# ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ฟาร์มสุกร จำกัด (นามสมมุติ) จังหวัดนครพนม

# Factors Affecting The Administrative Success of Organization: Case Study of Farm Sukorn Co., Ltd., (Assumed Name) Nakhon Phanom Province

*พุธลักษณ์ มณีพรรณ (Puttalak Maneephan)**

*บังอร ศรีพานิชกุลชัย (Bungorn Sripanidkulchai)***

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ และปัจจัย 7 ประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารองค์กรของบริษัทฟาร์มสุกรจำกัด (นามสมมุติ) จังหวัดนครพนม โดยใช้แนวคิด 3 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) 2) คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ (Personality leadership) และ 3) ปัจจัย 7 ประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารองค์กร (The Mckinsey's 7S)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในบริษัทฟาร์มสุกร จำกัด ที่มีอายุงาน 3 ปีขึ้นไป จำนวน 74 คนและประธานกรรมการผู้จัดการบริษัท จำนวน 1 คน โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานจำนวน 74 คนมีระดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกับและประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทในด้านปัจจัยภาวะผู้นำการ

---

* นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

** ศาสตราจารย์ คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

เปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะของความเป็นผู้นำต่อความสำเร็จในการบริหารองค์กร แต่มีความคิดเห็นต่อปัจจัย 7 ประการที่ต่างระดับกันเล็กน้อยในด้านกลยุทธ์และด้านทักษะ เมื่อศึกษาความสัมพันธ์พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.05$ และการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์กับด้านกลยุทธ์ด้านโครงสร้างและด้านรูปแบบของการบริหารองค์กร ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.05$

สรุปการวิจัยนี้ได้ว่า บริษัท ฟาร์มสุกร จำกัด ซึ่งมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีปัจจัย 7 ประการ (The Mckinsey's 7S) ที่มีความสัมพันธ์กันโดยประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์กับคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดี ทำให้พร้อมต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

**คำสำคัญ**: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ ปัจจัย 7 ประการ

## ABSTRACT

The purposes of this article were to study leadership, personality of leadership, and seven factors affecting the success of administrative organization of Farm Sukorn Co.,Ltd. (assumed name) Nakhon Phanom Province. The study based on three concepts; transformational leadership, personality of leadership, and the seven factors affecting the success of administrative organization (The Mckinsey's 7S).

The target population used in the research consisted of 74 personnel with three years experiences and the president of Farm Sukorn Co.,Ltd. Questionnaires and in-depth interviews were used as research tools to collect the data on the transformational leadership, personality of leadership, and the seven factors of administrative organization. The data were analyzed

by descriptive statistic using mean, standard deviation, and Pearson product moment correlation.

The research findings were

1) 74 personnel and the president had similar level of perception on the transformational leadership and personality of leadership. The president strongly agreed with the seven factors in strategy and skill factor, whereas the personnel just agreed to these factors.

2) The item on idealized influence of transformational leadership had highly significant correlation with the personality of leadership at $p < 0.05$ level. Moreover, the intellectual stimulation had highly significant correlation with three items of the seven factors of administrative organization which were strategy, structure and style at $p < 0.05$

In conclusion, this case study of Farm Sukorn Co.,Ltd. demonstrated that the company's success according to the application of integrated seven factors of administrative organization. Furthermore, the president had transformational leadership that correlated with the personality of leadership to successfully drive the organization.

**Keywords:** Transformational leadership, Personality of leadership, The Mckinsey's 7S

## บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์การบริหารจัดการองค์กรเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ดังนั้น ผู้นำที่ทำหน้าที่บริหารจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง ในการบริหารองค์กรนั้นผู้นำสูงสุดขององค์กรคือประธานกรรมการผู้จัดการบริษัททำหน้าที่ตัดสินใจการวางแผนระยะยาวขององค์กร กำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายและกลยุทธ์ โดยมีผู้บริหารระดับกลางคือผู้จัดการดำเนินการตามนโยบายและประสานงานกับ

ผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ผู้บริหารระดับต้น คือหัวหน้าสามารถแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติแก่ผู้ตามได้คือพนักงานและคนงาน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์กรที่ผู้นำจะสามารถนำพาองค์กรมุ่งสู่เป้าหมายได้อย่างชัดเจนนั้น ผู้นำจะต้องมีภาวะความเป็นผู้นำและต้องมีลักษณะพฤติกรรมที่เหมาะสม ซึ่งผู้นำจะมีความสามารถในการหาทรัพย์สินที่มีค่ามาสู่องค์กร นำไปสู่เป้าหมายสูงสุด และปรับปรุงสายงานที่อยู่ล่างสุดเพื่อทำให้องค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Northouse, 2010) ซึ่งแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเหมาะสมอย่างยิ่งในปัจจุบัน เป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถกระตุ้นและจูงใจผู้ตาม เพื่อให้ได้ผลที่คาดหวัง ผู้นำมีการสื่อสารกับผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามมีพัฒนาการที่ดี เพื่อนำไปสู่เป้าหมายทั้งของผู้นำและผู้ตาม ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Bass and Riggio,2006 อ้างจาก Avolio, Bass, and Jung 1997) นอกจากผู้นำต้องมีภาวะความเป็นผู้นำแล้วนั้น ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล คุณลักษณะด้านการจัดการงาน คุณลักษณะด้านการจูงใจ และคุณลักษณะด้านความสามารถ (Dubrin, 2012) ในการบริหารจัดการองค์กรนับว่ามีความสำคัญ ซึ่งมีแนวคิดที่เรียกว่า ปัจจัย 7 ประการ หรือ The Mckinsey's 7S ประกอบด้วยปัจจัยด้านกลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) รูปแบบหรือการนำของผู้บริหาร (Style) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared value) ปัจจัย 7 ประการนี้มีความเชื่อมโยงกันและกันทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพได้ เมื่อองค์กรมีประสิทธิภาพจะแสดงถึงความสำเร็จขององค์กรเช่นเดียวกัน (Witcher and Chau, 2010)

งานวิจัยนี้ศึกษา บริษัทฟาร์มสุกร จำกัด (นามสมมุติ) และจากการสัมภาษณ์เจ้าของบริษัทพบว่า บริษัท ฟาร์มสุกร จำกัด ได้เริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2526 โดยเริ่มดำเนินธุรกิจไก่เนื้อและไก่ไข่ ในปี พ.ศ. 2528 เริ่มเลี้ยงสุกร และขยายกิจการมีแม่พันธุ์สุกรมากขึ้นอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งในปีพ.ศ. 2535 ได้ขยายสุกรพันธุ์เป็น 750 แม่พันธุ์ และผลิตสุกรขุนเอง ในปี พ.ศ. 2537 ได้ขยายสุกรพันธุ์มากขึ้นเป็น 1,100 แม่พันธุ์ และเริ่มระบบฟาร์มสุกรขุนจ้างเลี้ยง หรือระบบฟาร์ม

คู่สัญญา ในปี พ.ศ. 2545 อัตราการขยายตัวของสุกรเพิ่มขึ้นเป็น 4,000 แม่พันธุ์ และเริ่มใช้เทคโนโลยีโดยการบำบัดของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิตในฟาร์ม มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านการใช้ผลิตกระแสไฟฟ้าและนำน้ำที่ผ่านการบำบัด มารดเป็นปุ๋ยในการทำสวนส้มโอ ซึ่งเป็นอีกหนึ่งผลิตผลพลอยได้ของบริษัทฯ ต่อมาในปี พ.ศ. 2549 บริษัทได้เปิดธุรกิจขายยารักษาโรคของสัตว์ทุกชนิด ที่ประเทศเวียดนาม ปี พ.ศ. 2551 บริษัท ฟาร์มสุกร จำกัดได้เน้นการให้ความสำคัญ และใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อทัศนียภาพและบรรยากาศที่ดี มีความปลอดภัย แก่ผู้ปฏิบัติงานและชุมชนภายนอก บริษัท ฯ จึงได้ผ่านการรับรองเป็นฟาร์มอนามัย ใส่ใจสิ่งแวดล้อม ประจำปี พ.ศ. 2551

ต่อมาในปี พ.ศ. 2552 ได้นำหลักการการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามา ใช้ในการบริหารบุคคลของบริษัทโดยเน้นในเรื่องของสวัสดิการของพนักงาน เช่นการจัดรถรับส่ง ทุนการศึกษาในระดับปริญญาตรีแก่บุตร และบ้านพัก และ ในปีเดียวกันได้ขยายธุรกิจไปที่ประเทศลาว ปัจจุบัน พ.ศ. 2555 ขยายแม่พันธุ์สุกร ที่ฟาร์มในประเทศไทย เป็น 4,800 แม่พันธุ์ และได้พยายามขยายช่องทาง เปิดตลาดธุรกิจการค้าสุกรที่ประเทศเวียดนาม

ด้วยความก้าวหน้าของบริษัท ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาภาวะผู้นำ คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ และปัจจัย 7 ประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารองค์กรของบริษัทฟาร์มสุกรจำกัด (นามสมมุติ) จังหวัดนครพนม โดยใช้แนวคิด 3 ประการคือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) 2) คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ (Personality leadership) และ 3) ปัจจัย 7 ประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารองค์กร (The Mckinsey's 7S)

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรกลุ่มตัวอย่างและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้เลือกเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานที่บริษัท ฟาร์มสุกร จำกัด จังหวัดนครพนมเป็นระยะเวลา 3 ปีขึ้นไป ได้แก่ ผู้ช่วยกรรมการ ผู้จัดการ ผู้จัดการ หัวหน้าแผนก พนักงานและคนงาน จำนวน 74 คน และประธาน กรรมการผู้จัดการบริษัท จำนวน 1 คน เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นที่เหมือนกัน

และแตกต่างกัน โดยใช้แบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ และปัจจัย 7 ประการ (The Mckinsey's 7S) วัดด้วยมาตรวัดของลิเคิร์ท แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้ ระดับ 1 หมายถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย ระดับ 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วย และระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ และปัจจัย 7 ประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารองค์กร

**2. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ**

แบบสอบถามที่สร้างขึ้นได้ผ่านการพิจารณาความเหมาะสมของเนื้อหาและภาษาจากผู้เชี่ยวชาญ และผ่านการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ที่ปฏิบัติงานที่บริษัทฟาร์มสุกรจำกัด น้อยกว่า 3 ปี และหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้วิธีของ Cronbach เพื่อหาสัมประสิทธิ์ของแอลฟ่า (Alpha coefficient) ผลการทดสอบพบว่า แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93 และแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัย 7 ประการมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92

**3. การเก็บรวบรวมข้อมูล**

แบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ 1) เก็บข้อมูลจากการใช้แบบสอบถามและให้ประชากรกลุ่มตัวอย่างกรอกแบบสอบถามเอง (self administered) และ 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) มีประเด็นคำถามปลายเปิด โดยผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลด้วยตนเอง จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารองค์กร

**4. การวิเคราะห์ข้อมูล**

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณา คือ ความถี่ (frequency)

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ และปัจจัย 7 ประการ วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณา ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยกำหนด

ช่วงค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเพื่อการการแปรผล แบ่งเป็น 5 ระดับคือ ค่าคะแนน 1.00-1.49 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ค่าคะแนน 1.50-2.49 หมายถึง ไม่เห็นด้วย ค่าคะแนน 2.50-3.49 หมายถึง ไม่แน่ใจ ค่าคะแนน 3.50-4.49 หมายถึง เห็นด้วย และค่าคะแนน 4.50-5.00 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4.3 การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ และระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัย 7 ประการ ซึ่ง (Cohen, 1988 cited in Weinberg, 2002) กำหนดค่า r เท่ากับ 0.50 ถึง 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูง ค่า r เท่ากับ 0.30 ถึง 0.49 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ค่า r เท่ากับ 0.10 ถึง 0.29 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ และค่า r เท่ากับ 0.00 หมายถึงไม่มีความสัมพันธ์กัน โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ $\alpha = 0.05$

## ผลการศึกษาจากแบบสอบถาม

1. **ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม** ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ปฏิบัติงานที่บริษัทฟาร์มสุกรจำกัด ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3 ปีขึ้นไป จำนวน 74 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 41-50 ปี มีสถานภาพสมรส มีระดับการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี

2. **ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นต่อด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในระดับเห็นด้วย และมีระดับความคิดเห็นที่ตรงกับประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แต่มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย (ตารางที่ 1)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นั้น ผู้ปฏิบัติงานและประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทมีความคิดเห็นในระดับเดียวกันในประเด็นเรื่อง มีศีลธรรมและ

จริยธรรม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เสียสละส่วนตนเพื่อส่วนรวม ส่งเสริมให้ปฏิบัติงานด้วยความภาคภูมิใจ และผู้นำสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้ แต่มีความคิดเห็นที่ต่างระดับกันในประเด็นเรื่อง การควบคุมอารมณ์ได้ดี แน่วแน่ในอุดมการณ์ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

สำหรับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานและประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทมีความคิดเห็นในระดับเดียวกันในประเด็นเรื่อง ตระหนักถึงเป้าหมายและผลประโยชน์ มีเจตคติที่ดีในการทำงาน และการช่วยเหลือกันสามารถชนะอุปสรรคได้ แต่มีความคิดเห็นที่ต่างระดับกันในประเด็นเรื่อง เชื่อมั่นว่าบริษัทสามารถประสบความสำเร็จได้ ปัญหาสามารถแก้ไขได้ ตั้งเป้าหมายของบริษัทชัดเจน และให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงานอยู่เสมอ

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ผู้ปฏิบัติงานและประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทมีความคิดเห็นในระดับเดียวกันในประเด็นเรื่อง ความร่วมมือสามารถแก้ไขปัญหาได้ วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยข้อมูล กระตุ้นให้ตระหนักถึงปัญหาที่เคยเกิดขึ้น ส่งเสริมให้คิดวิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคต สนับสนุนให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ และให้ความสำคัญกับความคิดของผู้ปฏิบัติงาน แต่มีความคิดเห็นในระดับต่างกันในประเด็นเรื่องให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลาย

และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้ปฏิบัติงานและประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทมีความคิดเห็นในระดับเดียวกันในประเด็นเรื่อง การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีการพัฒนาตนเอง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญในการสอนงานเป็นรายบุคคล และเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล แต่มีความคิดเห็นในระดับที่ต่างกันในประเด็นเรื่องปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน และเอาใจใส่รายบุคคลมากกว่ารายกลุ่ม

3. **ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยต่อคุณลักษณะด้านการจัดการงาน คุณลักษณะด้านการจูงใจ และคุณลักษณะด้านความสามารถ และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งต่อคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยผู้ปฏิบัติงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเดียวกันกับประธานกรรมการผู้จัดการต่อคุณลักษณะด้านการจัดการงานและคุณลักษณะด้านความสามารถ แต่มีระดับความคิดเห็นที่ต่างระดับกันต่อคุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะด้านการจูงใจ (ตารางที่ 2)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของคุณลักษณะความเป็นผู้นำ พบว่า ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้น ผู้ปฏิบัติงานและประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทมีความคิดเห็นในระดับเดียวกันในประเด็นเรื่องความมั่นใจในการนำพาองค์กรและความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความคิดเห็นระดับเห็นด้วยในประเด็นเรื่องการตัดสินใจอย่างเด็ดขาด แต่มีความคิดเห็นที่ต่างระดับกันในประเด็นเรื่องการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความกระตือรือร้น มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และมีความอ่อนน้อมถ่อมตน

คุณลักษณะด้านการจัดการงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานและประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทมีความคิดเห็นในระดับเดียวกันในประเด็นเรื่องส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พร้อมที่จะเผชิญต่ออุปสรรคที่อยู่ข้างหน้าได้ และมีความยืดหยุ่นผ่อนปรนในงาน

คุณลักษณะด้านการจูงใจ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานและประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทมีความคิดเห็นในระดับเดียวกันในประเด็นเรื่องจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีศีลธรรมและจริยธรรม และมอบงานตามที่ผู้ปฏิบัติงานถนัดและชอบ แต่มีความคิดเห็นที่ต่างระดับกันในประเด็นเรื่อง ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานและสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระด้านความคิด

และคุณลักษณะด้านความสามารถ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานและประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทมีความคิดเห็นในระดับเดียวกันในประเด็นเรื่องประสบการณ์และเชี่ยวชาญในธุรกิจ แต่มีความคิดเห็นที่ต่างระดับกันในประเด็นเรื่อง มองการณ์ไกลและมีไหวพริบและปฏิภาณ

4. **ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัย 7 ประการ** พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัย 7 ประการที่ตรงกับประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทในปัจจัย

ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ และด้านค่านิยมร่วมกัน แต่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในปัจจัยด้านกลยุทธ์ ด้านรูปแบบ ด้านบุคลากร และด้านทักษะ โดยประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทมีความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้ปฏิบัติงานเล็กน้อยต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์และด้านทักษะ (ตารางที่ 3)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของปัจจัย 7 ประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารองค์กร พบว่า ด้านโครงสร้างนั้น พบว่า ผู้ปฏิบัติงานและประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทมีความคิดเห็นในระดับเดียวกันในประเด็นเรื่องบริษัทแบ่งหน้าที่และลักษณะงานอย่างชัดเจน บริษัทกำหนดโครงสร้างการบริหารชัดเจนและมีการประเมินผู้ปฏิบัติงานอยู่เสมอ

ด้านระบบพบว่า ผู้ปฏิบัติงานและประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทมีความคิดเห็นในระดับเดียวกันในประเด็นเรื่องบริษัทมีขั้นตอนในการทำงานชัดเจน บริษัทมีความละเอียดและรอบคอบในการวางระบบการทำงาน และบริษัทกำหนดกฎระเบียบการควบคุมภายในเพื่อติดตามการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานและมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในประเด็นเรื่องบริษัทสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีการติดต่อสื่อสารกันภายใน

ด้านค่านิยมร่วมกัน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานและประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทมีความคิดเห็นในระดับเดียวกันในประเด็นเรื่อง บริษัทให้ความสำคัญกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร บริษัทและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และบริษัทและพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

ด้านกลยุทธ์พบว่าผู้ปฏิบัติงานและประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทมีความคิดเห็นที่ต่างระดับกันในประเด็นเรื่อง กำหนดกลุ่มเป้าหมายชัดเจน บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทได้ และกลยุทธ์ช่วยปรับปรุงสภาพแวดล้อมบริษัท

ด้านรูปแบบพบว่า ผู้ปฏิบัติงานและประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทมีความคิดเห็นที่ต่างระดับกันในประเด็นเรื่องบริษัทให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานและบริษัทให้คำปรึกษาแนะนำและให้ข้อมูลแก่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

ด้านบุคลากรพบว่า ผู้ปฏิบัติงานและประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทมีความคิดเห็นที่ต่างระดับกันในประเด็นเรื่อง บริษัทให้ค่าตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงาน

อย่างเหมาะสมตามเกณฑ์ที่ควรจะได้รับ บริษัทแบ่งงานตามลักษณะงาน ระบุขอบเขตของลักษณะงานอย่างชัดเจน บริษัทกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และบริษัทมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานเพียงพอในการปฏิบัติงาน

ด้านทักษะ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานและประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทมีความคิดเห็นที่ต่างระดับกันในประเด็นเรื่อง บริษัทส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน บริษัทจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และบริษัทส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละแผนกแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

5. **การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน** ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ และระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัย 7 ประการ จากการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ และปัจจัย 7 ประการที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.05$ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และคุณลักษณะของความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r = .55$) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับด้านกลยุทธ์ ($r = .58$) ด้านโครงสร้าง ($r = .51$) และด้านรูปแบบ ($r = .54$) (ตารางที่ 4)

## ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการที่ได้สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานจำนวน 74 คนและประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ผลการวิเคราะห์จากแบบสอบถามในเรื่องคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ พบว่า มีความคิดเห็นที่ตรงกันคือประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีทัศนคติที่ดี มองการณ์ไกล มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานเป็นอย่างดี มีคุณธรรม และยังพบว่าประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำได้แก่ มีความเอาใจใส่ ละเอียดรอบคอบ มีความรับผิดชอบ มีความอดทน เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มีความยุติธรรม ตรงเวลา และยอมรับในความผิดพลาด ซึ่งสนับสนุนการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม และยังมีความคิดเห็นที่ตรงกันกับประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทที่แสดงความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของความเป็นผู้นำของตนเองคือ มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน ชี้แจงการทำงานที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ตั้งใจทำงาน ติดตามงาน และให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง จูงใจเพื่อให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของการทำงาน ตระหนักถึงเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยเหตุผล ให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงาน พร้อมทั้งให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง มีการทำงานที่มั่นคง ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และเปิดใจยอมรับเทคโนโลยีใหม่ๆ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ปฏิบัติงานให้ข้อมูลเพิ่มเติมจากแบบสอบถาม โดยผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเนื่องจาก ทำงานใกล้บ้าน ค่าตอบแทนเงินเดือนและโบนัส สวัสดิการรถรับ-ส่งและบ้านพัก ความมีชื่อเสียงของบริษัท มีทุนการศึกษาให้แก่บุตรเพื่อศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี เพื่อนร่วมงาน ลักษณะของงาน และรักในอาชีพ ซึ่งมีความคิดเห็นที่ตรงกับประธานกรรมการผู้จัดการบริษัท ซึ่งถือว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดในฟาร์ม มีสวัสดิการต่างๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน และให้ความสำคัญกับงาน โดยรับผิดชอบและทำงานด้วยความละเอียดรอบคอบ คอยตรวจสอบอยู่เสมอ เพื่อจะได้ผลตรงตามเป้าหมาย นอกจากนี้ยังคำนึงถึงความปลอดภัยในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำงานตามระบบขั้นตอนที่บริษัทกำหนด

## สรุปและอภิปรายผล

ในปัจจุบันการบริหารองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำมีส่วนในการนำพาองค์กรเป็นอย่างยิ่งจากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ และปัจจัย 7 ประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารองค์กรของบริษัทฟาร์มสุกรจำกัด สามารถสรุปได้ว่า

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานกรรมการผู้จัดการบริษัท โดยรวม พบว่า ผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม และเมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยในองค์ประกอบทั้ง 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ยังพบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยทุกองค์ประกอบ แสดงให้เห็นว่าประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับการทำหน้าที่ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ

งานวิจัยของ ณัฐวุฒิ แก้วบางพูด (2554) ที่รายงานว่าเทศบาลนครภูเก็ตมีการบริหารองค์กรที่ดี เนื่องจากมีนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภารดี อนันต์นาวี (2549) ที่รายงานว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีบรรยากาศและการบริหารจัดการองค์กรที่ดีเนื่องจากความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออก และยังสอดคล้องกับรายงานของ Faisal (2008) ที่รายงานว่าความสำเร็จของกลุ่ม Global virtual คือการมีอิทธิพลต่อผู้ตามในเรื่องการคงรักษาไว้ซึ่งคุณธรรมและจริยธรรม ทำให้ผู้ตามเลือกทำเป็นแบบอย่าง ทั้งยังมีทัศนคติที่มีความเชื่อมั่นว่าบริษัทสามารถประสบความสำเร็จได้ ท้าทายต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

2) คุณลักษณะของความเป็นผู้นำของประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทโดยรวม พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย แสดงให้เห็นว่าประธานกรรมการผู้จัดการมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ โดยมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งต่อคุณลักษณะส่วนบุคคลในเรื่องความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วินิจสา กุลรัตนวิโรจน์ (2553) ที่รายงานว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ คือด้านการบริหาร พัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีวิสัยทัศน์ และมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานเป็นอย่างดี และด้านส่วนตัว จะต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน มัธยัสถ์ และมีมนุษยสัมพันธ์

3) ปัจจัย 7 ประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารองค์กร (The Mckinsey's 7S) พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งในปัจจัยด้านระบบ และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในปัจจัยด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านรูปแบบ ด้านบุคลากร ด้านทักษะและด้านค่านิยมร่วมกัน เมื่อพิจารณาความคิดเห็นระหว่างผู้ปฏิบัติงานและประธานกรรมการผู้จัดการบริษัท พบว่า มีระดับความคิดเห็นที่ตรงกันในปัจจัยด้านโครงสร้าง ด้านระบบ และด้านค่านิยมร่วมกัน และมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในด้านกลยุทธ์ ด้านรูปแบบ ด้านบุคลากร และด้านทักษะ โดยประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทมีความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้ปฏิบัติงานอย่างมากต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์และด้านทักษะ จากการ

วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัย 7 ประการโดยรวมนั้นพบว่า มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน ส่งผลทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับ มะลิวัลย์ ศุภาหาร (2551) ที่รายงานว่าทีมงานเครือข่ายลูกค้าผู้ประกอบการ 2 ของ บมจ. ธนาคารกสิกรไทย ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะการที่มีปัจจัย 7 ปัจจัย มีความสอดคล้องกัน

จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าความสำเร็จในการบริหารองค์กรของบริษัทฟาร์มสุกร จำกัด จำเป็นจะต้องอาศัยผู้นำเพื่อนำองค์กรที่มุ่งสู่เป้าหมายได้อย่างชัดเจน ผู้นำจะต้องมีภาวะของความเป็นผู้นำและต้องมีลักษณะพฤติกรรมที่เหมาะสมที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ในปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่ง มีลักษณะของผู้นำที่สามารถกระตุ้นและจูงใจผู้ตามเพื่อนำไปสู่เป้าหมายทั้งของผู้นำและผู้ตาม อีกทั้งผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดีในการนำองค์กร เพื่อจะได้เกิดการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และบริหารองค์กรโดยอาศัยปัจจัย 7 ประการที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบ บุคลากร ทักษะและค่านิยมร่วมกัน เมื่อผู้นำมีความพร้อมในการบริหารองค์กรแล้วจะนำไปสู่การบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ (ภาพที่ 1)

ผลจากการศึกษานี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ สนับสนุนต่อปัจจัย 7 ประการ ซึ่งอาจนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรให้เกิดความมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในองค์กรธุรกิจได้

## เอกสารอ้างอิง

ณัฐวุฒิ แก้วบางพูด. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร กรณีศึกษา: เทศบาลนครภูเก็ต. **วารสารวิทยบริการ**, **22**(1), 85-98.

ภารดี อนันต์นาวี. (2549). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออก. **วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา**, **18**(1), 89-101.

มะลิวัลย์ ศุภาหาร. (2551). **ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทีม: กรณีศึกษาเครือข่ายลูกค้าผู้ประกอบการ 2 ของบมจ. ธนาคารกสิกรไทย**. รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วินิจสา กุลรัตนวิโรจน์. (2553). **การศึกษาคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ**. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

Bass, M.B. & Riggio, E.R. (2006). **Tranformational Leadership.** 2nd ed. U.S.A.: Lawrence Erlbaum associates.

Bass, B.J., B.M., & Jung, D.I. (1997). **Replicated confirmatory factor analyses of the Multifactor Leadership Questionnaire.** Binghamton: center for leadership studies, Binghamton University.

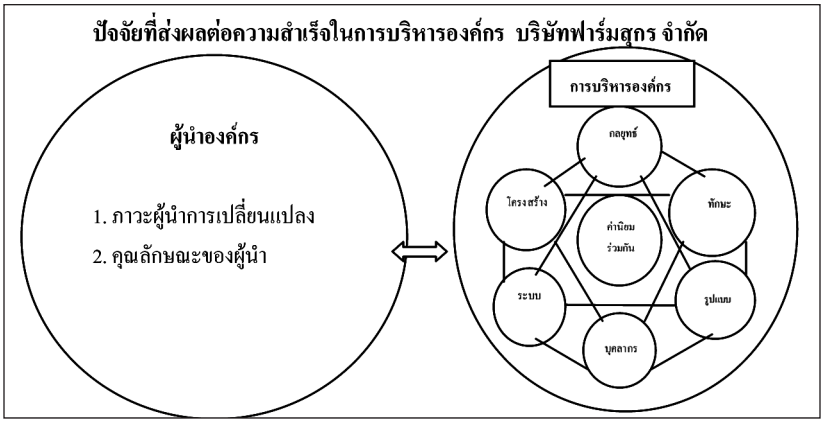
Dubrin, J. A. (2012). **Leadership research findings, Practice, and skill.** 7th ed. Ohio: South-western, Cengage Learning.

Faisal, A. Z. (2008). **The impact of transformational leadership on the success of global virtual teams : An investigation based on the multifactor leadership questionnaire.** Ph.D. Dissertation, Department of Philosophy, University of Capella, U.S.A.

Northouse, G. P. (2010). **Leadership theory and practice.** 5th ed. California: SAGE Publications.

Weinberg, S. L. & Abramowitz, S. K. (2002). **Data analysis for the behavioral sciences using SPSS**. New York: The press syndicate of the University of Cambridge.

Witcher, J. B. & Chau,V. S. (2010). **Strategic management principles and practice.** Hongkong: Cengage Learning EMEA.




**ภาพที่** 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารองค์กรบริษัทฟาร์มสุกร จำกัด

**ตารางที่** 1 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แจกแจงเป็นรายด้านย่อย

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | P1 | P2 | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | P1 | P2 |
|---|---|---|---|---|---|
| **1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์** | 4.34 ± .41 | 4.33 | **2. การสร้างแรงบันดาลใจ** | 4.39 ± .39 | 4.57 |
| 1.1 มีศีลธรรมและจริยธรรม | 4.47 ± .61 | 4 | 2.1 เชื่อมั่นว่าบริษัทสามารถประสบความสำเร็จได้ | 4.43 ± .57 | 5 |
| 1.2 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี | 4.39 ± .54 | 4 | 2.2 เชื่อว่าปัญหาสามารถแก้ไขได้ | 4.42 ± .54 | 5 |
| 1.3 ควบคุมอารมณ์ได้ดี | 4.39 ± .54 | 5 | 2.3 ตั้งเป้าหมายของบริษัทชัดเจน | 4.41 ± .61 | 5 |
| 1.4 แน่วแน่ในอุดมการณ์ | 4.39 ± .51 | 5 | 2.4 ตระหนักถึงเป้าหมายและผลประโยชน์ | 4.41 ± .61 | 4 |
| 1.5 มีความเชื่อมั่นในตนเอง | 4.38 ± .54 | 5 | 2.5 ให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงานอยู่เสมอ | 4.39 ± .54 | 5 |
| 1.6 เสียสละส่วนตนเพื่อส่วนรวม | 4.34 ± .62 | 4 | 2.6 มีเจตคติที่ดีในการทำงาน | 4.35 ± .55 | 4 |
| 1.7 ส่งเสริมให้ปฏิบัติงานด้วยความภาคภูมิใจ | 4.31 ± .61 | 4 | 2.7 การช่วยเหลือกันสามารถชนะอุปสรรคได้ | 4.32 ± .64 | 4 |
| 1.8 สามารถบริหารงานจนเป็นที่ยอมรับ | 4.25 ± .59 | 4 | **4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล** | 4.21 ± .45 | 3.71 |
| 1.9 สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้ | 4.16 ± .59 | 4 | 4.1 ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเอง | 4.43 ± .59 | 4 |
| **3. การกระตุ้นทางปัญญา** | 4.18 ± .47 | 4.14 | 4.2 ปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน | 4.35 ± .55 | 3 |
| 3.1 ความร่วมมือสามารถแก้ไขปัญหาได้ | 4.30 ± .51 | 4 | 4.3 ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน | 4.28 ± .60 | 4 |
| 3.2 วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยข้อมูล | 4.23 ± .60 | 4 | 4.4 ให้ความสำคัญในการสอนงานเป็นรายบุคคล | 4.19 ± .69 | 4 |
| 3.3 กระตุ้นให้ตระหนักถึงปัญหาที่เคยเกิดขึ้น | 4.19 ± .58 | 4 | 4.5 ให้คำแนะนำเป็นรายบุคคล | 4.18 ± .66 | 4 |
| 3.4 ส่งเสริมให้คิดวิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคต | 4.18 ± .62 | 4 | 4.6 เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล | 4.03 ± .68 | 4 |
| 3.5 สนับสนุนให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ | 4.16 ± .57 | 4 | 4.7 เอาใจใส่รายบุคคลมากกว่ารายกลุ่ม | 4.00 ± .72 | 3 |
| 3.6 ให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลาย | 4.16 ± .59 | 5 | | | |
| 3.7 ให้ความสำคัญกับความคิดของผู้ปฏิบัติงาน | 4.10 ± .66 | 4 | | | |

P1 หมายถึงผู้ปฏิบัติงานจำนวน 74 คน และ P2 หมายถึงประธานกรรมการผู้จัดการบริษัท

**ตารางที่** 2 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่แจกแจงเป็นรายด้านย่อย

| คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ | P1 | P2 | คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ | P1 | P2 |
|---|---|---|---|---|---|
| **1. คุณลักษณะส่วนบุคคล** | 4.50 ± .46 | 4.22 | **2. คุณลักษณะด้านการจัดการงาน** | 4.20 ± .44 | 4.00 |
| 1.1 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี | 4.58 ± .52 | 4 | 2.1 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม | 4.32 ± .59 | 4 |
| 1.2 มีความกระตือรือร้น | 4.55 ± .52 | 4 | 2.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ | 4.28 ± .51 | 4 |
| 1.3 มีความมั่นใจในการนำพาองค์กร | 4.55 ± .55 | 5 | 2.3 พร้อมที่จะเผชิญต่ออุปสรรคที่อยู่ข้างหน้าได้ | 4.16 ± .57 | 4 |
| 1.4 มีความเชื่อมั่นในตนเอง | 4.51 ± .52 | 5 | 2.4 มีความยืดหยุ่นผ่อนปรนในงาน | 4.04 ± .55 | 4 |
| 1.5 มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น | 4.51 ± .57 | 4 | **3. คุณลักษณะด้านการจูงใจ** | 4.20 ± .60 | 4.50 |
| 1.6 มีความรู้ความเชี่ยวชาญ | 4.50 ± .57 | 4 | 3.1 จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีศีลธรรมและจริยธรรม | 4.39 ± .73 | 4 |
| 1.7 มีความอ่อนน้อมถ่อมตน | 4.50 ± .66 | 3 | 3.2 ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน | 4.18 ± .60 | 5 |
| 1.8 สามารถควบคุมอารมณ์ได้ | 4.43 ± .57 | 5 | 3.3 สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระด้านความคิด | 4.12 ± .62 | 5 |
| 1.9 ตัดสินใจอย่างเด็ดขาด | 4.39 ± .63 | 4 | 3.4 มอบงานตามที่ผู้ปฏิบัติงานถนัดและชอบ | 4.12 ± .74 | 4 |
| | | | **4. คุณลักษณะด้านความสามารถ** | 4.41 ± .49 | 4.00 |
| | | | 4.1 มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในธุรกิจ | 4.43 ± .52 | 4 |
| | | | 4.2 มองการณ์ไกล | 4.42 ± .54 | 5 |
| | | | 4.3 มีไหวพริบปฏิภาณ | 4.39 ± .54 | 3 |

P1 หมายถึงผู้ปฏิบัติงานจำนวน 74 คน, P2 หมายถึงประธานกรรมการผู้จัดการบริษัท

**ตารางที่** 3 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย 7 ประการที่แจกแจงเป็นรายด้านย่อย

| ปัจจัย 7 ประการ | P1 | P2 | ปัจจัย 7 ประการ | P1 | P2 |
|---|---|---|---|---|---|
| **1. ด้านกลยุทธ์ (STG)** | 4.37 ± .46 | 5.00 | **5. ด้านบุคลากร (STF)** | 4.42 ± .41 | 4.57 |
| 1.1 กำหนดกลุ่มเป้าหมายชัดเจน | 4.46 ± .52 | 5 | 5.1 ให้คำตอบแทนที่เหมาะสม | 4.47 ± .55 | 5 |
| 1.2 บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทได้ | 4.34± .55 | 5 | 5.2 ตระหนักถึงความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน | 4.36 ± .51 | 4 |
| 1.3 กลยุทธ์ช่วยปรับปรุงสภาพแวดล้อมบริษัท | 4.32 ± .52 | 5 | 5.3 ระบุลักษณะของงานชัดเจน | 4.30 ± .59 | 5 |
| **2. ด้านโครงสร้าง (STT)** | 4.38 ± .43 | 4.40 | 5.4 กำหนดเกณฑ์ประเมินผลในการปฏิบัติงาน | 4.26 ± .55 | 5 |
| 2.1 แบ่งหน้าที่และลักษณะงานชัดเจน | 4.49 ± .58 | 4 | 5.5 มีผู้ปฏิบัติงานเพียงพอกับงาน | 4.23 ± .53 | 5 |
| 2.2 กำหนดโครงสร้างการบริหารชัดเจน | 4.47 ± .60 | 4 | 5.6 สรรหาคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานตามความสามารถ | 4.18 ± .58 | 4 |
| 2.3 กระจายอำนาจแก่หัวหน้าแผนก | 4.36 ± .56 | 5 | 5.7 มีกิจกรรมปฐมนิเทศแก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ | 3.89 ± .67 | 4 |
| 2.4 ตระหนักถึงบทบาทของผู้ปฏิบัติงาน | 4.32 ± .59 | 5 | **6. ด้านทักษะ (SKL)** | 4.27 ± .51 | 5.00 |
| 2.5 ประเมินผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ | 4.24 ± .59 | 4 | 6.1 ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในงาน | 4.34 ± .55 | 5 |
| **3. ด้านระบบ (SYS)** | 4.55 ± .43 | 4.75 | 6.2 จัดอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานสม่ำเสมอ | 4.24 ± .63 | 5 |
| 3.1 มีขั้นตอนในการทำงานชัดเจน | 4.68 ± .47 | 5 | 6.3 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน | 4.22 ± .60 | 5 |
| 3.2 มีความละเอียดในการวางระบบ | 4.58 ± .52 | 5 | **7. ด้านค่านิยมร่วมกัน (SVL)** | 4.18 ± .51 | 4.25 |
| 3.3 มีกฎระเบียบควบคุมติดตามการปฏิบัติงาน | 4.55 ± .52 | 5 | 7.1 สนับสนุนให้ทำงานเป็นทีม | 4.38 ± .58 | 5 |
| 3.4 สนับสนุนให้มีการติดต่อกัน | 4.38 ± .61 | 4 | 7.2 ให้ความสำคัญค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร | 4.14 ± .55 | 4 |
| **4. ด้านรูปแบบ (STY)** | 4.19 ± .50 | 4.50 | 7.3 ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร | 4.11 ± .60 | 4 |
| 4.1 ให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงาน | 4.23 ± .60 | 5 | 7.4 ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร | 4.09 ± .66 | 4 |
| 4.2 ร่วมมือกันทำงานเป็นทีม | 4.22 ± .60 | 4 | | | |
| 4.3 ให้คำปรึกษาแนะนำในการทำงาน | 4.19 ± .54 | 5 | | | |
| 4.4 เชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและเป้าหมายของบริษัท | 4.11 ± .58 | 4 | | | |

P1 หมายถึงผู้ปฏิบัติงานจำนวน 74 คน, P2 หมายถึงประธานกรรมการผู้จัดการบริษัท

**ตารางที่ 4** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ และปัจจัย 7 ประการ

| คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ /ปัจจัย 7 ประการ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | II | IM | IS | IC | T1 |
| GT | 0.55* | 0.21 | 0.33* | 0.45* | 0.51* |
| JT | 0.47* | 0.20 | 0.30* | 0.36* | 0.44* |
| MT | 0.43* | 0.17 | 0.45* | 0.44* | 0.49* |
| CT | 0.38* | 0.22 | 0.39* | 0.37* | 0.45* |
| T2 | 0.59* | 0.26* | 0.48* | 0.52* | 0.61* |
| STG | 0.31* | 0.27* | 0.58* | 0.37* | 0.51* |
| STT | 0.41* | 0.29* | 0.51* | 0.22 | 0.47* |
| SYS | 0.48* | 0.43* | 0.36* | 0.26* | 0.49* |
| STY | 0.50* | 0.13 | 0.54* | 0.47* | 0.55* |
| STF | 0.21 | 0.14 | 0.44* | 0.37* | 0.38* |
| SKL | 0.41* | 0.14 | 0.36* | 0.36* | 0.42* |
| SVL | 0.00 | -0.11 | 0.14 | 0.21 | 0.09 |
| T3 | 0.49* | 0.26* | 0.61* | 0.48* | 0.61* |

*** หมายถึง** $p < 0.05$

( II หมายถึง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ IM หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจ, IS หมายถึง การกระตุ้นทางปัญญา, IC หมายถึง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล T1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม, GT หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคล, JT หมายถึง คุณลักษณะด้านการจัดการงาน, MT หมายถึง คุณลักษณะด้านการจูงใจ, CT หมายถึง คุณลักษณะด้านความสามารถ, T2 หมายถึง คุณลักษณะความเป็นผู้นำโดยรวม, STG หมายถึง ด้านกลยุทธ์, STT หมายถึง ด้านโครงสร้าง, SYS หมายถึง ด้านระบบ,STY หมายถึง ด้านรูปแบบ, STF หมายถึง ด้านบุคลากร, SKL หมายถึง ด้านทักษะ, SVL หมายถึง ด้านค่านิยมร่วมกัน และ T3 หมายถึง ปัจจัย 7 ประการโดยรวม)