



Journal of Social Science and Buddhistic Anthropology

วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ

<https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JSBA/index>

Wat Wang Tawan Tok Nakhon Si Thammarat, Thailand

pp.101-117

บทความวิชาการ

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน*

THE EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE

กนกวรรณ ศรีสุนทร¹, ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์¹Kanokwan Srisunthorn¹, Tippawan Lorsuwannarat¹¹สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์¹National Institute of Development Administration, Thailand¹Corresponding author E-mail: kanokwan1501@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นบทความวิชาการ มีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ท่ามกลางบริบทขององค์กรที่มีความท้าทาย ความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีการปรับตัวบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร รวมทั้งทรัพยากรมนุษย์เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย อยู่รอดอย่างยั่งยืน และเติบโต โดยที่องค์กรแทบทุกองค์กรต้องมีคือ ผู้นำ และสิ่งที่ขาดไม่ได้ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และองค์กรในระยะยาว มีผลการศึกษาเชิงประจักษ์ยืนยันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อพฤติกรรมพนักงานในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีทั้งเชิงเนื้องานตามหน้าที่และเชิงบริบทอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือจากงานหลัก ให้มีประสิทธิภาพที่เหนือกว่า มีการบรรลุผลสำเร็จมากกว่าที่คาดไว้ เมื่อแต่ละปัจเจกบุคคลมีผลการทำงานที่ดีแล้ว จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีม และผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญในการกระทำแบบอย่างเชิงพฤติกรรม ผู้สร้างให้เกิดแรงบันดาลใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ สร้างผลงานที่เหนือกว่าความคาดหวัง

กระตุ้นทางปัญญาให้มีแนวคิด วิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากเดิมหรือคิดแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา คิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และสร้างความท้าทายใหม่ ๆ ให้พนักงานทำงานเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร พร้อมการคำนึงถึงความแตกต่างของพนักงานรายบุคคล สำหรับข้อเสนอแนะ ควรที่จะนำแนวคิดหรือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาประยุกต์กับทางรัฐประศาสนศาสตร์ในประเทศไทยมากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารองค์การ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, องค์การ, ผลการปฏิบัติงาน, พนักงาน

Abstract

This article is an academic article which have a purpose to present transformational leadership that correlation with the performance of employees in the organization. Among the challenging changing and rapid change of organizational context, the organization must adapt and manage to achieve goals, sustainable survive and growth. In almost every organizational structure, the necessary is a leader, and the indispensable is transformational leadership who is considered very important that affects the employee performance and the organization performance in long term. There is empirical study confirming that Transformational leadership can deliver better results than conventional leadership. Transformational leadership influences employee behavior in generating good performance both in terms of job functions and contexts beyond the primary job to have superior performance and more accomplishments than expected. When each individual has a good performance, It will affect the performance of the team, and the performance of the organization as a whole. Transformational leadership is a behavioral model, a creator inspires employees to perform at their best as superior outcome. To enhance Intellectually stimulating ideas for different ways of working, come up with new solutions to solve problems, creative innovation and enhance new challenges for employees to work for the benefit of a group or organization and taking into account the differences of individual employees. The author suggests that application the concept of transformational leadership to apply more to the public administration in Thailand. This will be beneficial to both human resource management and organization administration.

Keywords: Transformational Leadership, Organization, Performance, Employee

บทนำ

ตั้งแต่ช่วงต้นศตวรรษที่ 21 องค์การหลาย ๆ ประเภท ไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ได้เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ทั้งด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio-cultural forces) ด้านเศรษฐกิจ (Global economic forces) ด้านเทคโนโลยี (Technological forces) และสภาพแวดล้อม (Environmental forces) องค์การและคนในองค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนพัฒนา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitive advantage) อันนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์กร (Goodman, M., 2012) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงสถานการณ์ที่เผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วอย่างพลิกผัน (Disruptive change) นี้ เรียกว่าเป็นการเผชิญกับ “VUCA” เป็นตัวย่อมาจาก ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความคลุมเครือ (Ambiguity) (Bennett, N. & Lemoine, G. J., 2014) ความผันผวน (V- Volatility) สิ่งที่ไม่คาดไม่ถึง ไม่สามารถคาดเดาหรือทำนายได้ ไม่ทราบระยะเวลาสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงและรวดเร็ว เป็นสถานการณ์เปลี่ยนแปลงฉับพลัน แบบตั้งตัวไม่ทัน ความไม่แน่นอน (U-Uncertainty) คือ สภาวะที่มีความไม่แน่นอนขาดความชัดเจน คาดการณ์ได้ยาก ขาดข้อมูลสำคัญบางอย่าง ไม่สามารถหาข้อมูลที่ชัดเจนมายืนยันในแต่ละสถานการณ์ได้ ทำให้ยากต่อการตัดสินใจ ความซับซ้อน (C-Complexity) คือ ความซับซ้อน ที่มากขึ้นเรื่อย ๆ เชิงระบบ มีปัจจัยมากมายและซับซ้อนต่อการตัดสินใจ สถานการณ์ที่มีตัวแปรมากมายที่ต้องเชื่อมต่อถึงกัน อาจต้องปรับโครงสร้างและเปลี่ยนทิศทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ความกำกวม (A-Ambiguity) เป็น ความคลุมเครือ ความกำกวมไม่ชัดเจน ไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจน VUCA เป็นทั้งผลลัพธ์ของนวัตกรรมพลิกผัน (Disruptive innovation) และเป็นการขับเคลื่อนนวัตกรรมต่าง ๆ ด้วย (Millar, C. C. J. M. et al., 2018)

การปรับตัวขององค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ความท้าทายต่าง ๆ ข้างต้น ต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ผู้นำขององค์กร โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่พลิกผันอย่างรวดเร็ว มากกว่าผู้นำโดยทั่วไป และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยให้พนักงานได้สร้างผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (Job performance) ทั้งในด้านเนื้อหา (Task Performance) และด้านบริบทอื่น ๆ (Context performance) อันนำมาซึ่งผลงานของทีมงานและองค์กรต่อไป (Nasikhin, M. A. & Danila, N., 2018); (Spencer, L. M., 1993) การมีประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่สูง สามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน (Armstrong, M., 2017); (Dessler, G., 2005)

มีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า องค์การจะมีผลงานที่ดีไปด้วย สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งเป็นผลมาจาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในองค์การ (Transformational leadership) (Birasnav, M., 2014); (Obeidat, B. Y. & Tarhini, A., 2016); (Phillips, J. & Phillips, P., 2015); (Razzaq, S., 2019); (Ugwu, C. I., 2019) บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติของพนักงานในองค์การ เนื้อหาของบทความประกอบไปด้วยการทบทวนวรรณกรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน และสรุป

สาเหตุที่นำเสนอบทความนี้ เพื่อเสริมสร้างแนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการเป็นผู้มีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การด้านแนวคิดและพฤติกรรม สร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจกระตุ้นพนักงานให้เข้าใจความหมายของสิ่งที่ทำ วิสัยทัศน์องค์การและเป้าหมาย กระตุ้นทางปัญญาให้ใช้แนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ พร้อมทั้งเข้าใจในปัจเจกบุคคล อันนำมาซึ่งพฤติกรรมในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงาน มีการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และองค์การสามารถปรับตัวได้ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงพลิกผันรวดเร็ว

การทบทวนวรรณกรรม

ในส่วนของการทบทวนวรรณกรรมนี้ เป็นการรวบรวมและวิเคราะห์วรรณกรรมจากการสืบค้นข้อมูล ความรู้ จากทฤษฎี แนวคิด และผลการศึกษาวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ต้องการวิจัย จากฐานข้อมูลเชิงวิชาการต่าง ๆ เช่น Emerald Group Publishing, Elsevier, Taylor & Francis, Wiley, Harvard Business School Press และสำนักพิมพ์เอกสารทางวิชาการอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในองค์ความรู้และประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมขององค์กรที่มีความท้าทาย ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์การ มีความเชื่อว่า “ผู้นำไม่ได้เป็นมาโดยกำเนิด การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้” (Leaders are not born, leaders are made) การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้และพัฒนาได้ (Rooke, D. & Torbert, W. R., 2005); (Ruvolo, C. M. et al., 2004)

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หรือนักวิชาการบางคนเรียกว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความหมายตามนักวิชาการต่าง ๆ ให้ไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการของการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกันซึ่งผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพวกเขา

ทั้งการตอบสนองหรือการต่อต้าน (Burn, J.M., 1978) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกมองว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลระดับจุลภาคระหว่างบุคคลและเป็นกระบวนการระดับมหภาคในการระดมกำลัง เปลี่ยนระบบสังคมและปฏิรูปสถาบัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้นำพยายามที่จะยกระดับจิตสำนึกของผู้ตามโดยการสร้างให้มีอุดมคติที่สูงขึ้น และมีค่านิยมที่ดีขึ้น เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมสันติภาพและมนุษยธรรม ไม่ให้แสดงอารมณ์พื้นฐาน เช่น ความกลัว ความโลภ ความริษยาหรือความเกลียดชัง ผู้ตามจะยกระดับ จาก "ตัวตนในชีวิตประจำวัน" ถึง 'ตัวตนที่ดีกว่า' โดยที่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์การในทุกตำแหน่ง ทั้งเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ Bass, B. M. ได้ให้คำจำกัดความของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP) ว่าเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตาม กระทำมากกว่าที่พวกเขาคาดหวังไว้ โดยที่ผู้ตามเต็มใจออกแรงกระทำ ผู้ตามมีความพึงพอใจต่อผู้นำ มีการจัดอันดับผลการปฏิบัติงาน และมีการรับรู้ประสิทธิภาพ (Bass, B. M., 1985); (Bass, B. M., 1998)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผล มีอิทธิพลต่อผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนผู้ตามโดยเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ของงานมากขึ้น โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ริเริ่มให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้นและสร้างให้มีอุดมการณ์เหนือผลประโยชน์ของตนเอง ให้ตระหนักถึงองค์การ จากผลของอิทธิพลนี้ ผู้ตามจะรู้สึกพึงพอใจต่อตัวผู้นำ มั่นใจและเคารพผู้นำ พร้อมกับที่ผู้ตามก็จะมีความใส่ใจกระทำ มีแรงจูงใจที่จะกระทำมากกว่าที่คาดหวังไว้ (Bass, B. M., 1985); (Bass, B. M., 1998)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่มองเห็นอนาคตสำหรับองค์การ มีการสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์การต่อพนักงาน ให้การช่วยเหลือพนักงานตระหนักถึงศักยภาพและทำงานร่วมกับพนักงาน เพื่อระบุความต้องการของพวกเขา เพื่อวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Peterson, S. J. et al., 2009) ทั้งนี้การพัฒนาผู้นำ (Leader development) ต่างมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้นำรายบุคคล ในขณะที่ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ เป็นการพัฒนามุ่งเน้นไปที่กระบวนการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับปัจเจกบุคคลที่หลากหลาย จำนวนหลายคนที่เป็นไปโดยธรรมชาติ (เช่น ผู้นำและผู้ตามหรือในหมู่เพื่อนในทีมงานที่จัดการตนเอง) (Day, D. V. et al., 2014) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดของพฤติกรรมผู้นำที่มีมุมมองว่าผู้นำสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้ เนื่องจากพฤติกรรมผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม หรือพนักงานในสังกัด และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ เป็นแบบอย่างให้สมาชิกในองค์การ ยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตาม โดยที่ Bass, B. M. ได้นำเสนอแนวคิดของพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) (Bass, B. M., 1985)

พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่พยายามจะกระตุ้นและจูงใจให้ลูกน้องเกิดความปรารถนาหรือเกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงาน โดยผู้นำจะมีลักษณะที่มีบารมี (Charisma) เพื่อสามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของพนักงานหรือผู้ตามให้เกิดการลอกเลียนแบบผู้นำ โดยที่ผู้นำจะกระตุ้นโดยการใช้อยูปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อให้กลุ่มหรือองค์การบรรลุความสำเร็จ เจริญเติบโต และพัฒนาและมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Individual consideration) ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ เสนอแนะกับผู้ตามกับพนักงานในสังกัด Bass, B. M. & Avolio, B. J. ระบุว่าผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงให้ความใส่ใจต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามอย่างเต็มที่ ซึ่ง ผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมที่มีค่านิยมและอุดมคติของตนเองที่เข้มแข็ง และสามารถสร้างแรงกระตุ้นจูงใจให้กับผู้ตามปฏิบัติงานไปในแนวทางที่มีประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเอง (Bass, B. M. & Avolio, B. J., 1990)

Erkutlu, H. ได้วิจัยหัวข้อผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิผลขององค์การและความเป็นผู้นำ (The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness) เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการเป็นผู้นำของผู้จัดการ รวมถึงความพึงพอใจและความมุ่งมั่นของพนักงานในทีมงานด้านการบริการ แบบสอบถามความเป็นผู้นำแบบหลายปัจจัย แบบสอบถามความมุ่งมั่นขององค์การ และดัชนีรายละเอียดงาน ใช้เพื่อประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้จัดการระดับหัวหน้าและระดับความมุ่งมั่นและความพึงพอใจของพนักงานตามลำดับ ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำกับทั้งประสิทธิภาพขององค์การและประสิทธิภาพความเป็นผู้นำ ผลการวิจัยสนับสนุนข้อเสนอแนะในเอกสารที่ระบุว่าพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นความมุ่งมั่นขององค์การและความพึงพอใจในงาน (Erkutlu, H., 2008)

Ugwu, C. L. ระบุว่า ผู้นำที่จินตนาการอนาคตขององค์การ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การต่อพนักงาน ให้การช่วยเหลือพนักงานให้ตระหนักถึงศักยภาพ และทำงานร่วมกับพนักงานเพื่อระบุความต้องการของพวกเขาเพื่อจุดประสงค์ในการตอบสนองความต้องการเหล่านั้นความต้องการ คำจำกัดความนี้มีความหมายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้การสนับสนุนอย่างไม่มีเงื่อนไขแก่พนักงานของพวกเขา (Ugwu, C. L., 2019)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ในการเป็นแบบอย่าง มีวิสัยทัศน์ จริยธรรม เป็นผู้สร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจให้ผู้ตามหรือพนักงานสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย พร้อมทั้งเป็นผู้นำที่กระตุ้นพนักงาน ให้มีแนวคิด มุมมองหรือวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากเดิม มีแบบใหม่ ๆ และมีบทบาทในการ

เป็นที่ปรึกษา มีการคำนึงถึงความต้องการของปัจเจกบุคคล และปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลายแตกต่างกัน พร้อมกับการเปิดโอกาสที่เสมอภาคเท่าเทียมกันกับพนักงาน

ที่มาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการแนะนำครั้งแรกโดยนักประวัติศาสตร์การเมือง (Political historian) ชื่อ James MacGregor Burns ในปีค.ศ. 1978 เผยแพร่งาน ได้อธิบายกระบวนการที่ ผู้นำและผู้ตาม ได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างไร เพื่อการมีระดับของขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจที่สูงขึ้น โดยอธิบายลักษณะภาวะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass, B. M., 1985); (Burns, J. M., 1978); (Yukl, G., 1989) เป็นไปตามหลักการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ตามจะได้รับแรงบันดาลใจให้ปรับเปลี่ยนความคาดหวัง การรับรู้ และแรงจูงใจ เพื่อให้การทำงานร่วมกันสามารถบรรลุเป้าหมาย (Burns, J. M., 1978); (Yukl, G., 1989)

สำหรับ Bass, B. M. อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับทฤษฎีของ Burns โดยได้ระบุว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถกำหนดได้ โดยขึ้นอยู่กับผลกระทบที่มีต่อผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่ได้รับ ความไว้วางใจ ความเคารพ และความชื่นชมจากผู้ร่วมงานหรือผู้ตามของเขา” (Bass, B. M., 1985)

Burns, J. M. ได้ระบุว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดที่ต้องนำมาใช้ในการตอบสนองต่อความต้องการในกระบวนทัศน์ใหม่ ๆ โดยที่รูปแบบของ (Burns, J. M., 1978) เป็นภาวะผู้นำที่เป็นการปฏิวัติความเป็นผู้นำ โดยรวมพฤติกรรมและรูปแบบการเป็นผู้นำที่หลากหลาย มีการปรับกระบวนทัศน์การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างแนวทางปฏิบัติในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้นำ ภายในกระบวนทัศน์ใหม่นี้บทบาทของผู้นำจะเปลี่ยนจากผู้บังคับบัญชา ผู้สั่งการและผู้มีอำนาจตัดสินใจ เป็นนักพัฒนา เป็นที่ปรึกษาและพี่เลี้ยง โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้สามารถพัฒนาได้ (Mason, C. et al., 2014)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการเคลื่อนไหวในองค์กร ผู้นำดังกล่าวพยายามที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่มีอยู่และมีอิทธิพลต่อคนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ใหม่และความเป็นไปได้ใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีเยี่ยมมีอำนาจหน้าที่และอำนาจในการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้คนที่เชื่อถือและทำตามตัวอย่างของพวกเขา อย่างไรก็ตามยังมียันตรายที่อาจเกิดจากอิทธิพลที่มีประสิทธิภาพของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำและองค์กรจะต้องรักษาความรับผิดชอบในขอบเขตที่อยู่ภายในที่แน่นอน โดยรวม, ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ให้ทิศทางใหม่, สร้างแรงบันดาลใจใหม่, และพฤติกรรมใหม่สำหรับองค์กรของพวกเขา (Tucker, B. A. & Russell, R. F., 2004)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อองค์กร เนื่องจากว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้การเปลี่ยนแปลงและการเคลื่อนไหวในองค์กรของพวกเขา ผู้นำดังกล่าวพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง

โครงสร้างที่มีอยู่และโน้มน้าวให้ผู้คนซื้อแนวคิดที่เป็นวิสัยทัศน์ใหม่และความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยอดเยี่ยมจะใช้อำนาจและพลังเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้คนไว้วางใจและทำตามตัวอย่างของพวกเขา อย่างไรก็ตามยังมีอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากอิทธิพลของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ผู้นำและองค์กรต้องรักษาความรับผิดชอบเพื่อให้มั่นใจว่าผู้นำอยู่ภายในขอบเขตที่กำหนดแน่นอน โดยรวมแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ให้ทิศทางใหม่ สร้างแรงบันดาลใจใหม่และพฤติกรรมใหม่สำหรับองค์กรของพวกเขา (Tucker, B. A. & Russell, R. F., 2004)

Burns, J. M. อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเกิดขึ้นเมื่อคนหนึ่งคนหรือมากกว่านั้นมีส่วนร่วม มีความผูกพันกับคนอื่น ๆ ในลักษณะที่ผู้นำและผู้ตามมีการยกระดับแรงจูงใจ (Motivation) เปลี่ยนแปลงค่านิยม (Values) และศีลธรรม (Morality) ให้สูงขึ้น ผลลัพธ์ในการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่องานผู้นำและผู้ตาม (Burns, J. M., 1978)

Bass, B. M. ให้คำจำกัดความของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ว่าเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตาม กระทำมากกว่าที่พวกเขาคาดหวังไว้ โดยที่ผู้ตามเต็มใจออกแรงกระทำ ผู้ตามมีความพึงพอใจต่อผู้นำ มีการจัดอันดับผลการปฏิบัติงาน และมีการรับรู้ประสิทธิภาพ (Bass, B. M., 1998)

ผลการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการหลายคนให้คำนิยามความหมายของผลการปฏิบัติงานไว้อย่างหลากหลายและน่าสนใจตัวอย่างเช่น Byars, L. L. ให้ความหมายว่าผลการปฏิบัติงาน คือ ระดับความสำเร็จของงานที่สร้างโดยพนักงาน (Byars, L. L., 2008) ในขณะที่ Williams, R. S. กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การบรรลุเป้าหมายองค์กร ของบุคคล อันเกิดจากพฤติกรรมที่หลากหลาย (Williams, R. S., 2002) Kurniawati, A. et al. อธิบายว่า คือ การเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกในการทำงานของแต่ละบุคคล ที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานแต่ละคน ที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหา ความสำเร็จตามเป้าหมาย และประสิทธิภาพในการทำงาน (Kurniawati, A. et al., 2016) Honiball, G. F. ให้ความหมายว่า ผลของการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่เชื่อมโยง ระหว่างเป้าหมายของพนักงานรายบุคคล กับเป้าหมายของหน่วยงาน และเป้าหมายขององค์กร (Honiball, G. F., 2008) Campbell, J. P. et al. ให้ความหมายว่า สิ่งที่เกิดขึ้นได้ในการที่ผู้คนกระทำ (เช่น พฤติกรรม) ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร (Campbell, J. P. et al., 1990) Viswesvaran, C. & Ones, D. S. ให้ความหมายว่า การกระทำ พฤติกรรม และผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ ซึ่งพนักงานมีส่วนร่วมหรือนำมาเชื่อมโยงกันได้ และนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร (Viswesvaran, C. & Ones, D. S., 2000) Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่งงาน

ต่าง ๆ โดยดำเนินกิจกรรมที่นำไปสู่แก่นหลักเฉพาะด้านขององค์กรโดยตรง ซึ่งอาจจะเป็นการดำเนินงานบางส่วนของกระบวนการงานเฉพาะ หรือเป็นการดำเนินกิจกรรมทางอ้อมในการจัดหาวัสดุหรือให้บริการที่จำเป็น เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร (Borman, W. C. & Motowidlo, S. J., 1997) Murphy, K. R. ให้ความหมายว่า คือ หน้าที่ของการปฏิบัติงานปัจเจกบุคคลในงานเฉพาะที่ประกอบด้วยรายละเอียดงานมาตรฐาน รวมถึงผลกระทบจากตัวแปรหลากหลาย (Murphy, K. R., 1989)

รูปแบบของผลการปฏิบัติงาน (Models of job performance)

สำหรับรูปแบบของผลการปฏิบัติงาน Campbell, J. P. et al. ได้แบ่งผลการปฏิบัติงานของบุคคลเป็น 2 ด้านหลัก ได้แก่ (Campbell, J. P. et al., 1990)

1. ลักษณะผลงานที่เจาะจงเฉพาะงานของตำแหน่งนั้น ๆ (Job performance specific to a particular job) หมายถึง ลักษณะผลการปฏิบัติงานในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ที่เป็นเทคนิคเฉพาะ หน้าที่เฉพาะ หรือพฤติกรรมเฉพาะสำหรับตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ เฉพาะเจาะจง โดยที่ไม่มีลักษณะนี้ในตำแหน่งงานอื่น ๆ

2. ลักษณะผลการทำงานที่ไม่เจาะจงเฉพาะงาน (Job performance on non-job specific) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ที่ไม่จำกัดอยู่เฉพาะตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ เท่านั้น เป็นเกณฑ์กว้าง ๆ ที่วัดได้ พบได้ในทุก ๆ หน้าที่งาน (Wide criterion)

ทั้งนี้ Campbell, J. P. et al. ศึกษาพบว่า ปัจจัยการมีผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้นอาจจะมีอย่างอื่นเพิ่มเติมด้วย เป็นลักษณะที่ซ่อนแฝงอยู่ ได้แก่ 1) ความเชี่ยวชาญในงานหน้าที่หลักเฉพาะ (Core technical proficiency) 2) ความเชี่ยวชาญด้านอื่น ๆ ที่ส่งเสริมงานหลัก (General proficiency) 3) การสื่อสารด้วยการเขียนและการสื่อสารด้วยวาจา (Written and oral communication) 4) การมีระเบียบวินัยในตนเอง (Maintaining personal discipline) โดยยึดมั่นในวินัย ขนบธรรมเนียม หลักปฏิบัติองค์การ มีการควบคุมตัวเอง พฤติกรรมซื่อสัตย์ ไว้วางใจได้ในงานประจำ มีความมุ่งมั่น มีมาตรฐานสูงต่อการปฏิบัติตน มีระดับการหลีกเลี่ยงการกระทำที่ฝ่าฝืนกฎระเบียบ 5) อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของเพื่อนและทีม (Facilitating peer and team performance) 6) การกำกับดูแล (Supervision) 8) การจัดการหรือการบริหาร (Management or administration) และเฉพาะข้อสุดท้าย 7) ความมานะพยายามและภาวะผู้นำ (Demonstrating effort and leadership) เป็นการสร้างผลงานโดยมีระดับความมุ่งมั่นเต็มที่ครอบคลุมขอบเขตของงานองค์การโดยรวม มีความอดทน ความอุตสาหะ ความพยายาม แสดงความเป็นผู้นำตลอดจนสนับสนุนผู้อื่น เพื่อนร่วมงาน การกระทำที่เอื้ออำนวยให้ทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลงานของปัจเจกบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุผลตามที่มอบหมายด้วยความเต็มใจ สร้างผลการทำงานที่ดี ความเต็มใจทำงานภายใต้

สภาพการณ์ที่ยากลำบาก ในข้อนี้ผู้เขียนจึงมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำนั้นมีผลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมาก (Campbell, J. P. et al., 1990)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการกล่าวว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างผลงานที่ดีกว่าภาวะผู้นำทั่วไป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพที่เหนือกว่า ทำให้ได้ผลลัพธ์ที่คาดหวัง” (Bass, B.M. & Avolio, B.J., 1993) การค้นพบนี้เป็นจริงสำหรับผู้นำทั้งระดับสูงและระดับต่ำ เป็นจริงสำหรับผู้นำในองค์การสาธารณะและองค์การภาคเอกชน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ตามบรรลุผลสำเร็จมากกว่าที่คาดไว้ ผู้ตามจึงมีแรงจูงใจที่จะก้าวข้ามผลประโยชน์ของตนเอง ร่วมกันสร้างสรรค์เพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การ (Erkutlu, H., 2008) ซึ่งมีการศึกษาของนักวิชาการหลาย ๆ คนที่ผ่านมา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก (Bacha, E., 2014); (Birasnav, M., 2014); (Ugwu, C. I., 2019)

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

Bacha, E. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงาน และการวัดที่รับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของงานในบริษัทฝรั่งเศส การออกแบบ/ระเบียบวิธี/แนวทาง มีการส่งแบบสำรวจแบบสอบถามไปยังพนักงานที่ทำงานในอุตสาหกรรมและบริการ รวบรวมตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม 100 คน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการปฏิบัติงานของผู้ติดตาม และระหว่างภาวะผู้นำการแบบเปลี่ยนรูปแบบกับการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับลักษณะงานหลักด้วย (Bacha, E., 2014)

Smith, R. นักศึกษาปริญญาเอก มหาวิทยาลัย Walden ศึกษาวิจัย พบว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน พันธสัญญาที่มุ่งมั่นต่อองค์การ และความอยู่รอดขององค์การ พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาวะการเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณสมบัติความเป็นผู้นำในอุดมคติและมีประสิทธิภาพ อันส่งผลต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะช่วยยกระดับความอยู่รอดขององค์กรและปรับปรุงสภาพองค์การปัจจุบัน (Smith, R., 2015)

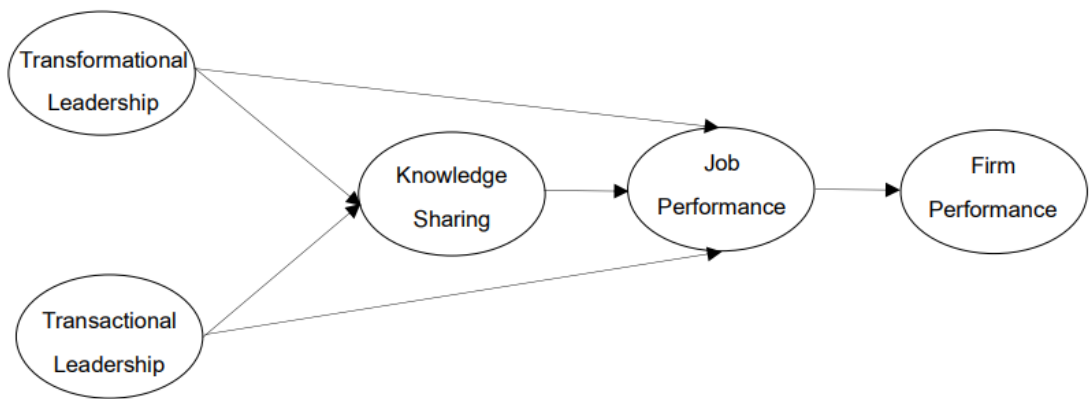
นอกจากนี้มีการศึกษาหัวข้อผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพขององค์การและความเป็นผู้นำ (The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness) กรณีศึกษาประเทศตุรกี โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีต่อทั้งประสิทธิภาพขององค์กรและผู้นำในโรงแรมบูติก สำหรับการออกแบบ/ระเบียบวิธีวิจัย มีอาสาสมัครทั้งหมด 722 คน (ผู้จัดการ 60 คนและพนักงานที่ไม่ใช่ผู้บริหาร 662 คน) เข้าร่วม

ในการศึกษาครั้งนี้จากโรงแรมบูติก 60 แห่ง ได้มีการแจ้งว่าการศึกษานี้ออกแบบมาเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการเป็นผู้นำของผู้จัดการ รวมถึงความพึงพอใจและความมุ่งมั่นของพนักงานในทีมงานด้านการบริการ แบบสอบถามความเป็นผู้นำแบบหลายปัจจัย แบบสอบถามความมุ่งมั่นขององค์กร และดัชนีรายละเอียดงาน ใช้เพื่อประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้จัดการระดับแนวหน้าของโรงแรมบูติก และระดับความมุ่งมั่นและความพึงพอใจของพนักงานตามลำดับ ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำกับทั้งประสิทธิภาพขององค์กรและประสิทธิภาพความเป็นผู้นำ พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นความมุ่งมั่นขององค์กรและความพึงพอใจในงาน (Erkutlu, H., 2008)

นอกจากนี้ยังมีงานเชิงประจักษ์และความคิดเห็นของนักวิชาการนำเสนอว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ เช่น Walumbwa, F. O. & Hartnell, C. A. ศึกษาการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการระบุตัวตนเชิงสัมพันธ์กับหัวหน้างานและการรับรู้ความสามารถของตนเอง เป็นสื่อกลาง ในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานที่ได้รับประเมินจากหัวหน้างาน (Understanding transformational leadership-employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy) ผลการปฏิบัติงาน รวมถึงความสามารถของแต่ละบุคคลในการสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรม สร้างแรงบันดาลใจ และทำงานที่ท้าทายเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ดีกว่า จากการใช้ตัวอย่างพนักงาน 426 คน และผู้บังคับบัญชาทันที 75 คนจากตัวแทนจำหน่ายรถยนต์รายใหญ่ ผลลัพธ์การสร้างแบบจำลองเชิงเส้นแบบลำดับขั้น (hierarchical linear) เปิดเผยว่าการระบุเชิงความสัมพันธ์กับหัวหน้างานเป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและความเชื่อในความสามารถของตนเองในการกระทำหรือปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ ให้สำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ มีสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Walumbwa, F. O. & Hartnell, C. A., 2011)

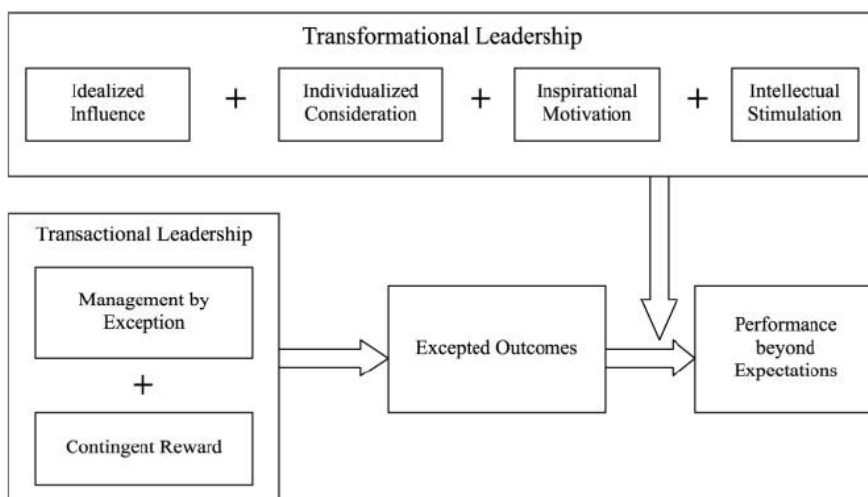
ประเด็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานยังเป็นเรื่องที่ได้รับการศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่อง

Obeidat, B., et al. ได้ศึกษาหัวข้อ "A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance. . งานวิจัยนี้ มีการเก็บข้อมูลที่รวบรวมจากพนักงาน 179 คนที่สภากาชาดในจอร์แดน เป็นการทดสอบโดยใช้แบบจำลองโครงสร้างสมการเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานและผลงานของบริษัท (Obeidat, B. Y. et al., 2016)



ภาพที่ 1 The associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance, (Obeidat, B. Y. et al., 2016)

เพราะฉะนั้นอาจกล่าวได้ว่า องค์การที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในองค์การ ก็ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและผลงานขององค์การอีกด้วยเช่นกัน (Birasnav, M., 2014); (Obeidat, B. Y. et al., 2016); (Phillips, J. & Phillips, P., 2015) ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 Transformational leadership and transactional leadership impact the performance (Bass, B. M. & Avolio, B. J., 1993)

ผู้เขียนมีความคิดเห็นว่า แนวคิดหรือทฤษฎีดังกล่าวนี้ ได้มีการศึกษาเชิงประจักษ์ในองค์การต่างประเทศหลากหลายองค์การและหลายประเทศ จึงควรที่นำมาใช้ในทางรัฐประศาสนศาสตร์ทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยมากขึ้น โดยเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารองค์การ สำหรับทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น หากมีการนำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้น่าที่จะส่งผลให้พนักงานเกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนทางด้านองค์การสิ่งที่จะเกิดขึ้น คือ ส่งผลต่อองค์การให้มีความเจริญเติบโตตามมาด้วยซึ่งพิสูจน์ได้จากงานเชิงประจักษ์ที่ผู้เขียนได้อธิบายไว้แล้วข้างต้น

แนวโน้มอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ควรจะเป็นในสังคมวิถีใหม่

ผู้เขียนพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมองค์การมาจากปัจจัยภายในองค์การและปัจจัยภายนอกองค์การที่เกิดขึ้น ปัจจัยภายในได้แก่ ความแตกต่างหลากหลายของพนักงานในองค์การทั้งช่วงวัย คนทำงานยุคต่าง ๆ เพศสภาพ เชื้อชาติ ความคิดความเชื่อ การทำงานแบบไร้พรมแดน ลักษณะงานรูปแบบใหม่ ๆ สำหรับปัจจัยภายนอกองค์การมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศ การติดต่อสื่อสารรูปแบบใหม่ ๆ ภาวะโรคระบาด พฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนไป คู่แข่งที่หลากหลาย การแข่งขันสูง การพลิกผันของธุรกิจ การดำเนินกิจการด้วยรูปแบบใหม่ผ่านอิเล็กทรอนิกส์ พาณิชนกรรมอิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์ด้วยรูปแบบแอปพลิเคชันต่าง ๆ จะกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหลักการที่ดีตามที่อธิบายมาในบทความข้างต้น พร้อมการยืดหยุ่นที่เปิดกว้างเพื่อผสมผสานสิ่งใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ เปิดรับการปรับเปลี่ยนใหม่ ๆ แนวคิดที่หลากหลายของพนักงาน เพื่อรูปแบบองค์การวิถีใหม่ การบริหารจัดการดำเนินงานแบบใหม่ ๆ การเข้าสู่ตลาดใหม่ ๆ โซลูชันใหม่ ๆ เพื่อลูกค้า การบริหารทรัพยากรใหม่ ๆ และรูปแบบการทำงานแบบใหม่ ๆ ที่ผสมผสาน อันจะนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมาย ความอยู่รอด และเติบโตต่อไป

สรุป

โลกยุคปัจจุบันองค์การแทบทุกองค์การต้องมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อองค์การ โดยเฉพาะในช่วงที่เกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงและการดำรงชีวิตของผู้คนทั่วโลก มีองค์การจำนวนมากที่ต้องล้มสลายไปเพราะไม่สามารถแบกรับภาระที่เกิดขึ้นได้ แต่ก็มีองค์การใหม่เกิดขึ้น ความอยู่รอดขององค์การนั้นองค์ประกอบสำคัญหนึ่ง คือ ผู้นำที่อยู่ในโครงสร้างองค์การแทบทุกองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน แต่สิ่งที่สำคัญกว่านั้น คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจมาเป็นระยะหนึ่ง นักวิชาการบางท่านให้ความเห็นว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างผลงานที่ดีกว่าภาวะผู้นำทั่วไป” มีงานวิจัยเชิงประจักษ์ได้ค้นพบว่า ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน อาจเนื่องจากพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นความมุ่งมั่นขององค์กรและความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นมากขึ้น และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่พนักงานได้ทำงาน จึงสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีพลังในการทำงานส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีตามมาด้วย การที่องค์กรจะมีการเจริญเติบโตก้าวหน้าจึงควรให้ความสำคัญต่อการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะหากองค์กรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผลที่จะเกิดขึ้นตามมาคือ ผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรตามมาด้วย สำหรับข้อเสนอแนะควรมีการนำแนวคิดหรือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาทำการวิจัยหรือประยุกต์เพื่อทดสอบกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐ น่าที่จะทำได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจ เพราะประเทศไทยมีบริบทบางอย่างแตกต่างจากต่างประเทศซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์ โดยเฉพาะการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์และการบริหารองค์การตามวิถีใหม่ด้วย

เอกสารอ้างอิง

- Armstrong, M. (2017). *Armstrong on reinventing performance management: Building a culture of continuous improvement*. London: Kogan Page.
- Bacha, E. (2014). The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics. *Journal of Management Development*, 33(4), 410-420.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in organizational change and development*, 4(1), 231-272.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial military, and educational impact*, mahwah. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennett, N. & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.

- Birasnav, M. (2014). Relationship between transformational leadership behaviors and manufacturing strategy. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(2), 205-223.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Byars, L. L. (2008). *Human resource management*. (9th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Campbell, J. P. et al. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575.
- Day, D. V. et al. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly*, 25(1), 63-82.
- Dessler, G. (2005). *Human resource management*. (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of Management Development*, 27(7), 708-726.
- Goodman, M. (2012). *Creativity and strategic innovation management*. New York, NY: Routledge.
- Honiball, G. F. (2008). Managers' perceptions of the relationship between spirituality and work performance. In Doctoral dissertation. University of South Africa, Gauteng, South Africa.
- Kurniawati, A. et al. (2016). Relationship among individual factors, knowledge sharing, and work performance: A model from baby boomers, generation X, and generation Y perspective. In *Industrial engineering and engineering management (IEEM)*, 2016 IEEE international conference on (pp. 6-10). IEEE.
- Mason, C. et al. (2014). Transformational leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 174-194.

- Millar, C. C. J. M. et al. (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5-14.
- Murphy, K. R. (1989). Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time? *Human performance*, 2(3), 183-200.
- Nasikhin, M. A. & Danila, N. (2018). The impact of knowledge management on work performance through the employees' competence: A case study of "MP" Bank. *Journal of Economics, Business Accountancy Ventura*, 20(3), 341-346.
- Obeidat, B. Y. & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance. *Journal of Management Development*, 35(5), 681-705.
- Obeidat, B. Y. et al. (2016). The impact of knowledge management on innovation. *Management Research Review*, 39(10), 1214-1238.
- Peterson, S. J. et al. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of management*, 35(2), 348-368.
- Phillips, J. & Phillips, P. (2015). High-impact human capital strategy: Addressing the 12 major challenges today's organizations face. New York, NY: Amacom.
- Razzaq, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business Process Management Journal*, 25(5), 923-947.
- Rooke, D. & Torbert, W. R. (2005). Seven transformations of leadership. *Harvard Business Review*, 83(4), 66-76.
- Ruvolo, C. M. et al. (2004). Leaders are made, not born the critical role of a developmental framework to facilitate an organizational culture of development. *Consulting psychology journal: practice and research*, 56(1), 10-19.

- Smith, R. (2015). Advantages and barriers to transformational leadership implementation in a scientific laboratory. In Doctoral dissertation. Walden University, Minneapolis, Minnesota.
- Spencer, L. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. New York, NY: Wiley.
- Tucker, B. A. & Russell, R. F. (2004). The influence of the transformational leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 103-111.
- Ugwu, C. I. (2019). Mediation effect of knowledge management on the relationship between transformational leadership and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *Journal of Librarianship and Information Science*, 51(4), 1052-1066.
- Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Walumbwa, F. O. & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership–employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), 153-172.
- Williams, R. S. (2002). Managing employee performance: Design and implementation in organizations. London: Thomson Learning.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.