

ภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์กร: กรณีศึกษาเฉพาะกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์  
Leadership and Organizational Success: A Case Study of  
Automotive Parts Companies

พชรพล สร้อยทอง

นักศึกษา หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

E-mail: podcharapol@gmail.com

อรุณ รักธรรม

E-mail: aroon\_ractham@gmail.com

อาจารย์ที่ปรึกษา หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

สมพร เพื่องจันทร์

E-mail: phd.somporn@gmail.com

อาจารย์ที่ปรึกษา หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

สุเทพ เชาวลิท

E-mail: suthep505@hotmail.com

อาจารย์ที่ปรึกษา นักวิชาการอิสระ

Podcharapol Sroithong

Advisor, Doctor of Public Administration College of Innovation Management

Rajamangala University of Technology Rattanakosin

Aroon Ractham

Advisor, Doctor of Public Administration College of Innovation Management

Rajamangala University of Technology Rattanakosin

Somporn Fuangchan

Advisor, Doctor of Public Administration College of Innovation Management

Rajamangala University of Technology Rattanakosin

Sutep Chaowalit

Advisor, Independent Scholar

รับเข้า: 2 พฤศจิกายน 2563 แก้ไข: 13 พฤศจิกายน 2563 ตอบรับ: 25 พฤศจิกายน 2563

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์กรของกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และ 2) ศึกษาตัวแบบภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์กรของกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญมี 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 9 คน กลุ่มพนักงานที่ทำงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 คน และกลุ่มลูกค้า จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้น 18 คน และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า 1. การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์กรของกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีองค์ประกอบภาวะผู้นำ 5 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 คือ ผู้นำ (Leader) มีคุณลักษณะดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 2) การบริหารจัดการที่ดี 3) มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่หรือดิจิทัล 4) การทำงานเป็นทีมและ 5) มีทักษะในการสื่อสาร โน้มน้าวใจ องค์ประกอบที่ 2 คือ ผู้ตาม (The follower) มีคุณลักษณะดังนี้ 1) มีการประยุกต์ใช้แนวทางหลักเศรษฐกิจพอเพียงกับการทำงานได้ 2) มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ 3) มีทักษะทางด้านการสื่อสารที่ดีและ 4) มีการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 3 คือ สถานการณ์ (Situation) หรือกิจกรรมในการสร้างภาวะผู้นำ องค์ประกอบที่ 4 คือ การโน้มน้าว (Influencing) และองค์ประกอบที่ 5 คือ เป้าหมายขององค์กร (Organization Goals) 2. ตัวแบบภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์กรของกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จากตัวแบบดังกล่าวผู้นำต้องมีคุณลักษณะดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 2) การบริหารจัดการที่ดี 3) มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่หรือดิจิทัล 4) การทำงานเป็นทีมและ 5) มีทักษะในการสื่อสาร โน้มน้าวใจ

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ

## Abstract

The objectives of this research were to: 1) Synthesis the components, leadership, and organizational success of automotive parts companies., 2) Study models of leadership and organizational success of automotive parts companies. The instrument used in this research was an in-depth interview. There are 3 groups of key informants, consisting of 9 executives, a group of human resource employees of 4 people, and a group of clients of 5 people, totaling 18 people. The data analysis was carried out by using content analysis techniques.

The results showed that 1. The synthesis of leadership elements and organizational success of the Automotive Parts Companies has five leadership elements: the first component is the Leader has the following characteristics: 1) a broad vision, 2) good management, 3) knowledge of modern technology or digital, 4) teamwork and

5) communication skills Convince. The second component is the follower with the following characteristics: 1) applying the sufficiency economy principles to work, 2) knowledge of modern technology, 3) good communication skills, and 4) teamwork. The Third component is the situation or leadership formulation activities. The fourth component is Influencing and the fifth component is the organizational goals. 2. Model of Leadership and Organizational Success of Automotive Parts Companies. From the model, it should be presented as the leader characteristics as follows: 1) having a broad vision, 2) being good management, 3) having knowledge of modern technology or digital, 4) teamwork and 5) having persuasive communication skills.

**Keyword:** leadership

## บทนำ

ผู้นำนับเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จที่สามารถนำพาองค์กร ไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรปรารถนาและนำพาองค์กรเดินทางไปในทิศทางที่ต้องการ องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาผู้นำให้มีความพร้อมในการเป็นผู้นำ เพื่อจะได้มาเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร หลาย ๆ องค์กรเห็นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก และพยายามค้นหาวิธีการพัฒนภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุด เพื่อพัฒนาผู้นำให้สามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร โดยคาดหวังว่าการพัฒนภาวะผู้นำนั้นจะช่วยสร้างผู้นำที่มีความเก่งด้านบริหารงาน ด้านบริหารคนและด้านบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในปัจจุบันที่สถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจซึ่งล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งสิ้น ดังนั้นการบริหารจัดการองค์กรตามสถานการณ์ในปัจจุบันมีความสำคัญมาก ดังเช่นทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (1967) ที่กล่าวไว้เกี่ยวกับสถานการณ์กับภาวะผู้นำและได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Model of Leadership) แนวคิดของ Fiedler นั้นจะพิจารณาว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนองและมุ่งให้องค์กรได้บรรลุตามเป้าหมายด้วย และผู้นำต้องมีความยืดหยุ่น ซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำเมื่อเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน และบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ องค์กรจึงควรใส่ใจและให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ถ้าผู้นำนำได้ดีก็นำพาองค์กรให้ก้าวหน้า และไม่เพียงแต่ผู้นำประสบความสำเร็จในการนำแต่เพียงเท่านั้น องค์กรก็ประสบความสำเร็จด้วยเช่นเดียวกันเพราะความสำเร็จของผู้นำก็คือ ความสำเร็จขององค์กรนั่นเอง โดยเฉพาะพฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบมุ่งคนมีแนวโน้มต่อความมีประสิทธิภาพของผล

การปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน ดังนั้นองค์การที่จะประสบความสำเร็จจะต้องเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำเป็นแบบมุ่งคนมากกว่า พฤติกรรมแบบมุ่งงานดังเช่นทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (The Path-Goal Theory of Leadership) ซึ่งองค์การจะประสบความสำเร็จจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของสถานการณ์และพฤติกรรมของผู้นำมากกว่าคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ รวมถึงทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลสามารถคาดการณ์หรือทำนายได้จากระดับที่บุคคลเชื่อว่าผลการปฏิบัติงานจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่หลากหลายและคุณค่าของผลลัพธ์เหล่านั้นที่มีต่อบุคคล (Griffin and Moorhead, 2014)

ซึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างมากทั้งในด้านการผลิต การตลาด การจ้างงาน การพัฒนาเทคโนโลยี และความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต่อเนื่องอื่น ๆ อีกหลายประเภท ในด้านการลงทุนประเทศไทยเป็นศูนย์รวมของผู้ผลิตยานยนต์ทั่วโลกทั้งค่ายรถยนต์ญี่ปุ่น ยุโรป และอเมริกาเหนือ อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์เป็นอย่างมาก ในสภาวะความต้องการใช้รถยนต์เพิ่มมากขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศก็จะทำให้อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพิ่มมากขึ้นไปด้วย ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีความสำคัญมาก เพราะอุตสาหกรรมประเภทนี้มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มากขึ้น เพื่อผลิตรถยนต์ที่ทันสมัยมีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มากขึ้น รวมถึงจะต้องมีการบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงมีความจำเป็นอย่างมากที่ต้องมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำในการนำพาองค์การให้บรรลุตามเป้าหมาย

จากความสำคัญและปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์การของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เนื่องจากภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก เพราะเป็นส่วนสำคัญที่จะผลักดันให้องค์การเจริญเติบโตพัฒนาก้าวหน้าขึ้นไป และยังส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศตามนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการให้ประเทศเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์การของกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
2. เพื่อศึกษาตัวแบบภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์การของกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

### วิธีการวิจัย

วิธีการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์การของกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analytical Approach) สรุปได้ตามขั้นตอน ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ประกอบด้วย เอกสารที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิเกี่ยวกับภาวะผู้นำ หนังสือ บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ ตัวแบบภาวะผู้นำ หรือรูปแบบภาวะผู้นำ วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ วารสาร ข้อมูลจากหน่วยงานราชการและเอกชน ข้อมูลจากระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง เพื่อสำรวจตรวจสอบรูปแบบหรือองค์ประกอบภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงปัญหาในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

2. การใช้แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายทางด้านการบริหารจัดการองค์การและนโยบายการดำเนินงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ จาก 4 บริษัท จำนวน 9 คน คัดเลือกจากตำแหน่งหน้าที่ กลุ่มที่ 2 พนักงานที่ทำงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 คน คัดเลือกจากผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มที่ 3 ลูกค้า จาก 2 บริษัท จำนวน 5 คน คัดเลือกจากลูกค้าของกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ รวมทั้งสิ้น จำนวน 18 คน โดยใช้ระยะเวลาในการลงพื้นที่เก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์ จำนวน 19 ครั้ง ใช้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 1-2 ชั่วโมง ต่อการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

3. การสังเกต (Observation) การสังเกตโดยผู้ถูกสังเกตรู้ตัวและไม่รู้ตัว (Known or Unknown Observation) ซึ่งผู้สังเกตต้องเข้าไปมีส่วนร่วมอยู่ในเหตุการณ์ และใกล้ชิดกับผู้ถูกสังเกต รวมถึงการสังเกตโดยตรงและโดยอ้อม (Direct or Indirect Observation) จะใช้เพื่อรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์โดยสรุปในภาพรวมของภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์กรของกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์นั้นเป็นอย่างไร

การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ซึ่งได้พิจารณาเนื้อหาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์กร แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยเชิงคุณภาพและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการสร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ และได้พิจารณาคูณภาพของเครื่องมือ โดยการออกแบบหรือสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบชี้นำโดยมีแนวคำถามเกี่ยวกับการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ ตัวแบบภาวะผู้นำ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ ปัจจัยความสำเร็จ และแนวทางการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้ได้มีการกำหนดให้นำแบบสัมภาษณ์ดังกล่าว มาดำเนินกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนในเชิงเนื้อหาให้สอดคล้องกับประเด็นปัญหาและวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษาจำนวน 3 ท่าน จากนั้นนำแนวคิดหรือข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ที่ได้รับจากผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษามาใช้ในการปรับปรุงข้อคำถามแบบสัมภาษณ์ต่อไป

เมื่อได้แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ที่ผ่านการตรวจสอบข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อความน่าเชื่อถือของข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบดังกล่าวไปสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-

depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 3 กลุ่ม จำนวน 18 คน โดยสัมภาษณ์ในประเด็นเกี่ยวกับการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ ตัวแบบภาวะผู้นำ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ ปัจจัยความสำเร็จ และแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว ตามข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และนำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ด้วยการถอดเทปวิเคราะห์ข้อความเนื้อหาที่มีส่วนสำคัญในประเด็นคำถามที่ใช้สัมภาษณ์เก็บข้อมูลทั้งหมด จากนั้นจึงนำประเด็นหลักมาพิจารณา แบ่งแยกออกเป็นประเด็นย่อย เพื่อแสวงหาหรือให้ได้มาซึ่งข้อค้นพบจากกระบวนการศึกษา อันเป็นแนวทางการประการสำคัญที่สามารถนำไปสู่การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ ตัวแบบภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์กรของกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

ตารางที่ 1 วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

| เครื่องมือที่ใช้                                                                                                                 | เรื่องที่ศึกษาและวิเคราะห์                                                              | แหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. สัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview)<br>2. ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง<br>3. การสังเกต (Observation) | การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์กรของกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ | - กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 18 คน<br>- ลงพื้นที่สังเกตการบริหารจัดการองค์กรของผู้นำของกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ |
| 1. สัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview)<br>2. ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง<br>3. การสังเกต (Observation) | ตัวแบบภาวะผู้นำ และความสำเร็จขององค์กรของกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์                 | - กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 18 คน<br>- ลงพื้นที่สังเกตการบริหารจัดการองค์กรของผู้นำของกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ |

## ผลการวิจัย

ตารางที่ 2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์การของกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

| องค์ประกอบ      | ภาวะผู้นำ                                                                                                                                                       |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| องค์ประกอบที่ 1 | ผู้นำ (Leader) มีคุณลักษณะดังนี้ 1. วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 2. การบริหารจัดการที่ดี 3. ความรู้ทางด้านเทคโนโลยี 4. การทำงานเป็นทีม 5. การสื่อสาร                   |
| องค์ประกอบที่ 2 | ผู้ตาม (The follower) มีคุณลักษณะดังนี้ 1. มีการประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงกับการทำงานได้ 2. มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยี 3. การสื่อสารที่ดี 4. การทำงานเป็นทีม |
| องค์ประกอบที่ 3 | สถานการณ์ (Situation) หรือกิจกรรมในการสร้างภาวะผู้นำ                                                                                                            |
| องค์ประกอบที่ 4 | การโน้มน้าว (Influencing)                                                                                                                                       |
| องค์ประกอบที่ 5 | เป้าหมายขององค์การ (Organization Goals)                                                                                                                         |

ผู้วิจัยได้สรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยใน 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์การของกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 3 กลุ่ม และจากการสังเกตของผู้วิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำ 5 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 คือ ผู้นำ (Leader) มีคุณลักษณะดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ผู้นำต้องกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การให้ชัดเจน เป็นจริงและนำไปสู่การปฏิบัติ ได้ว่าองค์การจะเดินไปในทิศทางใดหรือบริหารจัดการไปในทิศทางใด โดยอาจปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป 2) การบริหารจัดการที่ดี ผู้นำต้องเข้าใจบทบาท หน้าที่ของตนเอง ทำงานด้วยความทุ่มเท ตั้งใจและมีความรับผิดชอบ มีการวิเคราะห์ปัญหาได้ดี การตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป และมีความยืดหยุ่นในการทำงาน 3) มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่หรือดิจิทัลที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์การในยุคปัจจุบัน ที่เป็นยุคโลกไร้พรมแดนหรือยุคดิจิทัล ปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อองค์การเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในกระบวนการดำเนินงานและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ 4) การทำงานเป็นทีม การขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีมกล่าวคือ พนักงานที่มีปฏิสัมพันธ์กันและทำงานประสานกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน 5) มีทักษะในการสื่อสาร โน้มน้าวใจ และจูงใจผู้อื่น ซึ่งถ้าผู้นำมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ก็จะทำให้ผู้ตามหรือพนักงานมีความเข้าใจในสิ่งที่สื่อสารไป ไม่สับสน และไม่เกิดความผิดพลาดในการทำงานหรือเสียเวลาในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทำให้การทำงานสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้



องค์ประกอบที่ 2 คือ ผู้ตาม (The follower) มีคุณลักษณะดังนี้ 1) มีการประยุกต์ใช้แนวทางหลักเศรษฐกิจพอเพียงกับการทำงานได้ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานอย่างมีเหตุมีผลและการตัดสินใจภายใต้ข้อมูลที่มีมากเพียงพอ การสร้างภูมิคุ้มกันในทุกด้านที่เกี่ยวกับการทำงาน การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล เตรียมความพร้อมในทุก ๆ ด้าน 2) มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ชอบการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยองค์การต้องส่งเสริมให้มีระบบการเรียนรู้ตลอดเวลา โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่หรือระบบดิจิทัลต่าง ๆ หรือเรียนรู้เพิ่มเติมในทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ 3) มีทักษะทางด้านการสื่อสารที่ดี การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นในองค์การที่ต้องใช้การสื่อสารในการปฏิบัติงาน การสื่อสารในองค์การนั้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ คือการสื่อสารที่เป็นความจริงและข้อมูลที่สื่อสารไปต้องครบถ้วนถูกต้อง 4) มีการทำงานเป็นทีม การขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีมกล่าวคือ พนักงานที่มีปฏิสัมพันธ์กันและทำงานประสานกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกันโดยที่บุคคลเหล่านี้ถือว่าตนเองมีความรับผิดชอบร่วมกันในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 3 คือ สถานการณ์ (Situation) หรือกิจกรรมในการสร้างภาวะผู้นำ โดยองค์การจะต้องมีกิจกรรมหรือโครงการที่ท้าทายในการให้ผู้นำได้ดำเนินการหรือนำทีมในการปฏิบัติกิจกรรมหรือโครงการดังกล่าวให้สำเร็จตามเป้าหมาย เช่น กิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการผลิต กิจกรรมการลดต้นทุน (Cost Reduction) หรือกิจกรรมการปรับปรุงด้านคุณภาพ กิจกรรมการปรับปรุงงานในรูปแบบญี่ปุ่น เช่น Kaizen, QCC เป็นต้น ซึ่งการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการดังกล่าวผู้นำจะได้ใช้ทักษะต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการทำกิจกรรมหรือโครงการดังกล่าวให้บรรลุผลสำเร็จ เช่น ทักษะการวางแผน การทำงานเป็นทีม การโน้มน้าวใจสมาชิกในทีม การสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 4 คือ การโน้มน้าว (Influencing) เป็นการใช้อำนาจของผู้นำหรือผู้บริหาร เนื่องจากการโน้มน้าวเป็นกระบวนการที่ผู้นำสื่อสารแนวคิดที่ต้องการ เช่น วิสัยทัศน์ หรือนโยบายต่าง ๆ ขององค์กรไปสู่การได้รับการสนับสนุนจากพนักงาน การโน้มน้าวหรือการจูงใจเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องทำหน้าที่ชักจูงและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทการทำงานให้แก่หน่วยงาน ดังนั้นทักษะโน้มน้าวหรือการจูงใจเป็นสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมี การโน้มน้าวหรือการจูงใจอาจแสดงออกมาในรูปของการเป็นตัวอย่างที่ดี การวางตัวที่เหมาะสม การตอบแทนหรือให้รางวัลที่เป็นไปอย่างยุติธรรมและจริงใจ

องค์ประกอบที่ 5 คือ เป้าหมายขององค์การ (Organization Goals) องค์ประกอบสุดท้ายที่ทำให้ภาพของภาวะผู้นำเกิดความสมบูรณ์คือ เป้าหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำใช้การโน้มน้าวเพื่อทำให้ผู้ตามปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของตนไปสู่การบรรลุเป้าหมายของส่วนรวม โดยเป้าหมายขององค์การมีทั้งหมด 6 ด้าน คือ 1) ด้านคุณภาพ (Quality) เป็นการผลิตสินค้าที่มี



คุณภาพเพื่อตอบสนองตามความต้องการของลูกค้า 2) ด้านการบริหารต้นทุน (Cost) ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ควรสอดคล้องกับคำสั่งซื้อของลูกค้า 3) ด้านการส่งมอบสินค้า (Delivery) ควรให้ตรงกำหนดเวลาและครบถ้วนตามที่ลูกค้าต้องการ 4) ด้านความปลอดภัย (Safety) เป็นการทำงานด้วยความปลอดภัยในทุกกระบวนการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร 5) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) เป็นการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม กระบวนการผลิตขององค์กรต้องไม่สร้างมลภาวะหรือมลพิษต่อสิ่งแวดล้อม 6) ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) บุคลากรต้องปฏิบัติงานอย่างมีความสุข บรรยากาศในการทำงานต้องดีและมีคุณภาพ

สรุป การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำมี 5 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบที่ 1 คือ ผู้นำ (Leader) ต้องมีคุณลักษณะดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 2) การบริหารจัดการที่ดี 3) มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ 4) การทำงานเป็นทีม 5) มีทักษะในการสื่อสาร โน้มน้าวใจ และจูงใจผู้อื่น องค์ประกอบที่ 2 คือ ผู้ตาม (The follower) มีคุณลักษณะดังนี้ 1) มีการประยุกต์ใช้แนวทางหลักเศรษฐกิจพอเพียงกับการทำงานได้ 2) มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ 3) มีทักษะทางด้านการสื่อสารที่ดี 4) มีการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 3 คือ สถานการณ์ (Situation) องค์ประกอบที่ 4 คือ การโน้มน้าว (Influencing) เป็นการใช้อำนาจของผู้นำหรือผู้บริหาร เนื่องจากการโน้มน้าวเป็นกระบวนการที่ผู้นำสื่อสารแนวคิดที่ต้องการเช่น วิสัยทัศน์หรือนโยบายต่าง ๆ ขององค์กรไปสู่การได้รับการสนับสนุนจากพนักงาน องค์ประกอบที่ 5 คือ เป้าหมายขององค์กร (Organization Goals) ซึ่งผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีและการดำเนินงานของผู้นำจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรและทำให้การทำงานสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาตัวแบบภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์กรของกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 3 กลุ่ม พบว่า ผู้นำต้องมีคุณลักษณะดังนี้ 1) ผู้นำวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ผู้นำต้องกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจน เป็นจริงและนำไปสู่การปฏิบัติได้ว่าองค์กรจะเดินไปในทิศทางใดหรือบริหารจัดการไปในทิศทางใด โดยอาจปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป 2) การบริหารจัดการที่ดี ต้องเข้าใจบทบาท หน้าที่ของตนเอง ทำงานด้วยความทุ่มเท ตั้งใจและมีความรับผิดชอบ มีการวิเคราะห์ปัญหาได้ดี การตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป และมีความยืดหยุ่นในการทำงาน รวมถึงการตัดสินใจตามสถานการณ์อย่างถูกต้องภายใต้ข้อมูลที่มีเพียงพอ 3) มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่หรือดิจิทัลที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์กรในยุคปัจจุบัน ที่เป็นยุคโลกไร้พรมแดนหรือยุคดิจิทัล ปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อองค์กรเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในกระบวนการดำเนินงานและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรไม่ว่าจะเป็นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ขององค์กร 4) การทำงานเป็นทีม การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีมกล่าว คือ พนักงานที่มีปฏิสัมพันธ์กันและทำงาน

ประสานกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกันโดยที่บุคคลเหล่านี้ถือว่าตนเองมีความรับผิดชอบร่วมกันในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จภายในทีมและทีมที่มีประสิทธิภาพ 5) มีทักษะในการสื่อสาร โน้มน้าวใจและจูงใจผู้อื่น ซึ่งถ้าผู้นำมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ก็จะทำให้ผู้ตามหรือพนักงานมีความเข้าใจในสิ่งที่สื่อสารไป ไม่สับสน และไม่เกิดความผิดพลาดในการทำงานหรือเสียเวลาในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทำให้การทำงานสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

**สรุป** ตัวแบบภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์การของกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์พบว่าผู้นำต้องมีคุณลักษณะดังนี้ 1) ผู้นำวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 2) การบริหารจัดการที่ดี 3) มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่หรือดิจิทัล ที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์การในยุคปัจจุบัน 4) การทำงานเป็นทีม 5) มีทักษะในการสื่อสาร โน้มน้าวใจและจูงใจผู้อื่น ซึ่งผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีในการดำเนินงานจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในองค์การลดน้อยลงและทำให้การทำงานสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### ตารางที่ 3 สรุปผลการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

| วัตถุประสงค์                                                                                                            | องค์ประกอบภาวะผู้นำ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วัตถุประสงค์ข้อที่ 1<br>(ศึกษาการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์การของกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์) | องค์ประกอบที่ 1 ผู้นำ (Leader) มีคุณลักษณะดังนี้ 1. วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 2. การบริหารจัดการที่ดี 3. ความรู้ทางด้านเทคโนโลยี 4. การทำงานเป็นทีม 5. การสื่อสาร<br>องค์ประกอบที่ 2 ผู้ตาม (The follower) มีคุณลักษณะดังนี้ 1. มีการประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงกับการทำงานได้ 2. มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยี 3. การสื่อสารที่ดี 4. การทำงานเป็นทีม<br>องค์ประกอบที่ 3 สถานการณ์ (Situation) หรือกิจกรรมในการสร้างภาวะผู้นำ<br>องค์ประกอบที่ 4 การโน้มน้าว (Influencing)<br>องค์ประกอบที่ 5 เป้าหมายขององค์การ (Organization Goals) |
| วัตถุประสงค์ข้อที่ 2<br>(ศึกษาตัวแบบภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์การของกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์)                  | ผู้นำ (Leader) มีคุณลักษณะดังนี้ 1. วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 2. การบริหารจัดการที่ดี 3. ความรู้ทางด้านเทคโนโลยี 4. การทำงานเป็นทีม 5. การสื่อสาร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

## อภิปรายผล

1. การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์กรของกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 คือ ผู้นำ (Leader) มีคุณลักษณะดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ผู้นำต้องกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจน เป็นจริงและนำไปสู่การปฏิบัติได้ว่าองค์กรจะเดินไปในทิศทางใดหรือบริหารจัดการไปในทิศทางใด โดยผู้นำจะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างแม่นยำ มีข้อมูลที่รอบด้านและเพียงพอในการที่จะคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตนั้น โดยอาจปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสอดคล้องกับ Kouzes and Posner (2012) กล่าวว่าผู้นำจะกลายเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีความยอดเยี่ยมในการเป็นผู้นำได้นั้น ผู้นำต้องมุ่งมั่นต่อการตั้งคำถามกับสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบันขององค์กร อันนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ร่วมกันสำหรับองค์กร แต่การสร้างวิสัยทัศน์ไม่มีทางนำไปสู่การปฏิบัติได้หากขาดความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรในองค์กร ดังนั้นผู้นำต้องกระตุ้นและจูงใจพนักงานเพื่อให้ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกร่วมในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรคือความน่าเชื่อถือของผู้นำ 2) การบริหารจัดการที่ดี ต้องเข้าใจบทบาท หน้าที่ของตนเอง ทำงานด้วยความทุ่มเท ตั้งใจและมีความรับผิดชอบ มีการวิเคราะห์ปัญหาได้ดี การตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Northouse (2012) กล่าวว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความเข้ากันของรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์ว่าอยู่ในระดับที่ตึงมากน้อยเพียงใด ดังนั้นการทำความเข้าใจการแสดงออกของผู้นำได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ต้องทำความเข้าใจสถานการณ์ที่ผู้นำนำอยู่ด้วย 3) มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่หรือดิจิทัล ที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์กรในยุคปัจจุบัน ที่เป็นยุคโลกไร้พรมแดนหรือยุคดิจิทัล ปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อองค์กรเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในกระบวนการดำเนินงานและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรไม่ว่าจะเป็นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ขององค์กร และสอดคล้องกับ Elbert and Griffin (2015) ที่กล่าวว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อองค์กรในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เทคโนโลยีครอบคลุมเรื่องความรู้ของมนุษย์ วิธีการทำงาน อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องจักรต่าง ๆ ระบบอิเล็กทรอนิกส์และการสื่อสารโทรคมนาคม และรวมถึงระบบการประมวลผลต่าง ๆ ที่ถูกใช้เพื่อการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร 4) การทำงานเป็นทีม การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีมกล่าวคือ พนักงานที่มีปฏิสัมพันธ์กันและทำงานประสานกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน ภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จภายในทีมและทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ DuBrin (2010) ที่กล่าวไว้ว่าบทบาท

ที่สำคัญของผู้นำทีมประการหนึ่ง คือ การช่วยยกระดับหรือเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของสมาชิกภายในทีมให้ดีขึ้น ถึงแม้ว่าแต่ละคนจะมีความสามารถที่ต่างกัน แต่การเข้ามาทำงานร่วมกันเป็นทีมช่วยส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคคลอื่นภายในทีมและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน เพื่อนำมาปรับใช้ในการพัฒนาตนเองซึ่งทำให้เกิดประโยชน์ต่อทีมในอนาคต 5) มีทักษะในการสื่อสาร โน้มน้าวใจและจูงใจผู้อื่น ซึ่งถ้าผู้นำมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ก็จะทำให้ผู้ตามหรือพนักงานมีความเข้าใจในสิ่งที่สื่อสารไป ไม่สับสน และไม่เกิดความผิดพลาดในการทำงานหรือเสียเวลาในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทำให้การทำงานสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุขพัชรา ชิมเจริญ (2556) ที่ศึกษาโครงสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้นำยุคใหม่ มีองค์ประกอบดังนี้ 1) มีความสามารถในการสื่อสารภาษาต่างประเทศทั้งฟัง พูด อ่านและเขียนได้เป็นอย่างดี 2) มีทักษะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการนิเทศตามทิศทางที่กำหนด 3) มีความสามารถใช้เทคโนโลยีในการวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลของสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 2 คือ ผู้ตาม (The follower) หรือพนักงานที่มีความรู้ความสามารถโดยต้องมีคุณลักษณะดังนี้ 1) มีการประยุกต์ใช้แนวทางหลักเศรษฐกิจพอเพียงกับการทำงานได้ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานอย่างมีเหตุมีผลและการตัดสินใจภายใต้ข้อมูลที่มีมากเพียงพอ การสร้างภูมิคุ้มกันในทุกด้านที่เกี่ยวกับการทำงาน การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล เตรียมความพร้อมในทุก ๆ ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2552) ที่ระบุว่าความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป ไม่สุดโต่งเกินไป ขณะเดียวกันความพอดีนั้นจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ต้องไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่นด้วย ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบรอบด้าน การมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี หมายถึง การเตรียมตัวในทุก ๆ ด้านให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล 2) มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ชอบการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยองค์การต้องส่งเสริมให้มีระบบการเรียนรู้ตลอดเวลา โดยส่งเสริมให้พนักงานได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือเรียนรู้เพิ่มเติมในทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ชนิตา ยูวบูรณ์ (2553) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ พบว่าปัจจัยที่ทำให้้องค์การมีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ ประการหนึ่งจาก 4 ประการ คือ ศักยภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์การและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และเน้นการประเมินผลงานและการมอบหมายงานที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงสมรรถนะของพนักงาน โดยเฉพาะความรู้ทางด้านเทคโนโลยี และความสามารถในการปรับตัวและ

ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ 3) มีทักษะทางด้านการสื่อสารที่ดี การมีมนุษยสัมพันธ์ มีเหตุมีผล มีความอดทนในการทำงาน เป็นบุคคลที่พร้อมรับนโยบายมาปฏิบัติด้วยดี สอดคล้องกับแนวคิดของ พันธุ์พรหม รังสิรารานนท์ (2558) ที่ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน พบว่า การสื่อสารเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับพนักงานในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นในทุกสาขาอาชีพที่ต้องใช้การสื่อสารในการปฏิบัติงาน การสื่อสารในองค์การนั้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ คือ การสื่อสารที่เป็นความจริง ข้อมูลที่สื่อสารไปต้องถูกต้อง 4) มีการทำงานเป็นทีม การขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีมกล่าวคือ พนักงานที่มีปฏิสัมพันธ์กันและทำงานประสานกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกันโดยที่บุคคลเหล่านี้ถือว่าตนเองมีความรับผิดชอบร่วมกันในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าแต่ละคนจะมีความสามารถที่แตกต่างกัน แต่การเข้ามาทำงานร่วมกันเป็นทีมช่วยส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคคลอื่นภายในทีมและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน เพื่อนำมาปรับใช้ในการพัฒนาตนเองซึ่งทำให้เกิดประโยชน์ต่อทีมในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับสถาบันยานยนต์ (2561) ที่ได้ระบุว่าสิ่งที่สำคัญมากสำหรับบุคลากรในยุคนี้คือ ความรู้ด้านไอที ด้านดิจิทัล รวมทั้งการเชื่อมโยงการทำงาน นอกจากความรู้พื้นฐานที่ต้องมีแล้ว ต้องมีความเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน เพราะงานอุตสาหกรรม 4.0 คือ งานที่มีความเชื่อมโยงในหลายส่วน เพราะฉะนั้นการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม รวมทั้งทักษะการแก้ไขปัญหาคือสิ่งที่บุคลากรยุคใหม่ต้องมี

องค์ประกอบที่ 3 คือ สถานการณ์ (Situation) หรือกิจกรรมในการสร้างภาวะผู้นำ โดยองค์การจะต้องมีกิจกรรมหรือโครงการที่ท้าทายในการให้ผู้นำได้ดำเนินการหรือนำทีมในการปฏิบัติกิจกรรมหรือโครงการดังกล่าวให้สำเร็จตามเป้าหมาย เช่น กิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการผลิต กิจกรรมการลดต้นทุน (Cost Reduction) หรือกิจกรรมการปรับปรุงด้านคุณภาพ ซึ่งการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการดังกล่าวผู้นำจะได้ใช้ทักษะต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการทำกิจกรรมหรือโครงการดังกล่าวให้บรรลุผลสำเร็จ เช่น ทักษะการวางแผน การทำงานเป็นทีม การโน้มน้าวใจสมาชิกในทีม การสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Northouse (2012) กล่าวไว้ว่า ความมีประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับ การเข้ากันของรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์ว่าอยู่ในระดับที่ตมามากน้อยเพียงใด ดังนั้นการทำความเข้าใจการแสดงออกของผู้นำได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ต้องทำความเข้าใจสถานการณ์ที่ผู้นำนำอยู่ด้วย

องค์ประกอบที่ 4 คือ การโน้มน้าว (Influencing) เป็นการใช้อำนาจของผู้นำหรือผู้บริหาร เนื่องจากการโน้มน้าวเป็นกระบวนการที่ผู้นำสื่อสารแนวคิดที่ต้องการ เช่น วิสัยทัศน์ หรือนโยบายต่าง ๆ ขององค์กรไปสู่การได้รับการสนับสนุนจากพนักงาน การโน้มน้าวหรือการจูงใจเป็นเรื่องที่ผู้นำต้องทำหน้าที่ชักจูงและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทการทำงานให้แก่หน่วยงาน ดังนั้นทักษะ

โน้มน้าวหรือการจูงใจเป็นสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมี ซึ่งและสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชุตติมา รัชชบางแหลม (2559) ที่ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และพบว่าด้านการสร้างพลังให้ทีมงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาพยาบาลเป็นอย่างยิ่ง โดยการโน้มน้าวเป็นกระบวนการของผู้นำ การมองเป้าหมายของการทำงานที่สูงขึ้นเป็นภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คนและองค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความผาสุก เอาชนะการแข่งขันในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วได้

องค์ประกอบที่ 5 คือ เป้าหมายขององค์การ (Organization Goals) องค์ประกอบสุดท้ายที่ทำให้ภาพของภาวะผู้นำเกิดความสมบูรณ์คือ เป้าหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำใช้การโน้มน้าวเพื่อทำให้ผู้ตามปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของตนไปสู่การบรรลุเป้าหมายของส่วนรวม หรือความมีประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปิลาญ ปฎิพิมพาคม (2550) ที่ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิภาพของผู้บริหาร พบว่า องค์ประกอบประสิทธิภาพของสถานศึกษาเอกชนมี 8 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิต 2) ด้านความสามารถในการพัฒนาเจตคติทางบวก 3) ด้านความสามารถในการปรับตัว 4) ด้านบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน 5) ด้านความพึงพอใจในงาน 6) ด้านความสามัคคีของบุคลากร 7) ด้านการพัฒนาบุคลากร 8) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

2. ตัวแบบภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์กรของกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่า ผู้นำ (Leader) ต้องมีคุณลักษณะดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ผู้นำต้องกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การให้ชัดเจน เป็นจริงและนำไปสู่การปฏิบัติได้ว่าองค์การจะเดินไปในทิศทางใดหรือบริหารจัดการไปในทิศทางใด โดยผู้นำจะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างแม่นยำ มีข้อมูลที่รอบด้านและเพียงพอในการที่จะคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตนั้น โดยอาจปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสอดคล้องกับ Kouzes and Posner (2012) กล่าวว่า การที่ผู้นำจะกลายเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีความยอดเยี่ยมในการเป็นผู้นำได้นั้น ผู้นำต้องมุ่งมั่นต่อการตั้งคำถามกับสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขององค์การ อันนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ร่วมกันสำหรับองค์การ แต่การสร้างวิสัยทัศน์ไม่มีทางนำไปสู่การปฏิบัติได้หากขาดความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรในองค์การ ดังนั้นผู้นำต้องกระตุ้นและจูงใจพนักงานเพื่อให้ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกร่วมในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์การคือความน่าเชื่อถือของผู้นำ 2) การบริหารจัดการที่ดี ต้องเข้าใจบทบาท หน้าที่ของตนเอง ทำงานด้วยความทุ่มเท ตั้งใจและมีความรับผิดชอบ มีการวิเคราะห์ปัญหาได้ดี การตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้ดี มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป และมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Northouse (2012) กล่าวว่าไว้ว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับ การเข้ากันของรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์ว่าอยู่ในระดับที่ตมกน้อยเพียงใด



ดังนั้นการทำความเข้าใจการแสดงออกของผู้นำได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ต้องทำความเข้าใจสถานการณ์ที่ผู้นำอยู่ด้วย 3) มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่หรือดิจิทัล ที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์การในยุคปัจจุบัน ที่เป็นยุคโลกไร้พรมแดนหรือยุคดิจิทัล ปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อองค์การเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในกระบวนการดำเนินงานและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ และต้องมีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่หรือคอมพิวเตอร์ ที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์การในยุคปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับ Elbert and Griffin (2015) ที่กล่าวว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อองค์การในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ เทคโนโลยีครอบคลุมเรื่องความรู้ของมนุษย์ วิธีการทำงาน อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องจักรต่าง ๆ ระบบอิเล็กทรอนิกส์และการสื่อสารโทรคมนาคม และรวมถึงระบบการประมวลผลต่าง ๆ ที่ถูกใช้เพื่อการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์การ 4) การทำงานเป็นทีม การขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีมกล่าวคือ พนักงานที่มีปฏิสัมพันธ์กันและทำงานประสานกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน ภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จภายในทีมและทีมที่มีประสิทธิภาพหรือความมีประสิทธิภาพของทีมขึ้นอยู่กับกำหนดบทบาทที่ชัดเจนของผู้นำทีมและสมาชิกภายในทีม และสอดคล้องกับ DuBrin (2010) ที่กล่าวไว้ว่าบทบาทที่สำคัญของผู้นำทีมประการหนึ่ง คือ การช่วยยกระดับหรือเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของสมาชิกภายในทีมให้ดีขึ้น ถึงแม้ว่าแต่ละคนจะมีความสามารถที่แตกต่างกัน แต่การเข้ามาทำงานร่วมกันเป็นทีมช่วยส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคคลอื่นภายในทีมและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน เพื่อนำมาปรับใช้ในการพัฒนาตนเองซึ่งทำให้เกิดประโยชน์ต่อทีมในอนาคต 5) มีทักษะในการสื่อสาร โน้มน้าวใจและจูงใจผู้อื่น ซึ่งถ้าผู้นำมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ก็จะทำให้ผู้ตามหรือพนักงานมีความเข้าใจในสิ่งที่สื่อสารไป ไม่สับสน และไม่เกิดความผิดพลาดในการทำงานหรือเสียเวลาในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทำให้การทำงานสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปิสิญ ปฏิมพาคม (2550) ที่ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหาร พบว่า ความสามารถในการจูงใจมีความสำคัญกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามาก กล่าวคือความสามารถในการจูงใจเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องให้ความสำคัญ การจูงใจเป็นหลักการหนึ่งในทางจิตวิทยา ซึ่งผู้นำควรได้จูงใจ แนะนำ รวมทั้งบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. องค์การของภาคเอกชนควรนำผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยมากำหนดกรอบนโยบายในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้นำองค์การ เพื่อให้ผู้นำหรือผู้บริหารมีคุณสมบัติตามองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. องค์การของภาคเอกชนควรจัดทำหลักสูตรการพัฒนาวิสัยทัศน์หรือหลักการบริหารของผู้นำหรือผู้บริหาร เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน การคาดการณ์ในอนาคตเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ การกำหนดนโยบาย และหลักการบริหารคนและบริหารงาน

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมุ่งเน้นการศึกษาทดสอบอุตสาหกรรมอื่น ๆ เพื่อทำการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำ หรือสร้างองค์ความรู้ใหม่เพิ่มเติม
2. ควรทำการเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์การของภาคเอกชนกับภาครัฐ เพื่อนำรูปแบบภาวะผู้นำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการแต่ละองค์การ
3. ควรศึกษาตัวแปรปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจมีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น บรรยากาศองค์กร

#### เอกสารอ้างอิง

- ชนิดา ยูบุรณ์. (2553). องค์การที่เป็นเลิศ: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). ปรชญาดุษฐ์บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชุติมา รักษ์บางแหลม. (2559). การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและประเด็นปัญหาจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ปิลัญญ์ ปฏิพิมพาคม. (2550). รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปรชญาดุษฐ์บัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พันธุ์พรหม รังสิธารานนท์. (2558). การพัฒนาสมรรถนะพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน. ปรชญาดุษฐ์บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สถาบันยานยนต์. (2561). 20 ปี สถาบันยานยนต์กับทศวรรษการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมยานยนต์. กรุงเทพมหานคร.
- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2552). การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเศรษฐกิจพอเพียง. กรุงเทพมหานคร.
- สุขพัชรา ชิมเจริญ. (2556). โครงสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปรชญาดุษฐ์บัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- DuBrin, A. J. (2010). *Principles of leadership*. 6<sup>th</sup> ed. South-Western, Cengage Learning: International Edition.
- Elbert, R. J. & Griffin, R. W. (2015). *Business Essentials*. 10<sup>th</sup> ed. Person: Global Edition.
- Fred E. Fiedler. (1967). *The Contingency Modeling of Leadership*. University of Washington.

- Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2014). **Organization behavior: managing people and organization**. 11<sup>th</sup> ed. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2012). **The leadership challenge: how to get extraordinary things done in Organization**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Northouse, P. G. (2012). **Leadership: Theory and practice**. 6<sup>th</sup> ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication, Inc.