

การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรสู่การยกระดับการพัฒนาทักษะเฉพาะทาง เพื่อการบริหารงานภายในองค์กรอย่างยั่งยืน

CREATING CHANGE LEADERS IN ORGANIZATIONS TO ENHANCE THE DEVELOPMENT OF SPECIALIZED SKILLS FOR SUSTAINABLE MANAGEMENT WITHIN THE ORGANIZATION

ชเนตตี พุ่มพฤษณ์¹

Chanattee Poompruk¹

Received 2 January 2024

Revised 28 March 2024

Accepted 21 May 2024

บทคัดย่อ

ในสถานการณ์ปัจจุบันการบริหารงานของทุกองค์กรล้วนต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นความท้าทายในการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งการนำองค์กรให้อยู่รอดท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจะต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้มากกว่าผู้นำโดยทั่วไป ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทที่สำคัญในการจัดการกับประสิทธิผลในการบริหารองค์กร ด้วยการการแรงจูงใจ ความผูกพันของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสาร ประสิทธิภาพของทีมงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร อีกทั้ง ยังจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงบวก วัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของพนักงาน การกำหนดและสื่อสารด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รวมถึงสร้างทีมงานและมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ดี การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรสู่การยกระดับการพัฒนาทักษะเฉพาะทางเพื่อการบริหารภายในงานอย่างยั่งยืน นั้นก่อให้เกิดความแตกต่างกันในองค์กรนั้น อีกทั้งยังเป็นสิ่งผลักดันในการพัฒนาเพื่อกำหนดบริบทต่าง ๆ ที่อยู่นอกเหนืออิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์กร และรูปแบบภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดประสิทธิผลการบริหารองค์กร ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถจัดการประสิทธิผลการบริหารองค์กรได้นั้นจะต้องทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมโดยรอบขององค์กร รวมไปถึงการเข้าใจถึงความสลับซับซ้อนและความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลง เพื่อจะสามารถเตรียมมาตรการและนโยบายในการรับมือและปรับตัวของพนักงานและองค์กรที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทั้งในปัจจุบันและอนาคต เหล่านี้เองซึ่งจะทำให้องค์กรต่างอยู่รอดและก้าวไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทักษะเฉพาะทาง การบริหารงานภายในองค์กรอย่างยั่งยืน

¹ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

Faculty of Management Sciences, Phra Nakhon Si Ayutthaya Rajabhat University

Corresponding author email: Chanattee.m@gmail.com

Abstract

In the current situation, the management of every organization is faced with a rapidly changing economic, social, and technological environment. This is a challenge in the operations of the organization that must adjust and develop its potential in various areas in order to increase its competitiveness. Leading an organization to survive amid a rapidly changing situation will require leaders who have vision and are able to adapt to various environments more than general leaders. This makes transformational leadership play an important role in managing organizational effectiveness. With motivation Employee engagement Organizational culture, communication, team effectiveness The efficiency and effectiveness of the organization must also create a positive work environment. Organizational culture that supports employee participation and commitment Setting and communicating a clear vision Including building a team and assigning effective work.

However, creating change leaders in organizations to enhance the development of specialized skills for sustainable internal management. That creates a difference in that organization. It is also a driving force for development to define various contexts beyond the influence of organizational culture. organizational structure and leadership styles that create organizational management effectiveness therefore, change leaders who can manage organizational effectiveness must understand the surrounding environment of the organization. Including understanding the complexity and speed of change. In order to be able to prepare measures and policies to cope and adapt to employees and organizations that are effective and consistent with rapid changes both now and in the future. These are the things that will allow organizations to survive and move towards their goals in a sustainable way.

Keywords: Transformational Leadership, Development of Specialized Skills, Sustainable Management Within The Organization

บทนำ

ในสถานการณ์ปัจจุบันการบริหารงานของทุกองค์กรล้วนต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นความท้าทายในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งบุคลากรในองค์กรที่ต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้เข้ามา ซึ่งผลสำเร็จและประสิทธิผลของงาน ทั้งนี้การปรับตัวขององค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ผู้นำองค์กร โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้มากกว่าผู้นำโดยทั่วไป (กนกวรรณ ศรีสุนทร และ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2565) และผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือว่ามี

ความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร รวมถึงประสิทธิผลในการบริหารองค์กร

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

ในทางกลับกันประสิทธิผลในการบริหารองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ รวมไปถึงการบรรลุผลในระดับสูง เช่น ผลผลิต คุณภาพ ความพึงพอใจของลูกค้าและความสามารถในการทำกำไร เป็นต้น นอกจากนี้การที่จะบรรลุผลในการบริหารองค์กรจะต้องรักษาสภาพแวดล้อมการทำงาน 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 et al. (1996) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กร เช่นเดียวกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร

ดังนั้นบทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารองค์กร เนื่องจาก ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารองค์กรมีความสำคัญต่อผู้บริหารองค์กรด้วยการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่นำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิผลในการบริหารองค์กร ด้วยการที่มุ่งเน้นพัฒนาทักษะและพฤติกรรมความเป็นผู้นำในตนเองและผู้ตาม รวมถึงสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของพนักงาน และปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร อันจะเป็นประโยชน์ในการทางวิชาการและการปฏิบัติ

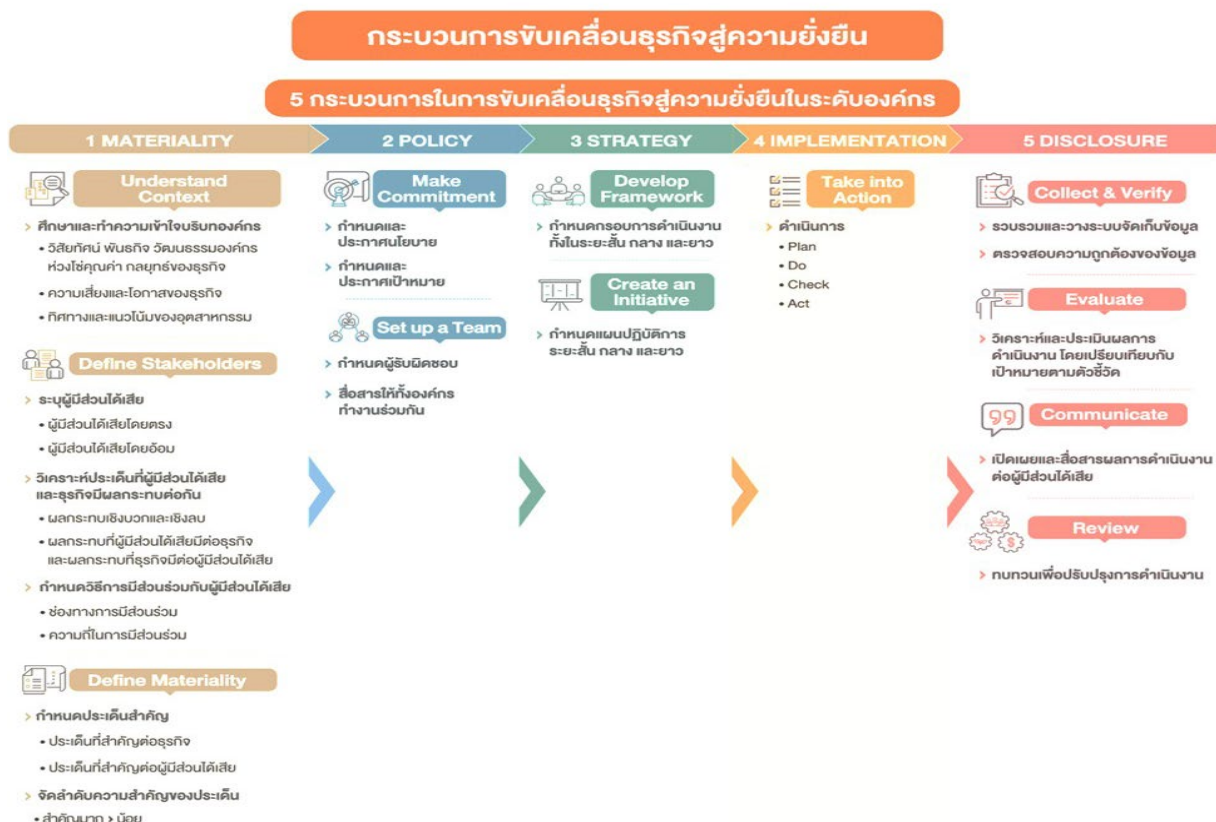
ที่ช่วยให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ และเป็นข้อมูลพื้นฐานที่มีคุณค่าสำหรับนักวิชาการและนักบริหารให้เข้าใจเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรผ่านกลยุทธ์ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การบริหารงานภายในองค์กรอย่างยั่งยืน

การบริหารงานภายในองค์กรอย่างยั่งยืนนั้นอาจต้องให้ความสำคัญไปถึงปลายทางเป้าหมายที่องค์กรได้วางแผนไว้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2566) นั่นก็คือ ประสิทธิภาพการบริหารองค์กร หมายถึงระดับที่องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรผ่านการทำงานและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยแนวความคิดเรื่องประสิทธิภาพการบริหารองค์กรได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวางในวรรณกรรมด้านการจัดการ และพบว่าประสิทธิภาพการบริหารองค์กรมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรในระดับสูง หนึ่งในปัจจัยสำคัญของประสิทธิภาพการบริหารองค์กร คือ การจัดการกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและการนำไปปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการจัดการกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างกลยุทธ์ การนำไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผล (Chen & Huang, 2019; Govindarajan & Gupta, 2018)

อีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญของการบริหารงานภายในองค์กรอย่างยั่งยืน คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นจัดการพนักงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เช่น การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลงาน และการตอบแทน เป็นต้น โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรในระดับสูง นอกจากนี้ ยังมีผลต่อการดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กรอีกด้วย (Albrecht et al., 2015; Boselie et al., 2013) นอกจากการจัดการกลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์แล้ว การจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพยังเกี่ยวข้องกับการจัดการทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การสร้างสภาพแวดล้อม (Bass & Riggio, 2006; Hooijberg & Petrock, 2019) และวัฒนธรรมการทำงานที่ดีที่สนับสนุนความมุ่งมั่นและสำนึกถึงหน้าที่ของพนักงาน (Cameron & Quinn, 2011; Denison & Mishra, 1995) อย่างไรก็ตาม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยสร้างความไว้วางใจ ลดความขัดแย้ง และเพิ่มความร่วมมือระหว่างพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (Damanpour et al., 2009; Reay et al., 2013)

อย่างไรก็ตาม หลักการหนึ่งที่ขาดไม่ได้คือ การที่ธุรกิจให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพควบคู่กับการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการดำเนินธุรกิจโดยปกติ เพื่อให้ธุรกิจสามารถขับเคลื่อนองค์กรตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินธุรกิจโดยปกติ ธุรกิจจำเป็นต้องเข้าใจบริบทหรือตัวตนขององค์กรก่อนเป็นลำดับต้น ๆ โดยสามารถศึกษาและวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร ห่วงโซ่คุณค่า กลยุทธ์ของธุรกิจ ความเสี่ยงและโอกาสของธุรกิจ ตลอดจนทิศทางและแนวโน้มขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมองเห็นบริบทขององค์กรได้อย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียและประเด็นด้านความยั่งยืนที่ธุรกิจควรให้ความสำคัญและบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างเข้มแข็งในระยะยาว หรือพิจารณาจากแผนภาพตามกรอบแนวคิดที่ 1 กระบวนการหลักในการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืนระดับองค์กร



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดกระบวนการหลักในการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืนระดับองค์กร
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2566

อย่างไรจึงก่อให้เกิดการบริหารงานภายในองค์กรอย่างยั่งยืน

การบริหารงานภายในองค์กรอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่ได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากงานวิจัยทั้งหลายได้ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่เชิงบวกกับผลการดำเนินงานและประสิทธิภาพขององค์กร (Hooijberg & Petrock, 2019; Judge & Piccolo, 2019) ตัวอย่างเช่น งานวิจัยในประเทศไทยอย่างงานวิจัยของ กาณติมา พงษ์นัยรัตน์ (2563) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านความรวดเร็วทันเวลา และด้านความประหยัด อีกทั้งงานวิจัยของ ณิชทรากานต์ แสนอุบล และคณะ (2564) ยังพบอีกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ทั้งนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารองค์กร เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงาน (Choi et al., 2015; Kim & Beehr, 2017) ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำหน้าที่สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งยังสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงบวก และวัฒนธรรมที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของพนักงาน (Giallonardo et al., 2010; Macey & Schneider, 2016) ซึ่งสามารถนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิผลการบริหารองค์กร (Avolio et al., 2009; Denison & Mishra, 1995) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ที่เชิงบวกกับประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร (Den Hartog, 2015; Siemiatycki et al., 2017)

ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดและการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Gong et al., 2009; Reay et al., 2013) และการสร้างทีมงานและมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Gustafsson et al., 2016; Wang et al., 2015) นอกจากนี้ ประสิทธิภาพการบริหารองค์กรยังมีความแตกต่างกันในองค์กรและบริบทต่าง ๆ ที่อยู่นอกเหนืออิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร และรูปแบบภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารองค์กร (Chen et al., 2018; Wang & Li, 2017; Erdogan et al., 2012; Fornell & Cha, 2015) การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนับเป็นประสิทธิผลประการหนึ่งของการบริหารองค์กร ซึ่งอาจค้นพบถึงความซับซ้อนในหลายแง่มุม อาทิ แรงจูงใจ ความผูกพันของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสาร ประสิทธิภาพของทีมงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร อีกทั้งยังมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละบริบทขององค์กร (Wang & Li, 2017) ผู้เขียนจึงกล่าวได้ว่า การทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยยกระดับประสิทธิภาพการบริหารองค์กรในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีพลวัตในปัจจุบัน

อย่างไรก็ดี องค์กรคงปฏิเสธการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรมิได้เช่นกัน เช่นนั้นผู้นำองค์กรต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน มีการวางแผน การดำเนินงาน ความร่วมมือ การบริหารจัดการ และยังต้องอาศัยทรัพยากรในการบริหาร คือ คน เงิน และวัสดุ ซึ่งทรัพยากรการบริหารนี้จะช่วยให้การบริหารบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ (Zhu et al., 2019) การศึกษาด้านทฤษฎีการจัดการเป็น การศึกษาแนวทาง รูปแบบ และวิธีการในการจัดการองค์กร โดยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรได้ถูกพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่าง ๆ (Siemiatycki et al., 2017) ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency theory) เป็นแนวคิดที่ว่าไม่มีวิธีการจัดการที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ทำให้ต้องปรับการปฏิบัติและการจัดการให้เหมาะสมกับบริบท โดยงานวิจัยของ Fornell and Cha (2015) พบว่า ปัจจัยภายใต้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ เช่น ขนาดและความซับซ้อนขององค์กร ระดับของความไม่แน่นอน และระดับการแข่งขันในองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติและการจัดการที่แตกต่างกัน

2. ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based theory: RBV) เป็นทฤษฎีที่สำคัญในการจัดการองค์กร ซึ่งเน้นความสำคัญของทรัพยากรและความสามารถในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อีกทั้งยังเน้นบทบาทของการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความสามารถขององค์กร โดยงานวิจัยของ Chen et al. (2018) พบว่า การปฏิบัติทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เช่น การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผล และการตอบสนอง 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 ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเข้าใจและ

จัดการองค์การที่มีความซับซ้อนให้มีประสิทธิภาพ โดยงานวิจัยของ Garcia-Lorenzo and Clegg (2019) ได้ศึกษาการใช้ทฤษฎีความซับซ้อนในการจัดการองค์การด้านสุขภาพ โดยเน้นความสำคัญในการเข้าใจความสัมพันธ์และคุณสมบัติที่เกิดขึ้นใหม่ของระบบที่ซับซ้อน

5. ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder theory) เป็นทฤษฎีที่สำคัญในการจัดการองค์การ ซึ่งเน้นความสำคัญของการพิจารณาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนขององค์การในการตัดสินใจ จึงแสดงให้เห็นว่าทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังคงเกี่ยวข้องในสถานะธุรกิจปัจจุบันที่องค์กรต้องพิจารณาผลกระทบทางสังคมและสภาพแวดล้อมโดยรวมจากการดำเนินงานขององค์กร โดยงานวิจัยของ De Smet et al. (2017) พบว่าการปฏิบัติการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การมีส่วนร่วมและการสนทนากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถช่วยให้้องค์การจัดการความเสี่ยงทางสังคมและสภาพแวดล้อมโดยรอบของธุรกิจ และปรับปรุงชื่อเสียงของตัวเอง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎีการจัดการองค์การนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทำให้เกิดทฤษฎีและแบบจำลองใหม่ ๆ เพื่อสะท้อนการเปลี่ยนแปลงในสถานะธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อการนำทฤษฎีการจัดการองค์การต่าง ๆ มาใช้งานในแต่ละสถานะการณ์ธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเป็นความท้าทายในการจัดการองค์การอีกด้วย ทำให้การทำความเข้าใจที่ลึกซึ้งในทฤษฎีและแบบจำลองเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพในสถานะธุรกิจที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นในปัจจุบัน

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการยกระดับการพัฒนาทักษะเฉพาะทาง

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบที่จะต้องวางแผน สั่งการ ดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ทั้งนั้นความสำเร็จขององค์กรใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรจากภาครัฐหรือภาคเอกชนจะต้องมีผู้นำที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนและผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ส่วนหนึ่งเป็นผลพวงมาจากการที่องค์กรนั้นมีผู้นำที่ดีและมีคุณภาพในการบริหารงาน บริหารคนและบริหารการเปลี่ยนแปลงจนสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จดังที่มุ่งหวังไว้ได้ (พลอยชมพู ทับถม และคณะ, 2565) โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะมีลักษณะเป็นผู้ที่ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ชอบการเปลี่ยนแปลง มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบพัฒนาสิ่งแปลกใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น (สุรศักดิ์ สุวมิโท และคณะ, 2561)

สำหรับการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะช่วยชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า โดยกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันมากที่สุด เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้มีความก้าวหน้ามากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร อีกทั้งยังสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามในการทำงานโดยลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความโดดเด่นในเรื่องของการแสดงออกพฤติกรรม 4 ประการ คือ ความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ ความเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ ความเป็นผู้นำที่กระตุ้นทางปัญญา และความเป็นผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (พลกฤต รักจุล และคณะ, 2563)

ซึ่งหากกล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะหมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในการเป็นแบบอย่างที่มีวิสัยทัศน์ และจริยธรรม รวมถึงเป็นผู้สร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้ผู้ตามสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายพร้อมทั้งเป็นผู้นำที่กระตุ้นผู้ตามให้มีแนวคิด มุมมองหรือวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างจาก

เดิม นอกจากนี้ยังมีบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาที่มีการคำนึงถึงความต้องการของปัจเจกบุคคล และปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลายแตกต่างกันพร้อมกับการให้โอกาสที่เสมอภาคเท่าเทียมกันกับพนักงาน (กนกวรรณ ศรีสุนทร และทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2565)

ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรในทุก ระดับ เพื่อสามารถสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงทัศนคติและพฤติกรรมกับพนักงานภายในองค์กร ทั้งนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการใช้ความคิด การนำศักยภาพของตนเพื่อที่จะได้นำไปพัฒนาบุคคลหรือผู้อื่นในองค์กรให้เกิดความเชื่อมั่น มีความเชื่อใจ การให้คำแนะนำต่อเพื่อนในองค์กร การมีทัศนคติที่ดี หรือความ มีประสิทธิภาพเพื่อที่จะได้นำความรู้ ความคิด นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อเพื่อนร่วมงานและต่อองค์กรให้ เกิดประโยชน์ (สุรจุฑ ฒ รัตนอง, 2566) ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการศึกษาและนำไปใช้ในองค์กร ต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย ด้วยพื้นฐานมาจากแนวคิดที่ว่าผู้นำสามารถเปลี่ยนผู้ตามได้โดยการสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายร่วมกันด้วยองค์ประกอบทั้ง 4 ประการ (Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006) ดังต่อไปนี้

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

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

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ผ่านการทำทายและกระตุ้นสติปัญญาของผู้ตามนั้นสร้างให้เกิด ความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณและความคิดสร้างสรรค์ (Bass & Riggio, 2006)

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

ทั้งนี้จากการรวบรวมผลงานวิชาการของผู้เขียน พบตัวอย่างผลงานวิจัยของ Li et al. (2016) บ่งชี้ให้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Xiong et al. (2018) ทั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร อีกทั้งงานวิจัยของ Zhu et al. (2019) ยังพบอีกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่ต้องพึ่งพานวัตกรรมในระดับสูง

ผู้เขียนจึงสรุปเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนับเป็นผลกระทบเชิงบวก อย่างยิ่งในสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอนหรือมีพลวัตที่ผันผวน (Han et al., 2015) อีกทั้ง การสร้าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวที่ทำให้ผู้ตามทำงานมุ่งไปสู่ วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายร่วมกัน (Bass & Avolio, 1994) ในขณะเดียวกัน ยังมีทฤษฎีภาวะผู้นำอีกหลายรูปแบบ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Van Dierendonck & Nuijten, 2011) อาทิ ภาวะผู้นำ

ใฝ่รับใช้ ที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตาม และส่งเสริมให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายของตนเอง เป็นต้น

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการยกระดับการพัฒนาทักษะเฉพาะทางส่งผลต่อการบริหารภายในองค์กรอย่างยั่งยืน

หากกล่าวถึงตัวบ่งชี้และกลไกการกระตุ้นให้เกิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องอธิบายถึงคำว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Gustafsson et al., 2016) ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่สร้างสรรค์ให้องค์กร เปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ เน้นการเปลี่ยนแปลงในภาพกว้างและครอบคลุม หลากหลายมิติในการดำเนินการเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้แก่องค์กรได้พัฒนาองค์กรไปใน ทิศทางที่ต้องการ ตอบสนองความต้องการของคนในองค์กร และมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุด

ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงองค์กรจำเป็นต้องเกิดขึ้นก็เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกองค์กร ไม่ใช่เป็นสิ่งที่จะทำให้ได้โดยง่าย และบ่อยครั้งอาจไม่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารอาจคิดว่าการ เปลี่ยนแปลงสามารถทำได้โดยผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาเพียงไม่กี่คน แต่ในความเป็นจริงการเปลี่ยนแปลง ก่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน และอาจต้องใช้ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง เป็นสิ่งแรกคือ ต้องให้ความสำคัญกับคนในองค์กร (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556) อีกทั้งในทัศนะของผู้เขียนตระหนัก อย่างยิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาทักษะและทัศนคติของคนก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพราะทั้งหมดนั้น ถือเป็นการสร้างความพร้อมขององค์กร และนับเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนต่อไป

นอกจากนั้น สิ่งที่ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารองค์กรสามารถปฏิบัติต่อคนในองค์กรได้โดยตรงและเป็น การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ได้แก่ ด้านนโยบายการสร้างอนาคต ด้านวิธีการอย่างเป็นระบบในการ มองหาและคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง ด้านวิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร ด้านนโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง เพราะ นโยบายการสร้างสรรคสิ่งใหม่อย่างเป็นระบบอยู่ภายใต้บทบาทสำคัญ (ปิกิตน์ สันตินิยม, 2563) ซึ่งในบทความ นี้ ขอเรียกว่าลำดับขั้นของการยกระดับการพัฒนาทักษะเฉพาะทางส่งผลต่อการบริหารภายในองค์กรอย่างยั่งยืน (Poompurk et al., 2021) ประกอบด้วย

1. การทำความรู้จักกับการเปลี่ยนแปลงโลกกำลังอยู่ในยุคของเทคโนโลยีและข่าวสาร ความรู้เป็น สิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน
2. ผู้นำต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยกำหนดเป้าหมายและเลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการจัดการกับ ความเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แล้วจึงนำไปปฏิบัติตามแผน
3. การเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง เน้นผลการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมมากกว่าการเน้นไปที่ ผลงานของแต่ละคนในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์และวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่องค์กรเผชิญอยู่
4. การเป็นนักคิดนักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและไม่ยึดติดสิ่งใด
5. การบริหารงานแบบประชาธิปไตย ได้รับความคิดเห็นของผู้อื่น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา กับ บุคลากรในองค์กร
6. การเป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการ ทำงานและประสานงานนอกองค์กรให้เกิดภาคีเครือข่าย
7. การประนีประนอม ผู้นำต้องพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งในองค์กรเป็นผู้ ประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหา

8. การประชาสัมพันธ์ ผู้นำต้องสนับสนุนให้ทุกคนทำรายงานผลการดำเนินงาน และนำรายงานมาประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ

9. การประชาสัมพันธ์ ผู้นำต้องให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา การพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนมีความก้าวหน้า การให้อภัย การดักเตือน การเป็นกัลยาณมิตร

สำหรับแนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับในวงกว้างในการพัฒนาภาวะผู้นำ จะสามารถจุดประกายความคิดและสร้างทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อให้องค์กรสามารถเริ่มต้นการพัฒนาได้อย่างมีเป้าหมายและช่วยให้การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างผู้นำที่ดีและมีคุณภาพให้กับองค์กรได้นอกจากนี้ พลอยชมพู ทับเฒ และคณะ (2565) ได้กล่าวว่า ด้วยกระบวนการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ซึ่งเป็นการจัดการเรียนรู้ที่ผสมผสานประสบการณ์ในการทำงาน การเรียนรู้จากผู้อื่นและการเรียนอย่างเป็นทางการโดยบูรณาการจากการเรียนโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมและผสมผสานกันเพื่อช่วยพัฒนาภาวะผู้นำสู่ความเป็นเลิศให้ได้มากที่สุด

ผู้เขียนสรุปได้ว่า ปัจจัยหรือกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง นั้น หลักสำคัญจะต้องเกิดขึ้นผู้นำองค์กรก่อนเป็นลำดับแรก เพื่อให้องค์กรสามารถเริ่มต้นการพัฒนาได้อย่างมั่นใจและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรที่ต้องไว้อย่างมีประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้ โดยกำหนดเป้าหมาย วางแผนการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่แผนการปฏิบัติ เป็นนักคิดนักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก มีวิสัยทัศน์การบริหารงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รับฟังความเห็นของผู้อื่น เน้นผลการปฏิบัติงานโดยส่วนรวม มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และประสานงานนอกองค์กรให้เกิดภาคีเครือข่าย

สรุป

บทความวิชาการนี้ผู้เขียนมุ่งเน้น การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรสู่การยกระดับการพัฒนาทักษะเฉพาะทางเพื่อการบริหารงานภายในองค์กรอย่างยั่งยืน โดยอาศัยการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกิดข้อค้นพบที่สำคัญอย่างหลวม ๆ ประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจ ความผูกพันของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารในองค์กร การสร้างทีมงาน ความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งล้วนแล้วแต่เกิดจากการอาศัยภาวะผู้นำมาทำการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น ซึ่งถือได้ว่าการนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเช่นในปัจจุบัน ย่อมให้พนักงานทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมไปถึงก่อให้เกิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทีมงานเชิงบวก และวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของพนักงาน โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถยกระดับการพัฒนาทักษะเฉพาะทางมีบทบาทสำคัญในการสร้างและรักษาการบริหารภายในที่ยั่งยืนในองค์กร โดยอาศัยปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้ (1) การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง ผู้นำมีความสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง พวกเขาต้องเป็นตัวอย่างและสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กร (2) การสร้างความพร้อมและสนับสนุน ผู้นำควรสร้างโครงสร้างและกระบวนการที่เป็นมาตรฐานสำหรับการพัฒนาทักษะเฉพาะทางของพนักงาน พวกเขาควรเสริมสร้างความเข้าใจและการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาทักษะเพื่อให้พนักงานเข้าใจและรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (3) การให้กำลังใจ การปฏิบัติงาน ผู้นำควรให้การสนับสนุนและแหล่งทรัพยากรที่เพียงพอให้แก่พนักงานที่กำลังพัฒนาทักษะเฉพาะทาง ซึ่งอาจรวมถึงการให้การฝึกอบรม การแนะนำและการสนับสนุนในการพัฒนาทักษะผ่านทางโค้ชหรือการทำงานร่วมกันในโครงการ (4) การตระหนักและการสื่อสาร ผู้นำต้องมีความสามารถในการสื่อสาร

อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการร่วมมือในการพัฒนาทักษะเฉพาะทาง พวกเขาควรสร้างการตระหนักรู้และความเข้าใจในวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการพัฒนาทักษะ (5) การติดตามและการประเมินผล: ผู้นำควรติดตามและประเมินผลของการพัฒนาทักษะเฉพาะทางเพื่อให้มั่นใจว่ามีการเกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาในระยะยาว เช่น การใช้วิธีการประเมินผลเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อวัดผลลัพธ์และประสิทธิภาพของการพัฒนาทักษะที่มีผลต่อการบริหารภายในองค์กรอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ทั้งนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจักเกิดขึ้นภายใต้ข้อกำหนดและการสื่อสารที่ดี โดยอาศัยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนนำผลดีไปสู่พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ถือเป็นสร้างทีมงานและมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ บังคับผลลัพธ์ที่เรียกว่า การยกระดับการพัฒนาทักษะเฉพาะทางเพื่อการบริหารงานภายในองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

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.
- ณัฏฐารากานต์ แสนอุบล, พิชัย ลัทธศักดิ์ศิริ, สุจิตต์ ณ นคร, พิชัย ทรัพย์เกิด และธนัตถ์นันท์ สุขโขคติโกณ. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน). *วารสารรัชต์ภาคย์*, 15(43), 293-303.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2566). *Sustainable Capital Market Development*. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- ปัทมสัน สันตินิยม. (2563). ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรภายใต้ยุคการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี. *วารสารวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์*, 2(2), 10-19.
- พลกฤต รักจุล, ประภัสสร วรณสถิต, กัญญพัสวีย์ กล่อมธงเจริญ และชัยวัฒน์ ไบไม้. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน และความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน: ทบทวนวรรณกรรม. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 5(12), 15-29.
- พลอยชมพู ทับเอม, มณีนุช จุ้ยเอี่ยม และธนัสสา โรจนตระกูล. (2565). การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวทางการปฏิบัติที่ดีในองค์กร. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 7(12), 304-319.
- สุรวุฒ ณ ระนอง. (2566). การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์กร. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมการบริหาร*, 6(1), 189-198.
- สุรศักดิ์ สุภูมิไธ, ธนสุวิทย์ ทับทิมรักษ์ และบัณฑิต ผังนิรันดร์. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการคิดเชิงนวัตกรรมและผลการทำงานของพิพิธภัณฑ์ในประเทศไทย. *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*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). 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*. Harper & Row.
- 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). 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). 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*. 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.
- Hooijberg, R., & Petrock, F. (2019). Strategic leadership. In J. R. B. Halbesleben (Ed.), *Handbook of Stress and Burnout in Health Care* (pp. 399-410). Springer.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2019). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 104(4), 499-523.
- 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.
- Poompurk, C., Jemsittiparsert, K., Chienwattanasook, K. (2021). High Performance Work System, Organizational Embeddedness, and Workers Innovative Behaviour: EVIDENCE From Hotel Industry of Thailand. *Psychology and Education Journal*, 58(2). P. 2970-2982.
- 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*. Pearson Education Limited.
- 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.