ รวมไปถึงการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้วยการนำจุดแข็งมาใช้ และเพื่อปิดจุดอ่อนที่มีอยู่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร พัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและมุ่งสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรในด้านผลประกอบการทางการเงิน และคุณภาพสินค้าและบริการเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจผลิตเครื่องปรับอากาศในอนาคตต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน บริษัทสยาม โปรดักส์แอร์คอนดิชั่น
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์ทางการตลาดที่นำมาใช้ปรับปรุงพัฒนาองค์กร บริษัทสยาม โปรดักส์แอร์คอนดิชั่น



### 3. การดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานและกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรของบริษัทสยาม โปรดักส์แอร์คอนดิชั่น เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยกระบวนการวิธีการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth interview) เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย

#### 3.1 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้จะใช้ข้อมูล 2 ชนิด คือ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ผู้วิจัยกำหนดหัวข้อรายการต่างๆที่ต้องการจะศึกษาและรวบรวม โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างหรือแบบชี้นำ (Guided Interview)

#### 3.3 ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ศึกษาได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key – Informants) เพื่อการสัมภาษณ์จากประเด็นที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ทำการเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม มีจำนวน 16 คน ดังนี้

1. พนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทสยามโปรดักส์แอร์คอนดิชั่น จำนวน 5 คน
2. กลุ่มลูกค้า แบ่งออกเป็น
  - ผู้ประกอบการรายใหญ่จำนวน 3 คน
  - กลุ่มลูกค้าประเภทร้านขายส่ง OEM จำนวน 3 คน
  - กลุ่มลูกค้ารายย่อย (ผู้ใช้งานโดยตรง) จำนวน 2 คน
3. กลุ่มหัวหน้างาน 3 คน (3 แผนก)

ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาแล้วว่าตัวแทนทั้ง 16 คน มีลักษณะเป็นตัวแทนที่ดีในการเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด มีองค์ความรู้และประสบการณ์ที่สอดคล้องกับหัวข้อวิจัย เพราะทำงานและมีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจเครื่องปรับอากาศมาเป็นระยะเวลาหลายปี ซึ่งจะสามารถให้ข้อมูลได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยในครั้งนี้

#### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยกระบวนการวิธีการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth Interview) โดยได้ดำเนินการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และใช้การสัมภาษณ์เป็นการแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด ซึ่งเป็นกระบวนการวิจัยที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้าง โดยคำถามต่างๆได้ถูกกำหนดเป็นแบบสัมภาษณ์ขึ้นเพื่อใช้ประกอบการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า เป็นโครงคำถามที่มีความยืดหยุ่น โครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ของแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน ตามลักษณะตามกลุ่มของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

เมื่อผู้ศึกษาได้สร้างแบบสัมภาษณ์และทำการทดสอบแบบสัมภาษณ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว จะนำแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวไปสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง โดยจะขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลหลักบันทึกเทปในการสัมภาษณ์ และนำ



เทพคำสัมภาษณ์มาถอดความ เพื่อนำข้อมูลคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังกล่าวไปวิเคราะห์หาข้อมูลทางขั้นตอนเชิงคุณภาพต่อไป

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ นำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) คือ การกระทำกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการจัดประเภท โดยจำแนกประเภทควรสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการศึกษา จำแนกประเภทควรมีครอบคลุม คือ สามารถรองรับคำและข้อความที่ถูกต้องได้ เป็นอย่างดี มีการระบุรายละเอียด แนวคิด ตัวแปรให้ชัดเจนที่สุดเท่าที่จะทำได้ ต้องมีความเด่นชัดในตัวเอง ไม่มีความซ้ำซ้อนเหลื่อมกัน และมีการใช้หลักการเดียวกันในการจัดระบบทดลองงานวิจัยและวิเคราะห์

### 4. ผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า ในประเด็น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน บริษัทสยามโปรดักส์แอร์คอนดิชันเนอร์ โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หัวหน้างานมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการตั้งจุดประสงค์และเป้าหมายเอาไว้และต้องการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ และกล้าที่จะเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาเสมอ โดยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับเชื่อมั่น ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของหัวหน้างาน เป็นต้น 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีการให้กำลังใจในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ จะคอยถามไถ่ลูกน้องอยู่ตลอดเวลา หัวหน้าให้กำลังใจและคอยชื่นชมลูกน้องอยู่ประจำ โดยให้ออกาสผู้ตามได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่เป็นการส่งเสริม ความภาคภูมิใจในตนเอง และทำให้ผู้ตามสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จขององค์กร รวมถึงมีการยกย่องชมเชยอยู่บ่อยครั้ง หากการทำงานชิ้นนั้นออกมาดีและหากมีข้อผิดพลาดข้าพเจ้าจะไม่มองว่าเป็นความผิดพลาดของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่ข้าพเจ้าจะต้องร่วมรับผิดชอบด้วย และจะนำผลการทำงานไปเป็นการต่อยอดสรุปผลการปฏิบัติงานในรายปี เพื่อพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้แก่พนักงานด้วย เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญาหัวหน้างานมีการสอนความรู้เพิ่มเติมให้แก่ลูกน้องอยู่เสมอ หัวหน้างานสอนให้ลูกน้องทุก ๆ คนใจเย็นและมีสติหากต้องแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยจะต้องมีความคิดริเริ่มที่จะสามารถชักจูงลูกน้องมาปรึกษาและทดลองทำ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการคิดค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งจะส่งผลดีทำให้ลูกน้องเกิดความมั่นใจที่จะคิดสิ่งต่าง ๆ ออกมานำเสนอ รวมถึงหากเกิดข้อผิดพลาดก็จะสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างดี และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพราะงานแต่ละชิ้นงาน พนักงานจะมีความถนัดและแตกต่างกันออกไป โดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ ความสามารถของผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เลี้ยงสอนให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน และจะคำนึงถึงหลักความถูกต้องและเหมาะสมให้มากที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ตามความถนัดของลูกน้องแต่ละคน หากเลือกคนไม่เหมาะสมกับงานก็จะขาดความราบรื่นในการทำงาน

ผลการศึกษาในประเด็น กลยุทธ์การพัฒนาทางการตลาดที่นำมาปรับใช้กับองค์กร (7s) ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ทางด้านประสิทธิภาพและการใช้งาน กลยุทธ์ทางโครงสร้างความแตกต่าง และราคาที่ประชาชน



ส่วนใหญ่สามารถเข้าถึงได้ โดยกลยุทธ์การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และกลยุทธ์ด้านราคา 2) โครงสร้าง เป็นแบบบังคับบัญชาจากบนลงล่าง คือ จากผู้บริหารจนถึงพนักงานทั่วไป โดยเป็นสายการบังคับบัญชาแบบเป็นขั้นตอน ตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับสูงจนถึงกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการตัดสินใจต่าง ๆ ที่จะเป็นไปตามลำดับขั้นตอน 3) ระบบเป็นระบบมากเพราะ เป็นการจัดระบบการบริหารไปตามสายบังคับบัญชา มีการแบ่งออกเป็นแผนกเพื่อการดูแลที่ทั่วถึง ซึ่งระบบที่ใช้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพในทุก ๆ แผนก ทั้งแผนกฝ่ายบุคคล การเงิน การผลิต ซึ่งถือว่าเป็นระบบหลักของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายการผลิตที่ถือเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานของบริษัท 4) ค่านิยมร่วมกัน ค่านิยมร่วมกันในองค์กรคือ การสร้างสินค้าที่มีคุณภาพ และตอบโจทย์ลูกค้า โดยการปลูกฝังค่านิยมร่วม หัวใจหลักหรือค่านิยมร่วมกันในองค์กรคือ การทำงานเป็นทีม ที่จะร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ รวมถึงการช่วยกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในบริษัท ซึ่งจะเป็นการแก้ปัญหาที่ทุกคนช่วยกันเป็นทีม 5) สไตล์ ผู้ที่เป็นหัวหน้าแผนกหรือหัวหน้างานจะต้องรับผิดชอบถ้าหากผู้บังคับบัญชาของตนเองทำผิดพลาด โดยการสร้างพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นการบริหารที่มีความยุติธรรม โปร่งใส เหมาะสม รวมถึงตัวข้าพเจ้าเองที่เป็นหัวหน้างานก็ยึดหลักการบริหารตามผู้บริหารในบางส่วน เช่น การบริหารงานอย่างมีความเป็นธรรม เพื่อให้ลูกน้องไม่เกิดความคิดว่ามีความลำเอียงต่อบุคคลใด และสไตล์การบริหารของผู้นำที่เน้นให้ลูกน้องรู้จักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า 6) พนักงาน บริษัทเลือกคนที่เข้ามาทำงานตรงตามสายงานที่สำเร็จการศึกษา มาคัดเลือกความถนัดและความสามารถมาเป็นพนักงาน และจะต้องมีความเหมาะสมกับตำแหน่งประกอบด้วยหลายอย่าง เช่น การศึกษาที่จบมาตรงกับสายงานมากน้อยเพียงใด หรืออาจจะเป็นเรื่องของประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น 7) ทักษะ พนักงานที่มีความแข็งแกร่งเรื่องฝ่ายผลิตและการขายสินค้าที่ดีและมีมาตรฐาน และการขายอย่างมืออาชีพ โดยมีการพัฒนาทักษะด้านการผลิตของบริษัทที่มีความก้าวหน้าและตามทันเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงพนักงานก็มีความรู้ความชำนาญเป็นอย่างสูงและมีประสบการณ์ในการทำงานอย่างยาวนาน ทำให้กล่าวได้ว่าพนักงานมีทักษะในการผลิตที่ดีเยี่ยม

ผลการศึกษาในประเด็น รูปแบบการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัท หรือแนวทางการพัฒนาองค์กร หรือ 7Ps ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) สินค้ามีความแข็งแรงและมีคุณภาพที่ดี เป็นเลิศด้านคุณภาพของสินค้า 2) ด้านราคา (Price) ราคาและสินค้ามีความเหมาะสมกัน และสินค้ามีคุณภาพ ต่อความต้องการของลูกค้า มีความเหมาะสมและคุ้มกับเงินที่จะต้องเสียไปเพราะใช้ดีและแลมยังประหยัดไปอีกด้วย 3) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) มีความเหมาะสมส่วนตัวชอบพนักงานที่นี้ดูแลดีและมีความเป็นกันเอง พุดจาดี และอีกอย่างทำเลดีไปมาสะดวก 4) ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion) มีการส่งเสริมการตลาดจัดโปรโมชั่นเพื่อกระตุ้นยอดขาย และการลดราคาสินค้า การส่งเสริมการขายด้วยการลดราคาสินค้า เพื่อจูงใจให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าในช่วงเวลานั้น 5) ด้านบุคคล (People) พนักงานในองค์กรมีทักษะความโดดเด่นในด้านการผลิต ประกอบและจำหน่ายเครื่องปรับอากาศสำหรับบ้าน อพาร์ทเมนท์ และ โรงงาน ซึ่งถือเป็นจุดแข็งขององค์กร ที่พนักงานในบริษัทมีทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านการดำเนินงานของบริษัท 6) ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence and Presentation) บริษัทมีการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพให้กับลูกค้า โดยพยายามสร้างคุณภาพโดยรวม ทั้งทางกายภาพและรูปแบบการให้บริการเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นด้านการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย การเจรจาต้องสุภาพอ่อนโยน และการให้บริการที่รวดเร็ว และ 7) ด้านกระบวนการ (Process) บริษัทมีการนำเสนอสินค้าและบริการให้กับท่านเพื่อมอบการให้บริการอย่างถูกต้องรวดเร็ว มีกระบวนการไม่ซับซ้อน รวดเร็ว ทำให้ไม่เสียเวลา



## 5. การอภิปรายผล

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานและกลยุทธ์การพัฒนาทางองค์กร บริษัทสยาม-โปรคัสแอร์คอนดิชั่น พบว่า ในปัจจุบันสังคมและสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและมีความซับซ้อนตลอดจนมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้ผู้นำจะต้องกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญให้เกิดขึ้นกับองค์กร สอดคล้องกับ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาลม, 2550, น. 190-192) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของ ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและ ผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของ กลุ่มและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ ประโยชน์ของกลุ่มขององค์กรและสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ประกอบด้วย พฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกอีกอย่างว่า “4I’s” (Four I’s) คือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมาย มีอุดมการณ์ที่มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นการให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่าง สม่าเสมอ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เป็นการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ ความสามารถของคนมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล

ประเด็น กลยุทธ์การพัฒนาทางการตลาดที่นำมาปรับใช้กับองค์กร (7s) สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎี 7s-MCKINSEY เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนภายในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้วยการนำจุดแข็งมาใช้ และเพื่อปิดจุดอ่อนที่มีอยู่ ซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้นสามารถใช้เพื่อ ทบทวนประสิทธิภาพขององค์กรในการดำเนินงานด้านการตลาด กำหนดวิธีปรับองค์กรให้ดีที่สุด เพื่อรองรับทิศทางกลยุทธ์ใหม่ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบดิจิทัลขององค์กร ที่จะเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์หรือเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎี 7s-MCKINSEY ที่เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนภายในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้วยการนำจุดแข็งมาใช้ และเพื่อปิดจุดอ่อนที่มีอยู่ ซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้นสามารถใช้เพื่อ ทบทวนประสิทธิภาพขององค์กรในการดำเนินงานด้านการตลาด กำหนดวิธีปรับองค์กรให้ดีที่สุด เพื่อรองรับทิศทางกลยุทธ์ใหม่ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบดิจิทัลขององค์กร ที่จะเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์หรือเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ประเด็น รูปแบบการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทหรือแนวทางการพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด 7P โดย ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) ได้อ้างอิงแนวคิดส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ ของ Philip Kotler 7Ps ได้วางไว้เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจบริการ ซึ่งใช้ส่วนประสมการตลาดไว้ว่าเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ให้บริการ ที่จะส่งผลให้ทราบถึงการสร้างกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งจะได้ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) หรือ 7Ps ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ กฤษณะคาราเรอ (2561) ได้ทำการศึกษา การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ทางการตลาดวิสาหกิจ ชุมชนบ้านเขาแหลม จังหวัด



นครสวรรค์ การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพการดำเนินงาน พัฒนาตราผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์ และฉลากสินค้า และจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลม จังหวัดนครสวรรค์ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ประกอบการและการสอบถามความคิดเห็นผู้บริโภคที่มีต่อ ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลม จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมความคิดเห็นของ ผู้บริโภคที่มีต่อตราผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์และฉลากสินค้าอยู่ในระดับสูง

## 6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

1. จากผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในส่วนของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จะมีส่วนที่พนักงานคิดว่าหัวหน้างานอาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงบ้าง เช่น บางครั้งหัวหน้างานก็จะยึดติดกับอุดมการณ์มากเกินไปจนทำให้การตัดสินใจบางอย่าง ต้องใช้หลักการหลายอย่างในการตัดสินใจ ดังนั้นในส่วนนี้หัวหน้างานจะต้องพยายามเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ ด้วยความเป็นจริง ไม่ยึดตามอุดมการณ์จนมากเกินไป

2. จากผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในส่วนของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งพนักงานมีความเห็นว่า ในบางครั้งหัวหน้างานก็ควรจะมีความหลากหลายต่างๆ ที่ใช้ในการควบคุมการทำงานหรือแสดงความคิดเห็นต่างๆมากขึ้น เพื่อควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามระบบที่ผู้บริหารวางไว้ ดังนั้นหัวหน้างานจึงควรมีหลักในการตั้งมาตรฐานในข้อต่างๆ ให้แก่พนักงาน นอกจากนี้เป็นคำยกย่องชมเชยอาจจะเปลี่ยนเป็นคำแนะนำ ดีชม เพื่อให้งานออกมาสมบูรณ์แบบมากขึ้น

3. จากผลการวิจัยที่พบว่ากลยุทธ์ทางการตลาดที่นำมาปรับใช้กับองค์กร (7s) ด้านกลยุทธ์ ควรมีการใช้กลยุทธ์การส่งเสริมทางการตลาดและการบริการ ให้ลูกค้ามีความอยากซื้อสินค้ามากขึ้น เช่น มีการบริการที่ดีจากพนักงาน สินค้ามีคุณภาพ ราคาเหมาะสม จัดสินค้าให้เป็นโซนให้สะดวกลูกค้า ให้ลูกค้าดูแล้วมีความคิดที่อยากจะซื้อสินค้าจากทางร้าน และสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เป็นต้น สำหรับด้าน โครงสร้าง หากเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน หัวหน้างานควรที่จะมีการติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารให้เร็วที่สุด

4. จากผลการวิจัยที่พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัท 7P ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ควรมีการกระจายแหล่งติดตั้งหรือศูนย์บริการภายในจังหวัดใหญ่ๆ ในแต่ละภาค เพื่อให้ง่ายต่อการใช้บริการมากยิ่งขึ้น ด้านส่งเสริมการตลาด ควรมีการทำในเรื่องนี้ให้เห็นผลเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจในตัวสินค้าจากการสอบถามพนักงานโดยตรงได้ ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ ควรเพิ่มในส่วนของการบริการลูกค้าให้มากกว่าเดิม มีการแบ่งโซนการใช้บริการให้มีความสะดวกสบาย และให้ลูกค้าได้รับบริการที่ดีระหว่างการใช้บริการ ซึ่งเป็นเรื่องที่ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินการเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการเข้าใช้บริการให้มากที่สุด และด้านกระบวนการ ควรจัดระบบดูแลที่มีความสะดวกสบาย เช่น อาหารว่าง เครื่องดื่ม ห้องนั่งเล่นที่บรรยากาศดี ทำให้รู้สึกว่าการรอไม่เสียเวลา ซึ่งส่วนนี้อาจจะต่อเนื่องมาจากด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ ดังนั้น ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องควรที่จะดำเนินการให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า





## กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง (ระบบการศึกษาทางไกลทางอินเทอร์เน็ต) วิทยาลัยนวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต บิดา มารดา ตลอดจนบุคคลในครอบครัวทุกท่านทุกคนที่สนับสนุนช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา ซึ่งมีค่าอย่างยิ่งต่อผู้วิจัย

ผู้วิจัยหวังว่าการศึกษาวิจัยฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจและผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่จะได้รับจากการศึกษาวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมอุทิศคุณงามความดีทั้งหมดแด่ผู้มีพระคุณและมี ส่วนช่วยเหลือทุกท่าน หากมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดขาดตกบกพร่องหรือผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อม รับผิดแต่เพียงผู้เดียวและขออภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

## เอกสารอ้างอิง

- กฤษณะ ดาราเรือง. (2561). การบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานักงานศึกษาธิการภาค 2 กระทรวงศึกษาธิการ. *วารสารวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต*, 14(1), 221-231.
- พรธนิภา เตมศักดิ์. (2550). การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษานักงานเขตพื้นที่การนครราชสีมา เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- พสุ เดชะรินทร์. (2551). *Balanced Scorecard*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย. กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- Mohsen, A., & Mohammad, R. D. (2011). Considering Transformational Leadership Model in Branches of Tehran Social Security Organization. *Social and Behavioral Sciences*, 15, 3131-3137.
- Steve, N. (2011). Preparing our Leaders for the Future. *Strategic HR Review*, 11(1), 5-12.
- Weichun, Z., Bruce J. A., Ronald E. R., & John J. S. (2011). The Effect of Authentic Transformational Leadership on Follower and Group Ethics. *The Leadership Quarterly*, 22, 801-817.