



การศึกษาภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการทำเพื่อผู้อื่น

THE STUDY OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON BEHAVIOR OF EFFECTIVE

ALTRUISM



วรวรัตน์ แซ่เจ๋า

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2568

การศึกษาภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทางสังคม  
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปีการศึกษา 2568  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

THE STUDY OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON BEHAVIOR OF EFFECTIVE  
ALTRUISM



WORRARAT SAECHAO

A Master's Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of MASTER OF ARTS  
(M.A. (Social Management))

Faculty of Social Sciences, Srinakharinwirot University

2025

Copyright of Srinakharinwirot University

สารนิพนธ์  
เรื่อง  
การศึกษาภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น  
ของ  
วรรรัตน์ แซ่เจ๋อ

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทางสังคม  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

-----  
(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์จัตตชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

-----  
คณะกรรมการสอบปากเปล่าสารนิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชลวิทย์ เจียรจิตต์)

..... ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขะพรหม)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธันนิกันต์ สุญลี้นภัย)

ชื่อเรื่อง	การศึกษาภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น
ผู้วิจัย	วรรัตน์ แซ่เจ้า
ปริญญา	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2568
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. ชลวิทย์ เจียรจิตต์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทัศนคติความเป็นผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น 2) ศึกษาทัศนคติแรงจูงใจที่ทำให้ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น และ 3) ศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคนในองค์กรส่งผลต่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลง การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยการวิจัยเชิงปริมาณมีกลุ่มตัวอย่าง คือนักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้นำในองค์กร เจ้าของกิจการ ผู้บริหารระดับสูง และผู้มีองค์ความรู้ในการบริหารและพัฒนากุศลกร จำนวน 400 คน และวิจัยเชิงคุณภาพมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารระดับองค์กรภาครัฐ ผู้บริหารระดับองค์กรภาคเอกชน และผู้นำในการสอนพัฒนากุศลกรในเกิดการเปลี่ยนแปลง จำนวน 20 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติ t-test และ F-test (One Way ANOVA) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยด้านทัศนคติของผู้นำและแรงจูงใจในภาพรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทัศนคติเชิงบวก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ และด้านการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด และ 2) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นในภาพรวม อยู่ในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ผู้ด้านการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานทุกๆ คน ด้านการเสริมสร้างกิจกรรมเพื่อการมีส่วนร่วม และด้านผู้นำกับการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่นแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญที่ .05 และ 2) ปัจจัยทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจ ด้านการมีส่วนร่วมกิจกรรม ด้าน ทัศนคติเชิงบวก และด้านความพึงพอใจในงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้นำที่เป็นต้นแบบในทางปฏิบัติ มีทัศนคติเชิงบวก และสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรกับความต้องการของบุคลากร มีส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นอย่างเป็นรูปธรรม การสื่อสารที่ชัดเจน การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และการใช้เทคนิค เช่น การฟังอย่างลึกซึ้ง และระบบสนับสนุนด้านจิตใจ ช่วยสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการทำงานเพื่อผู้อื่นได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : ทัศนคติความเป็นผู้นำ, แรงจูงใจ, พฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น

Title	THE STUDY OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON BEHAVIOR OF EFFECTIVE ALTRUISM
Author	WORRARAT SAECHAO
Degree	MASTER OF ARTS
Academic Year	2025
Thesis Advisor	Associate Professor Dr. Cholvit Jearajit

The aims of this research are as follows: 1) to examine transformational leadership attitudes related to changes in effective altruistic behavior, 2) to investigate motivational attitudes related to behavioral change in effective altruism, and 3) to analyze how effective leadership styles within organizations influence behavioral change. This mixed-methods study targeted 400 participants for quantitative research (academic experts, leaders, entrepreneurs, and executives) and 20 participants for qualitative research (policy-level executives, senior managers, and leadership trainers). Data collection used in-depth interviews and questionnaires, with statistical analyses including descriptive statistics, t-tests, One-Way ANOVA, and multiple regression analysis. The research findings revealed that: 1) leadership attitude factors and overall motivation were rated at a high level. When examined by individual components, positive attitudes received the highest mean score, followed by job satisfaction while participation in community activities had the lowest mean score; and 2) leadership factors in promoting behavioral change for effective altruism were rated at a very high level. Component analysis showed that attitudes toward change had the highest mean score, followed by collaborative teamwork, promotion of participatory activities, and leadership development for change, respectively. Hypothesis testing revealed that: 1) participants with different educational levels demonstrated significantly different levels of behavioral change toward effective altruism ( $p < .05$ ), and 2) leadership attitude and motivational factors—including activity participation, positive attitudes, and job satisfaction—had statistically significant effects on behavioral change toward effective altruism ( $p < .05$ ). Interview findings revealed that leaders who served as positive role models demonstrated favorable attitudes and effectively connected organizational goals with personnel needs, playing crucial roles in motivating and promoting effective altruistic behavior. Key leadership practices included clear communication, encouraging participation, and employing techniques such as active listening.

Keyword : Leadership attitude, Motivation, Effective altruistic behavior

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความเมตตา และอนุเคราะห์ของจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ชลวิทย์ เจียรจิตต์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธันนิกันต์ สุญสินภัย รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.หทัยรัตน์ มาประณีต หัวหน้าภาควิชาสังคมวิทยา คณาจารย์คณะสังคมศาสตร์ และเจ้าหน้าที่ สาขาวิชาการจัดการทางสังคม คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทุกๆ ท่านที่คอยให้คำปรึกษาให้ความรู้ ให้กำลังใจ และความช่วยเหลือ

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรภัทร์ ภูเจริญ เป็นอย่างยิ่ง ที่ได้กรุณาให้โอกาส ส่งเสริมสนับสนุน และคอยชี้แนะแนวทางในการทำงานวิจัย

ขอขอบคุณ คุณจิรายุ แก้วพะเนาว์ คุณรศสุคนธ์ คุณสมบัติ คุณศิริไศภิน แก้วกัญญา คุณสุพรรณิ ย่ารุ่ง คุณเพ็ญพิชญา สุกใส ดร.อรอนงค์ สิงห์บุบผา และดร.โตสิต วิสาลเสสส์ ที่ให้ความช่วยเหลือและกำลังใจให้กับผู้วิจัย

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ที่ได้อบรมสั่งสอนปลูกฝังให้ความรู้เป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

วรรัตน์ แซ่เจ้า

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญรูปภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในงานวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
สมมติฐานในการวิจัย.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	10
2.2 บทบาทผู้นำพึงประสงค์.....	21
2.3 แนวคิดทฤษฎีการทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ.....	29
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	49
ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research).....	50

3.1. การเลือกกลุ่มตัวอย่าง (ผู้ให้ข้อมูล) .....	50
3.2 การสร้างเครื่องมือการวิจัย.....	50
3.3 การตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพ .....	50
ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) .....	51
3.4 การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยเชิงปริมาณ.....	51
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ .....	52
3.6 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการทดลอง .....	54
3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	55
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	56
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง .....	58
4.2 ระดับความคิดเห็นทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจ.....	60
4.3 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น .....	63
4.4 ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน.....	68
4.5 ผลการสัมภาษณ์.....	72
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ .....	80
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	80
5.2 อภิปรายผล.....	86
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	89
บรรณานุกรม.....	93
ภาพผนวก.....	97
ประวัติผู้เขียน.....	107

## สารบัญตาราง

### หน้า

ตาราง 1 จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล (n = 400) .....	58
ตาราง 2 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจในภาพรวม (n = 400) .....	60
ตาราง 3 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อส่วนร่วม (n = 400) .....	61
ตาราง 4 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจ ด้านความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ (n = 400) .....	62
ตาราง 5 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจ ด้านทัศนคติเชิงบวก (n = 400) .....	63
ตาราง 6 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นในภาพรวม (n = 400) .....	64
ตาราง 7 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นด้านทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง (n = 400) .....	64
ตาราง 8 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นด้านการเสริมสร้างกิจกรรมเพื่อการมีส่วนร่วม (n = 400) .....	65
ตาราง 9 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นด้านการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่างๆ คน (n = 400) .....	66
ตาราง 10 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นด้านผู้นำกับการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (n = 400) .....	67
ตาราง 11 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น จำแนกตามเพศ .....	68
ตาราง 12 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น จำแนกตามอายุ .....	69

ตาราง 13 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น จำแนกตามสถานภาพ.....	69
ตาราง 14 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....	70
ตาราง 15 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น จำแนกตามระดับการศึกษา.....	70
ตาราง 16 แสดงผลการเปรียบเทียบผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ (LSD) ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น จำแนกตามระดับการศึกษา.....	71
ตาราง 17 ปัจจัยทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น.....	71



## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยภาพประกอบ .....	6
ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดการวิจัยภาพประกอบ .....	7
ภาพประกอบ 3 แบบแผนการดำเนินการวิจัย .....	49



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

ในยุคปัจจุบัน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสังคมมีการเปลี่ยนแปลงและผันผวนอย่างรวดเร็วในทุกด้าน องค์การทั่วโลกต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อนในประวัติศาสตร์สมัยใหม่ ได้แก่ วิกฤตโรคระบาดโควิด-19 และวิกฤต Digital Disruption วิกฤตเหล่านี้เป็นปัจจัยเร่งสำคัญ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านพฤติกรรมกรรมการทำเพื่อผู้อื่น (Altruistic Behavior) และรูปแบบภาวะผู้นำในองค์การ โดยเฉพาะวิกฤต COVID-19 งานวิจัยพบว่าปัจจัยกระตุ้นให้เกิดกลุ่มช่วยเหลือเกื้อกูลกันในชุมชน และเพิ่มพฤติกรรมกรรมการทำเพื่อผู้อื่น โดยบุคคลที่มีการรับรู้ถึงภัยคุกคามจาก COVID-19 มีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมกรรมการทำเพื่อผู้อื่น เช่น การปฏิบัติตามมาตรการป้องกันที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม การสวมหน้ากาก การรักษาระยะห่าง และการกักตัวเมื่อมีความเสี่ยง ซึ่งเป็นตัวอย่างของการเสียสละความสะดวกส่วนตัวเพื่อความปลอดภัยของสังคม นอกจากนี้วิกฤตดังกล่าวยังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการบริหารงาน การปรับตัวตามสถานการณ์ ไปสู่การใช้ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม และการเสริมสร้างความสามัคคีในองค์การ ขณะเดียวกันวิกฤตดิจิทัล (Digital Disruption) เกิดจากการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ทำให้องค์การจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด วิกฤตนี้จึงเป็นปัจจัยที่เร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน และการนำภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงมาใช้เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรปรับตัวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ และแสดงพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรม การทำงานร่วมกัน และความร่วมมือข้ามหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์เหล่านี้ ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับโลก ระดับประเทศ ระดับชุมชน ระดับครอบครัว จนถึงระดับบุคคล ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาในทุกระบบ โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบุคลากรในองค์การ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม และสร้างแรงจูงใจในการใช้อำนาจเชิงบวก จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน องค์การที่มีผู้นำลักษณะนี้มักประสบความสำเร็จ ก้าวหน้า ส่งผลต่อพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่นขององค์กรนั้นก็มีความก้าวหน้า แต่องค์กรที่มีผู้นำลักษณะนี้มักประสบความสำเร็จ ก้าวหน้า ในขณะที่ผู้นำระดับชาติสามารถแก้ไขปัญหาในสภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ช่วยลด

ผลกระทบในระดับโลก เกิดการพัฒนา สร้างความมั่นใจ ความเป็นอิสระ จนมีความเป็นผู้นำ เกิดขึ้นในตนเอง (นครินทร์ วณิชไพบูลย์ 2566 น.56) ทักษะความเป็นผู้นำที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การวางกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน การทำงานร่วมกัน การคิดและตั้งคำถามเชิงวิพากษ์ เป็นต้น กล่าวได้ว่า ความเป็นผู้นำจึงเป็น ทักษะที่สำคัญสำหรับทุกคน เช่น ผู้บริหารระดับสูง หรือเด็กจบใหม่ ผู้นำองค์กรใหญ่ ผู้สืบทอด ตำแหน่ง ในยามวิกฤตที่เกิดขึ้นได้รับบทบาทเรียนรู้ความเป็นผู้นำ พัฒนาตัวเอง พัฒนาครอบครัว พัฒนาองค์กรเปลี่ยนแปลงของการถ่ายทอดทางสังคม วัฒนธรรมในองค์กร มีความสามารถ บทบาท การปรับตัว มอบโอกาส มอบความเข้าใจและมุมมองที่ได้จากการสังสมประสบการณ์ ปฏิบัติตามบรรลุษขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขององค์กรที่ได้ตั้งเป้าหมาย ที่กำหนดไว้

ผู้นำที่พึงประสงค์ควรสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ติดตาม ปฏิบัติตาม พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ใ้ทักษะในการเพิ่มคุณค่าให้ชีวิตผู้อื่น และสื่อสารเป้าหมายได้อย่างชัดเจน พฤติกรรมที่ได้ปฏิบัติในการทำประโยชน์เพื่อผู้อื่น มีความเสียสละ แรงกาย สติปัญญา แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ (John C. Maxwell 2562 น. 93) การทำเพื่อผู้อื่นจะทำให้ชีวิตของผู้นำมีคุณค่า การเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ หมายถึงการทำเพื่อผู้อื่นอย่างมหาศาล ด้วยจิตใจที่มีความสุขในการช่วยเหลือผู้อื่นและสังคม ส่งผลต่อค่านิยมในปลูกฝังจิตใจของบุคลากรก่อให้เกิดการรับรู้ถึงอิทธิพลของผู้นำ มีความศรัทธา รวมถึงความจงรักภักดี ทำให้ผู้ร่วมงานมีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อส่วนร่วมหรือสังคม แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ และอยากก้าวตามผู้นำ

วิกฤตจึงเป็นเสมือนตัวเร่งที่ทำให้เกิด “พฤติกรรมการทำเพื่อผู้อื่น” และความสามัคคีในทีม เป็นการกระทำที่บุคคลให้ความช่วยเหลือหรือแบ่งปันทรัพยากรแก่ผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน ส่วนตน พฤติกรรมเช่นนี้มักปรากฏชัดเจนขึ้นในช่วงวิกฤต ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 และวิกฤต Digital Disruption ในยามที่สังคมเผชิญความทุกข์ยาก ความเชื่อเพื่อเพื่อน และ ความสามัคคี มักเพิ่มขึ้นเนื่องจากผู้คนรู้สึกเห็นอกเห็นใจต่อความทุกข์ของกันและกัน และเห็นถึงคุณค่าในการร่วมมือกันเพื่อความอยู่รอดของส่วนรวม ลักษณะของพฤติกรรมเพื่อผู้อื่นในภาวะวิกฤตขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถกำหนดทิศทางว่าผู้คนจะร่วมแรงร่วมใจกันมากน้อยเพียงใด ผู้นำที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการการทำเพื่อผู้อื่นปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรรู้จักเสียสละ และร่วมแรงร่วมใจกัน มีความร่วมมือในการทำประโยชน์เพื่อส่วนร่วม ช่วยลดปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคม และพัฒนาคุณภาพชีวิตเป็นหลักในการดำเนินชีวิตที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตามเมื่อผู้นำเพิ่มคุณค่าให้กับชีวิตของผู้อื่น ยกความดีความชอบ

ให้กับผู้อื่น และมอบคุณค่าแก่ผู้อื่นอย่างแท้จริงใจ พฤติกรรมที่ได้ปฏิบัติในการทำประโยชน์เพื่อผู้อื่น จะทำให้เกิดความรู้สึกเต็มเต็มในตนเองและการทำงานในองค์กรได้อย่างมีคุณค่า กิจกรรมเพื่อส่วนร่วมเริ่มจากภายในองค์กรที่จะดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ดั่งนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือทุกฝ่าย รู้จักที่จะการทำเพื่อผู้อื่น และพร้อมต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบเต็มประสิทธิภาพ ผู้นำก็จะได้ที่มงานและผลงานที่ดี สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข ประสบความสำเร็จมากขึ้น จงรักภักดี ช่วยสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น ซึ่งภาวะผู้นำมีบทความสำคัญในการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น ในช่วงวิกฤต ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงคุณธรรม สามารถสร้างแรงบันดาลใจผ่านเป้าหมายส่วนร่วมและเป็นแบบอย่างอย่างที่ดี ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจต่อพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่นที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับสูง โดยการศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันและความต้องการในการพัฒนาความเป็นผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งความสัมพันธ์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่น

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

- 1.) เพื่อศึกษาทัศนคติความเป็นผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น
- 2.) เพื่อศึกษาทัศนคติแรงจูงใจที่ทำให้ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น
- 3.) เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคนในองค์กรส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานเปลี่ยนแปลง

### ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น จะเป็นแนวทางในการพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทัศนคติแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน ซึ่งจะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้นำในองค์กรให้สามารถสร้างแรงจูงใจและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อประโยชน์ส่วนรวม นำไปสู่การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืน

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยที่มุ่งการศึกษาภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรม การทำเพื่อผู้อื่น เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยศึกษาทั้งระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีขอบเขตในการวิจัย ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1 งานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

**ประชากร:** ผู้วิจัยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็น นักวิชาการ และ นักปฏิบัติการ ที่มีภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงต่อการพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่น โดยใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Purposive sampling) ที่ได้รับคัดเลือกอย่างแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 20 ท่าน แบ่งเป็น

- 1.1.1 ผู้บริหารระดับนโยบาย จำนวน 5 ท่าน
- 1.1.2 ผู้บริหารระดับองค์กร ภาครัฐ จำนวน 5 ท่าน
- 1.1.3 ผู้บริหารระดับองค์กร ภาคเอกชน จำนวน 5 ท่าน
- 1.1.4 ผู้นำในการสอนพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จำนวน 5 ท่าน

#### 1.2 งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

**ประชากร:** ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้นำในองค์กร เจ้าของกิจการ ผู้บริหารระดับสูง และผู้มีองค์ความรู้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากร ที่ทำกิจกรรมทำประโยชน์ช่วยเหลือสังคมในด้านต่างๆ ในกรุงเทพมหานคร (จำนวนประชากรผู้มีงานทำในกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 5,755,751 คน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2566:14)

**กลุ่มตัวอย่าง:** ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้นำในองค์กร เจ้าของกิจการ ผู้บริหารระดับสูง และผู้มีองค์ความรู้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากร ที่ทำกิจกรรมทำประโยชน์ช่วยเหลือสังคมในด้านต่างๆ ในกรุงเทพมหานคร โดยทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแล้วได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน

### 2. ขอบเขตด้านตัวแปร

**ตัวแปรต้น** คือ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแนวคิดทัศนคติและสร้างแรงจูงใจ

#### 2.1. ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง

- 2.1.1 ผู้นำกับบุคลิกผู้นำที่พึงประสงค์
- 2.1.2 ผู้นำกับการทำเพื่อส่วนร่วม
- 2.1.3 ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคน

2.1.4 ผู้นำในการทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 แนวคิดทัศนคติและสร้างแรงบันดาลใจ

2.2.1 การมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อมีส่วนร่วม

2.2.2 มีความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ

2.2.3 ทัศนคติเชิงบวก

**ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น**

2.3 ทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง

2.4 การเสริมสร้างกิจกรรมเพื่อการมีส่วนร่วม

2.5 การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานทุก ๆ คน

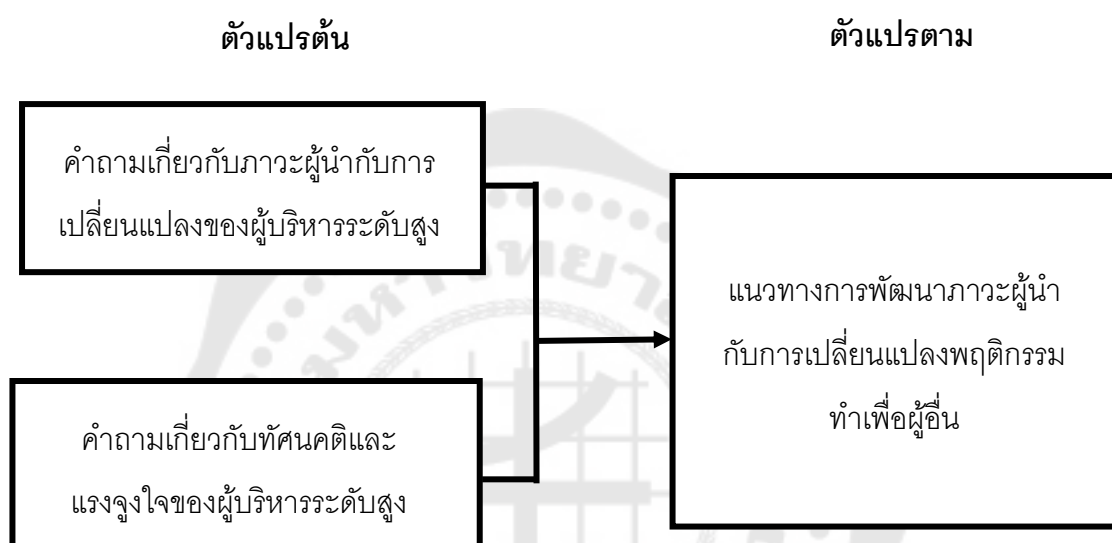
2.6 ผู้นำกับการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง



### กรอบแนวคิดในงานวิจัย

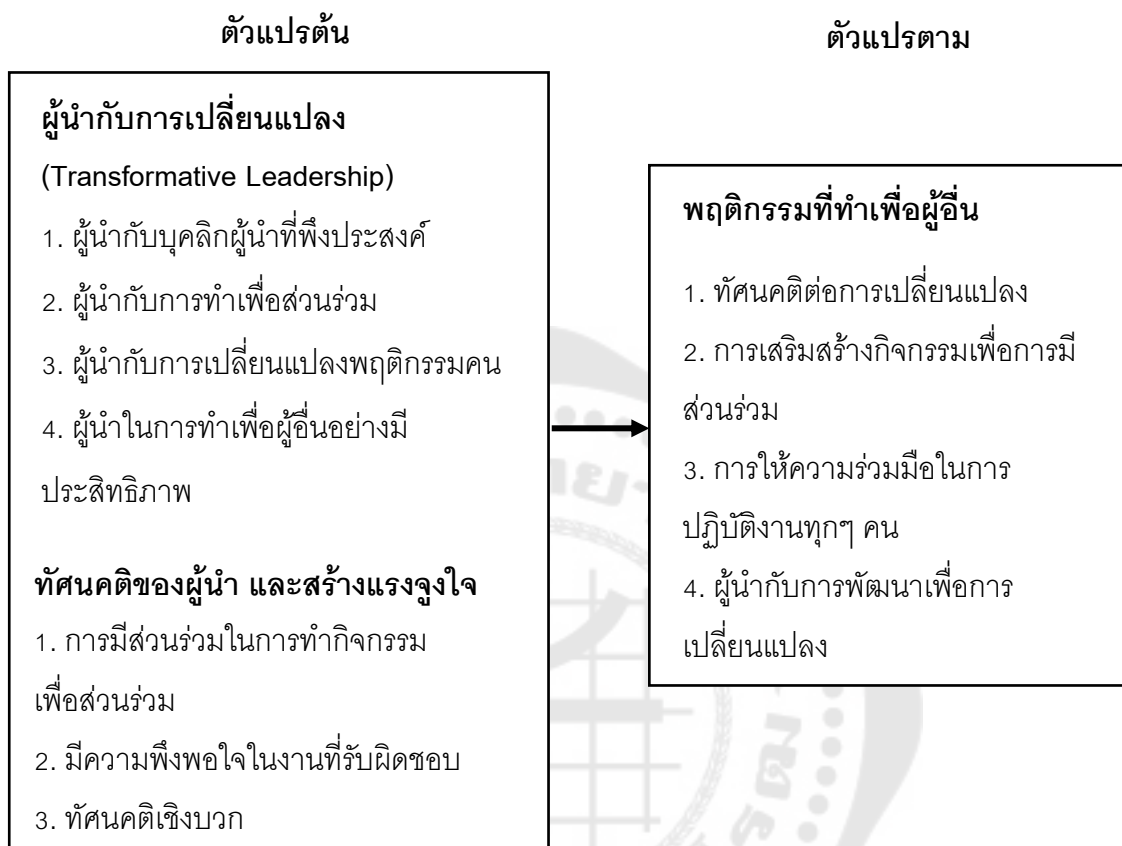
การศึกษาคั้งนี้ ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น ซึ่งกำหนดตัวแปรที่ศึกษาได้ดังนี้

#### 1. กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพ



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยภาพประกอบ

## 2. กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณ



ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดการวิจัยภาพประกอบ

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)** หมายถึง ภาวะผู้นำที่สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก สร้างแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้ร่วมงาน และกลุ่มคนองค์กรในสถานการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลง แสดงความสามารถในการบริหารจัดการ การคิดวิเคราะห์ พัฒนาศักยภาพและทักษะของบุคลากรไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้บุคลากรเกิดการรับรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์องค์กร ปฏิบัติงานให้ความร่วมมือ และแรงจูงใจให้บุคลากรทำประโยชน์ต่อตนเอง ต่อองค์กรหรือต่อสังคม

2. **คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ (Desirable Leadership)** หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำสามารถให้ทักษะต่างๆ เป็นผู้นำตนเองได้ มีความภาคภูมิใจในตนเอง มีการรู้สึกชื่นชมยินดีแก่ตนเองและผู้อื่น มีความรับผิดชอบ เป็นที่ยอมรับนับถือ สร้างแรงบันดาลใจที่คนอื่นไว้วางใจ และเชื่อใจ มีความสามารถในการสร้างค่านิยม

3. **พฤติกรรมเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective altruism)** ผู้นำมีพฤติกรรมปฏิบัติต่อผู้คนเป็นอย่างดี เพิ่มคุณค่าให้กับชีวิตผู้อื่น ช่วยเหลือคนอื่นด้วยความเต็มใจ กล้าที่จะเปิดเผยตัวตนต่อผู้อื่น มอบโอกาส มอบความเข้าใจ มีทักษะความสามารถถ่ายทอดประสบการณ์ นึกถึงประโยชน์ของผู้อื่นมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และส่งเสริมให้ผู้อื่นพัฒนาตนเองในทางที่ดี

4. **แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation)** ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีและแสดงพฤติกรรมเชิงบวก โดยการสร้างความไว้วางใจ การให้เกียรติและความเคารพ จะเป็นแรงกระตุ้นสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความผูกพันต่อองค์กร ความตั้งใจทุ่มเทและการเสียสละเวลาที่เกิดขึ้น จะนำไปสู่ความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญขององค์กร พร้อมทั้งให้ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรเพื่อความสำเร็จร่วมกัน

5. **ทัศนคติเชิงบวก (Positive Attitude)** มุมมองที่มองโลกในแง่ดี เห็นโอกาสในอุปสรรค และใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มองความล้มเหลวเป็นสิ่งที่ได้เรียนรู้ ซึ่งช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายในในการทำงาน ทำให้ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการมีส่วนร่วม และส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. **การเสริมสร้างกิจกรรมเพื่อการมีส่วนร่วม (Promoting Participation)** แนวทางและพฤติกรรมในการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ทั้งในทีม องค์กร และชุมชน โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความสามัคคี และการพัฒนาองค์กร

อย่างยั่งยืน มีความตั้งใจในการเข้าร่วมกิจกรรม สนับสนุน และการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม เพื่อสำเร็จร่วมกัน

**7. การร่วมมือในการปฏิบัติงาน (Collaboration in Work Performance)** ความเต็มใจ และการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีมและองค์กร โดยให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน การแบ่งปันทรัพยากรและความรู้ ให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น และการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

**8. ผู้นำกับการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Leadership Development for Change)** ผู้นำสนับสนุนและแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยมีวิสัยทัศน์ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะใหม่ๆ การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเป็นระบบ และการรับฟังความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### **สมมติฐานในการวิจัย**

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่นแตกต่างกัน
- 2) ทักษะจิตของผู้นำและสร้างแรงจูงใจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่น ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูล และรวบรวม แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

#### 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

##### 2.1.1 ความหมายของผู้นำ

##### 2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง

##### 2.1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง

##### 2.1.4 ทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำ

#### 2.2 บทบาทผู้นำที่พึงประสงค์

#### 2.3 แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ

##### 2.3.1 ความหมายของการทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

##### 2.3.2 ทฤษฎีการทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

##### 2.3.3 ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

##### 2.3.4 พฤติกรรมผู้นำ

##### 2.3.5 คุณลักษณะของผู้นำ

##### 2.3.6 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันของ

พนักงาน

#### 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

##### 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษางานวิชาการและผลงานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำพบว่า มีผู้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำ ดังได้รวบรวมมาบางส่วน ดังนี้

ภัคณภัทร แสงคำ. (2567, น.24) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ สามารถพัฒนาได้ตามประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล โดยถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการจัดการองค์การสมัยใหม่ ผู้นำไม่เพียงต้องสร้างบรรยากาศในองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ความสำเร็จของงานยังขึ้นอยู่กับทักษะ และศิลปะในการบริหาร ซึ่งสะท้อนถึงภาวะผู้นำ

อุทุมพร จันทรสิงห์ (2561, น.11) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการสำคัญต่อการบริหารจัดการของผู้บริหาร โดยการประยุกต์ใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ เทคนิค และวิธีการหลากหลาย เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้ออำนวย กระตุ้นแรงจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการไปในทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับบทบาท และพัฒนาภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงเพื่อการจัดการแบบเป็นระบบ พร้อมทั้งส่งเสริมการพัฒนาในทิศทางที่สร้างสรรค์ สร้างแรงจูงใจให้เกิดการประสานงานในทีม โดยยึดถือประโยชน์และเป้าหมายร่วมของหน่วยงาน เพื่อให้สามารถบรรลุภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ความสำเร็จในการดำเนินงานของหน่วยงานไม่เพียงขึ้นอยู่กับการบริหารที่มีคุณภาพของผู้นำเท่านั้น แต่ยังต้องอาศัยความร่วมมือของสมาชิกในทีมงาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

วิชาภา ธีรวัชรภูวดล (2559, น.81) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานร่วมกันหรืออยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน เพื่อให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างสำเร็จ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร แฮร์รี เอ. โอเวอร์สตรีต (2562, น.46) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง ความมียุทธิพลสามารถทำให้คนอื่นให้ความร่วมมือได้

อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ (2553, น.179) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่แสดงออกให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ โดยสังเกตจากการมีอิทธิพลที่เหนือกว่าสมาชิกในกลุ่มให้ปฏิบัติตาม จนบรรลุเป้าหมาย กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการเคารพ ศรัทธา ความเชื่อใจ จนให้การยกย่องมอบหมายโดยการแต่งตั้งให้นำกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม ในการทำกิจกรรมต่างๆ มีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจอื่นผู้อื่น (Inspiration) ให้สามารถจูงใจตนเองและนำตนเองได้ อีกทั้งดำเนินงานตามบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เนตรพัฒน์ ยาวีราช (2552) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากผู้อื่น หรือได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาอย่างเป็นทางการ หรือผู้ที่ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานขององค์การ สำหรับองค์การต้องอาศัยบุคคลที่มีภาวะผู้นำ เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และนำพาหน่วยงานสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

อุดม สิงโตทอง (2550, น.19-20) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการชักนำผู้อื่นอย่างมีศิลปะ โดยมีทักษะในการแนะนำ โน้มน้าว และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความศรัทธา เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้ ผู้นำอาจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ และความเป็นผู้นำไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งเช่นผู้บริหาร

กวี วงศ์พุดม (2535, น.14-15) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ 5 ประการ ประการแรก เป็นศูนย์กลางของกิจกรรมภายในทีม เปรียบเสมือนแกนหลักที่มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับสมาชิกมากกว่าใครและมีอิทธิพลสูงต่อการตัดสินใจ ประการที่สอง เป็นผู้นำทางที่นำพาหรือชี้แนะทีมไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ แม้กระทั่งการพาออกนอกเส้นทางเดิมก็ถือเป็นการแสดงภาวะผู้นำ ประการที่สาม เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกส่วนใหญ่ที่คัดเลือกหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้า โดยอาศัยลักษณะทางสังคมและมิติส่วนบุคคลเป็นพื้นฐาน พร้อมทั้งสามารถแสดงพฤติกรรมการเป็นผู้นำได้ ประการที่สี่ เป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติเฉพาะในการสอดแทรกอิทธิพลเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของทีมได้มากที่สุด และประการสุดท้าย เป็นบุคคลที่สามารถนำพาทีมไปในทิศทางที่ต้องการ มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

Jaco (1982) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ นั้นเป็นทั้งกระบวนการและคุณสมบัติ กระบวนการของภาวะผู้นำก็คือ การใช้อิทธิพลซึ่งไม่มีลักษณะบังคับเพื่อที่จะอำนวยความสะดวกและประสานงานกิจการต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้เป้าหมายสำเร็จของกลุ่มตามที่ได้ตั้งไว้ คุณสมบัติของภาวะการเป็นผู้นำจะเป็นรองจากลักษณะภายในบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลดังกล่าวได้เป็นผลสำเร็จ

Fiedler and Chemers (1974) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ

Morphet, Johns, and Reller (1967) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงอิทธิพลที่มีต่อการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อและความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่งโดยผู้ที่ถูกกระทำเต็มใจร่วมมือยอมรับอิทธิพลนั้นๆ

Davis (1967) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่น ให้กระทำการมุ่งสู่เป้าหมายอย่างกระตือรือร้น

Bennis (1959) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ผู้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่เขาประสงค์ เช่นเดียวกัน (Bass,1990)

Hemphill and Coons (1957) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงพฤติกรรมของบุคคลเมื่อทำหน้าที่สั่งการให้กลุ่มทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรพร้อมปฏิบัติตาม ด้วยความเคารพ ความศรัทธา เชื่อมั่นในตัวของผู้นำ และผู้นำมีความสามารถ พัฒนาผู้ร่วมงานมาเป็นผู้นำ และสืบทอดพัฒนาองค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน

### 2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยด้านภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง พบว่านักวิชาการและนักวิจัยได้ให้นิยามและแนวคิดที่หลากหลาย โดยสามารถรวบรวมความหมายสำคัญได้ดังต่อไปนี้

เชียรไชย ยักษ์ทะวงษ์ (2564, น. 24) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในการยกระดับความพยายามและพัฒนาศักยภาพของทีมงานให้สูงขึ้นกว่าความคาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่เหนือกว่าเดิม ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองเห็นประโยชน์ขององค์กร หรือสังคม

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545, น.31-48) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงในการจัดการบริหารงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลต่อบุคลากร โดยยกระดับความพยายามของบุคลากรให้เกินกว่าที่คาดหมายไว้ และพัฒนาความสามารถของทีมงานให้สูงขึ้นและมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมองเห็นภาพรวม เพื่อประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรและสังคม

เจมส์ แมคเกรเกอร์ เบิร์นส์ (1978) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาและกระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อสร้างความสำนึกในความต้อง พยายามตอบสนองของความปรารถนา และมุ่งพัฒนาบุคลากรให้สามารถบรรลุศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ มีทักษะการตระหนักรู้ในความเปลี่ยนแปลง ซึ่งภาวะผู้นำที่เข้าใจเรื่องสถานการณ์ อำนาจ อิทธิพล วางแผนกลยุทธ์ เชื่อมโยงนโยบาย ขับเคลื่อนองค์กร แก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน สามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กรไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 2.1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง

ความหมายภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง

Avolio, K. B. (2008); Albrecht, S. L., & Andreetta, M. (2011); Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004); Kark, R. et al. (2003) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบการทำงานกระบวนการคิดทัศนคติของสมาชิกทั้งหมดในองค์กร รวมทั้งสร้างความผูกพันของสมาชิกในองค์กรต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรร่วมกันของสมาชิกในองค์กรทั้งหมดซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการคือ 1) ความเป็นผู้นำที่มีเส้นหน้หมายถึงผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงาน ไว้วางใจและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกัน 2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึงผู้นำที่มีพฤติกรรมในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการสร้างแรงจูงใจภายในผู้นำจะต้องกระตุ้นการทำงานของทีมให้มีความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก 3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาใช้ในการแก้ปัญหาของหน่วยงาน 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลหมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

ทฤษฎีภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงของ เบิร์นาร์ด เอ็ม แบส (Bernard M. Bass, 1997, pp.130-139) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบทความเรื่อง Does the Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries โดยอธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ

กับการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำที่เรียกว่า บารมี (Charisma) ซึ่งบารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าความเข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ โดยเขาเห็นว่า ความมีบารมีมีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญนอกเหนือจากบารมี (Charisma) คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ทฤษฎีภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงของ แบส และ อวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) อธิบายภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลต่อบุคลากรในทีม เพื่อยกระดับความพยายามของบุคลากรให้เกินกว่าที่คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของทีมงานไปสู่ระดับที่เหนือกว่าเดิม สร้างการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร และกระตุ้นให้พนักงานมองไกลเกินกว่าความสนใจส่วนตัวไปสู่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรและสังคม โดยการแสดงภาวะผู้นำนี้ประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือ "4 I's" (Four I's) ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

เจมส์ แมคเกรเกอร์ เบอธ (1978) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึกของความต้องการ พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้น และหาทางที่จะพัฒนาผู้ตามจนสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

ทฤษฎีภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงของ Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel ฮอย และ มิสเกล กล่าวว่า ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะสำคัญ มี 5 ประการ ดังนี้ 1) สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน 2) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และ รวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น 3) ดลใจผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่า ประโยชน์ของตนเอง 4) เปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมวางไว้มากกว่าที่จะทำงานภายในบริบทเดิม 5) เป็นที่ศึกษาหรือเป็นที่เลี้ยงแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำและผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และ ในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้

ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ไปจนถึงระดับมหภาคระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์การ ตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรม แม้ว่าโดยบทบาทหลักของ ผู้นำกับการแบบเปลี่ยนแปลง คือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขึ้นในองค์การก็ตาม แต่ตลอดเส้นทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคง ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบัน

ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวความคิดที่ริเริ่มโดย เจมส์ แมคเกอร์เกอร์เบอร์น ซึ่งเป็นผู้บัญญัติคำว่า transformation leadership สมยศ นาวิการ. (2540) หลังจากนั้นเบอร์นาร์ต แบส (1998) ได้ทำพัฒนาวิธีการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นมา โดยเชื่อว่าจะเกิดขึ้นเมื่อ 1) ผู้นำเพิ่มความสนใจให้ผู้ตาม 2) สร้างความตระหนักและการยอมรับความมุ่งหมายภารกิจของกลุ่ม และ 3) กระตุ้นผู้ตามให้คำนึงที่ผลประโยชน์ขององค์กร

เบอร์น Burs (1978) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอโมเดลเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงในผลงานวิจัยเรื่องผู้นำทางการเมืองของตน โดยเบอร์น อธิบายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพว่า เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น ผู้นำดังกล่าวจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมีมนุษยธรรมเป็นต้น และพ้นจากสิ่งชั่วช้าทางอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภ ความอิจฉาริษยาหรือความเกลียดชัง เป็นต้น ผู้ตามจะถูกยกระดับความคิดจาก ทำพอแค่วันนี้ ไปสู่ ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าของพรุ่งนี้ ตามแนวคิดเบอร์น ใครก็ได้ในองค์การจะอยู่ในตำแหน่งหรืออยู่ในองค์การแบบใดก็ตามสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพได้ทั้งสิ้น โดยสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา หรือต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็ได้ รวมทั้งยังสามารถเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไปก็ได้

เบอร์น ยังได้อธิบายเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leaders) กับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leaders) โดยที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะจูงใจผู้ตามของตนด้วยการดึงดูดความสนใจให้มาอยู่ที่ผลประโยชน์ส่วนตัว ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำทางการเมืองเสนอข้อแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นว่าจะให้งาน ให้ตำแหน่ง เงินอุดหนุน หรือให้ผลตอบแทนจากสัมปทานของรัฐแก่ห้วคณะแนวที่ช่วยเหลือหาเสียงทำให้ตนได้รับเลือกตั้ง หรือผู้นำของบริษัทเสนอข้อแลกเปลี่ยนการขึ้นเงินเดือนหรือตำแหน่งหน้าที่งาน เมื่อลูกน้องขยันขันแข็ง

และมีผลงานดีเยี่ยม เป็นต้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเกี่ยวข้องกับเรื่องค่านิยมเช่นกัน แต่เป็นค่านิยมที่สอดคล้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange process) เช่น แลกเปลี่ยนอย่างเป็นธรรมชาติอย่างซื่อสัตย์ อย่างมีความรับผิดชอบและค่านิยมอื่นที่มีเกี่ยวข้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยน เป็นต้น (สุเทพ พงศรีวัฒน์. 2544)

เบอร์นาร์ด เอ็ม แบส Bernard M. Bass ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของเป้าหมาย คำนึงถึงประโยชน์ของทีม องค์กร และนโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว โดยยกระดับแรงจูงใจให้มุ่งสู่ความสำเร็จของเป้าหมายร่วมกัน

เจมส์ เอ็ม. เบิร์นส์ (James M. Burns, 1978) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่แปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สามารถดึงดูดความสนใจและสร้างความยินดีในการปฏิบัติตาม ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงทำงานที่ท้าทาย และเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมการแข่งขัน และสามารถเปลี่ยนผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงจากแบบเดิมไปสู่ผู้นำแบบใหม่ที่นำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554, น.121-124) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการ วิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่ โดยอาศัยองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วิธีการทำงาน การประยุกต์ การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นการให้ความสำคัญผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่ โดยการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม และผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550, น.10) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในองค์กรที่สามารถจูงใจให้บุคลากรได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้เกินกว่าความคาดหมายปกติ และมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายในระดับที่สูงขึ้น โดยมีการบริหารจัดการ

แบบยึดคนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งแนวทางนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง

สุเทพ เชาวลิต (2548, น.134) ผู้ที่จะเป็นผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้นำอย่างแท้จริง มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิดสิ่งนอกกรอบ ยอมรับสิ่งที่ท้าทาย กล้าเสี่ยงอย่างสร้างสรรค์ นำพาองค์กรไปยังจุดมุ่งหมาย ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี กล้าตัดสินใจอย่างเหมาะสม และทันการณ์ภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่จำกัด แล้วยอมรับผลของการตัดสินใจนั้น กล้าที่จะมอบอำนาจให้ผู้อื่นทำ เชื่อมมั่นใน

กล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในการจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้เกินกว่าที่คาดหมายไว้ พร้อมทั้งสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร กระตุ้นให้บุคลากรดำเนินงานประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการแสดงคุณลักษณะของความเป็นต้นแบบอย่างที่เหมาะสม สร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมีผลการปฏิบัติงานที่ดี รวมทั้งให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี โดยคำนึงถึงประโยชน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

#### 2.1.4 ทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จการประกอบธุรกิจเพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นตัวแทนขององค์กร และเป็นแกนนำแห่งพลังร่วมของบุคคลในองค์กร ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างมากกับคุณภาพและความก้าวหน้าขององค์กร ในอันที่จะสะท้อนถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอีกด้วย ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อสถาบัน และต่อความสำเร็จขององค์กร

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นมีผู้ศึกษากันอย่างกว้างขวาง โดยการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะเน้นพฤติกรรมผู้นำไปใน 2 ลักษณะ คือ พฤติกรรมที่มุ่งคน (Consideration) หรือ พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Initiate Structure) แต่ยังมีแนวคิดใหม่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเกิดขึ้นมากมาย นักวิชาการ หลายคนได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยศึกษาผู้นำ 2 ลักษณะ ที่มีพฤติกรรมที่สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลการปฏิบัติงานดีกว่า และถือได้ว่ามี

ประสิทธิภาพมากที่สุด (Seltzer; & Bass.1990)คือ ลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนสภาพ (Transformational) และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) ที่มีผลถึงความความสำเร็จ

รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2543) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีการศึกษาวิจัยมากในช่วง ตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leaders) จากชื่อทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะ มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และการมองการณ์ไกลในอนาคต ผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้ว พยายามหาแนวทางตอบสนองของความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดย สาระของทฤษฎีผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกว้างขวางครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสนาหา (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Moral leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural leadership) ด้วย

### รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

รูปแบบภาวะผู้นำ มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้เสนอความคิดเห็นไว้ จากแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของนักวิชาการต่างๆ มีรายละเอียดวิวัฒนาการ และการจัดประเภทภาวะผู้นำไว้หลากหลาย เช่น คุณลักษณะ อำนาจและอิทธิพล พฤติกรรม และ สถานการณ์ เป็นต้น ในที่นี้จึงขอแสดงเฉพาะรูปแบบภาวะผู้นำที่มีการศึกษาและเป็นที่ยอมรับอย่าง มากในปัจจุบัน ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) 3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 4) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) 5) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership)

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2564, น.42) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำที่มี ในองค์การทั้งที่มีในผู้นำและผู้ตามขององค์การนั้นสามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จทั้งใน องค์การของตนเองและองค์การอื่น จนขยายสู่องค์การระดับประเทศต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำ ทั้งสิ้น

นราธิป ไชคชยสุนทร (2562, น.16) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญในการ บริหารผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการบริหารจะส่งผลให้ผู้ร่วมงานมีความเต็มใจ ความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานได้งานที่ออกมาอย่างมีคุณภาพและตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

เชอร์เมอร์ฮอร์น และคณะ (Schermerhorn and Others, 2010) ให้ความหมาย ว่า รูปแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จำแนกออกเป็น 2 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ

(Formal Leadership) เกิดจากการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร โดยผู้บริหารที่เข้าบทบาทและความสัมพันธ์กับบุคคลากร ผู้บริหารบางคนก็เข้าใจอำนาจ หน้าที่ และความสัมพันธ์เหล่านี้ได้ดี ทำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 2) ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) เกิดจากการที่บุคคลไม่มีอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ แต่สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น แม้ว่าจะไม่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ พวกเขาสามารถเป็นผู้นำได้เพราะความสามารถพิเศษ ทักษะเฉพาะด้าน หรือบุคลิกภาพที่ทำให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น

(Koontz O, Donnell and Wehrich) ให้ความหมายว่า รูปแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 ข้อ ได้แก่ 1) ความสามารถในการใช้อำนาจ (Power) เป็นความสามารถของบุคคลหรือ กลุ่มที่ทำหรือมีอิทธิพลทำให้บุคคลหรือกลุ่มกระทำตาม 2) ความเข้าใจในธรรมชาติของคนในด้านความต้องการของมนุษย์ และความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานด้วยความเต็มใจ 3) การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือใช้ศักยภาพที่มีอย่างเต็มความสามารถเป็นการสนับสนุนให้เกิดความจงรักภักดี การอุทิศตนเพื่อสนับสนุนความต้องการผู้นำ 4) ความสามารถในการเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำและสามารถสร้างบรรยากาศที่จะนำไปสู่การพัฒนาและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

นอกจากนี้ เพื่อความเข้าใจในแนวคิดและมีความชัดเจนในรูปแบบภาวะผู้นำนี้ Keith (1962 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ดิวยานนท์) อรรถมานะ, 2542) สรุปลักษณะสำคัญ 4 ประการ ซึ่งจำเป็นสำหรับภาวะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ตามทฤษฎีของเขาใน หนังสือ Human Relation at Work คือ การเป็นผู้นำ ประกอบด้วย 1) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) หมายถึง ความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหาหรือวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ซับซ้อน ความสามารถในการรับรู้ การติดต่อสื่อสาร และจูงใจบุคคลอื่น ผู้นำมีแนวโน้มฉลาดกว่าผู้ตาม แต่ระดับความเฉลียวฉลาด ไม่จำเป็นต้องต่างกันมากนัก 2) การบรรลุมaturity ทางสังคม (Social Maturity) หมายถึง ผู้นำมีแนวโน้มสนใจเรื่องทั่วไปอย่างกว้างขวางและมีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย อดทนต่อภาวะคับข้องใจ ไม่มีทัศนคติเป็นปฏิปักษ์ต่อสังคม อีกทั้งมีความเชื่อมั่นในตนเองและเคารพตนเอง พอสมควร 3) แรงจูงใจในจากภายในเพื่อขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ (Inner Motivation and Achievement Drives) หมายถึง ผู้นำมีแรงขับด้านการจูงใจมุ่งความสำเร็จในระดับที่สูงตามลำดับ ส่วนใหญ่เป็นการตอบสนองแรงจูงใจภายใน คือมุ่งทำงานที่มีรางวัลประเภทความพอใจซึ่งเป็นนามธรรมมากกว่ารางวัลรูปธรรม 4) ทัศนคติด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) หมายถึง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ มักทำงานสำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพาบุคคลอื่น เช่น ผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น ผู้นำจำเป็นต้องความ

เข้าใจเกี่ยวกับเรื่องสังคมและการพัฒนาทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ด้วยจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ ทำให้ทราบว่า ภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะทำการศึกษานำว่า ผู้นำมีคุณลักษณะใดเฉพาะ มีบุคลิกภาพบาดประการที่แตกต่างจากบุคคลอื่น ซึ่งภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะสามารถเป็นแนวทางในการกำหนดลักษณะเบื้องต้นของผู้นำ ตามหลักเกณฑ์จากรูปธรรมและนามธรรม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำ คือ มีสามารถในการใช้อำนาจ (Power) กลุ่มที่ทำหรือมีอิทธิพลทำให้บุคคลหรือกลุ่มกระทำตาม ความเข้าใจในธรรมชาติของคนในด้านความต้องการของมนุษย์ และความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์เชิงบวก

## 2.2 บทบาทผู้นำพึงประสงค์

Bennis and Nanus (1985, น.215) ให้ความหมายว่า บทบาทผู้นำ คือบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ โดยเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และเป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร ผู้นำจะนำกลุ่มให้พ้นจากความยากลำบาก แก้ไขปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม รวมทั้งฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายของสังคมที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดังนั้น ผู้นำ (Leader) คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มบุคคลให้ทำหน้าที่ของ ตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะการสั่งการและการช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ทั้งนี้ ผู้นำอาจหมายถึง อาทิจำลอง ผู้บริหาร ผู้จัดการ ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ อธิการบดี ผู้บัญชาการเหล่าทัพ ผู้ว่าราชการ นายอำเภอ กำนัน เจ้าคณะจังหวัด เจ้าอาวาส ปลัดกระทรวง คณบดี ขึ้นอยู่กับความแตกต่างในเรื่องของลักษณะงานและองค์กรที่อยู่ เมื่อเข้าใจถึงความหมายของ "ผู้นำ" ประเด็นหนึ่งที่ต้องทำความเข้าใจ คือ บทบาทของผู้นำ

บทบาทของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ เน้นการเปลี่ยนแปลงลักษณะพฤติกรรมของตนเอง เพื่อให้ผู้ตามหรือบุคลากรสามารถพัฒนาตนเองจนเป็นผู้นำได้ โดยเปลี่ยนจากการตั้งเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้อื่น การใช้แรงจูงใจภายนอก การวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลภายนอก และการมอบหมายงาน ไปสู่การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การใช้พฤติกรรมแรงจูงใจภายใน การวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง การคิดและทำงานด้วยตนเอง ทั้งนี้ บทบาทของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ตามแนวคิดของ Manzand Sims (2001) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) การทำให้เป็นผู้นำตนเอง (Become a Self-Leader) การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรม การบริหารที่มุ่งแนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้ไปในทิศทางที่เหมาะสม สามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่นได้ เป็นกระบวนการที่ต้องการให้บุคลากรในองค์กรได้ศึกษาและพฤติกรรมของตนเอง โดยการสังเกตด้วยตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี ทำให้ค้นพบและสามารถนำไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองได้ ผู้นำหรือผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมการบริหาร ที่กระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตตนเองไปปรับใช้ นอกจากนี้ ผู้นำควรแนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้มีการแบ่งการทำงานอย่างเป็นระบบ มีสัดส่วนที่แน่นอน และมอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ ในงานที่มีความท้าทายโดยเพิ่มความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการทำงาน สามารถควบคุมตนเอง กล้าที่จะตัดสินใจ สามารถกำหนดนโยบายและมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองได้

2) ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง (Model Self-Leadership) คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี ที่จะส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเอง สามารถเป็นตัวอย่างและเป็นผู้นำบุคคลอื่นต่อไป กระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อบุคลากรโดยการแสดงพฤติกรรมของตนเอง ให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ ซึ่งบุคลากรหรือผู้ตามจะเปลี่ยนพฤติกรรมโดยการตั้งเป้าหมายจากผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ตั้งงาม ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในหน่วยงานและสาธารณชนทั่วไป โดยการแสดงออกและกระตุ้น แนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดีมีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบวินัย รู้จักเสียสละ ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและทักษะในการปฏิบัติงาน

3) กระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-set Goals) คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายได้ด้วยตนเอง โดยต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กร มีความมั่นใจในตนเอง มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองเพื่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จในงาน ทำให้บุคลากรเชื่อมั่นในคุณค่าตนเองมากขึ้น รับรู้งานที่ทำนั้นมีคุณภาพและมีความหมาย ซึ่งจะส่งผลให้พยายามในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน และสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรทั้งด้วยการพูด การเขียน และการกระทำ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น ก้าวข้าม

จากความสนใจในผลประโยชน์ส่วนตน สู่เป้าหมายที่สูงกว่าตามภารกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่งผลให้บุคลากรมีความพยายามมากขึ้นกว่าปกติ ทำงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวัง มีความศรัทธา พึงพอใจ มีประทับใจ ภูมิใจ จงรักภักดี และความผูกพันต่อองค์กร

4) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก (Create Positive Thought Patterns) คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่กระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะในการแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขอย่างมีเหตุผล รวมถึงสามารถตัดสินใจ และนำแนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการที่ผู้นำสร้างรูปแบบความคิดที่ดีและปลูกฝังนิสัยเชิงบวกในบุคลากร ผ่านการกระตุ้นและการให้ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและแง่คิดในทางที่ดี ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ ตระหนักถึงปัญหา สามารถเรียนรู้ถึงวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่างๆ สามารถนำความคิดและเทคนิคใหม่ๆ มาปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ดี แสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่มั่นคงทางอารมณ์ คิดกำหนดโครงการใหม่ๆ และพร้อมที่จะทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กร

5) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (Facilitate Self-Leadership through Reward and Constructive Reprimand) คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากร มีความสามารถเพื่อภูมิใจ หรือใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน มุ่งพัฒนาตามความต้องการและความสนใจ สนับสนุน ให้ได้รับโอกาสในการพัฒนางาน นับว่าเป็นกระบวนการ ที่ผู้นำพยายามสร้างผู้นำรุ่นใหม่เพราะเป็นการช่วยเหลือ ให้บุคลากรจัดการบริหารตนเอง ได้พัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ สร้างความพึงพอใจ เป็นผู้ที่มีความคิดปะในการให้คำติชมบุคลากรอย่างเหมาะสม ผู้นำพร้อมที่จะเดินเคียงข้างบุคลากร ฟันฝ่าอุปสรรคไปไม่หยุดนิ่งจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย และเมื่อถึงเส้นชัยควรรีรางวัลแก่บุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรด้วยการให้ความช่วยเหลือสนับสนุน และให้คำปรึกษาอย่างเหมาะสม ปฏิบัติด้วยมีจริยธรรมในตนเอง ไม่แย่งผลงานของผู้อื่น รู้ว่างานที่สำเร็จนั้นเป็นผลงานใคร การให้คุณให้โทษต้องทำด้วยความยุติธรรม ไม่ใช่ใช้อารมณ์หรือความสนิทส่วนตัวเป็นเกณฑ์ ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรับปรุงงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างการทำงาน และเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้คำแนะนำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รวมถึงผู้นำส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ ยอมรับนับถือและให้เกียรติเมื่อบุคลากรประสบความสำเร็จทั้งในด้านอาชีพและชีวิตส่วนตัว สร้างบรรยากาศ

การเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตร ปลอดภัยจากการข่มขู่หรือบังคับ และส่งเสริมสวัสดิการทั้งด้านสุขภาพ อนามัย และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

6) การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (Promote Self - Leadership Trough Teamwork) คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน สามารถสร้างคณะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้คำแนะนำและเปิดโอกาสให้มีการปรึกษาหารือเพื่อระดมความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันตลอดจนสร้างความคุ้นเคย และบรรยากาศแห่งความเป็นกัลยาณมิตรในการทำงานร่วมกันเป็นกระบวนการ ผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมบุคลากรให้พัฒนางานผ่านกระบวนการทำงานเป็นทีม ให้บุคลากรได้ร่วมกันคิด ปฏิบัติ และประเมินผล และร่วมมือแก้ปัญหา โดยให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการ โดยให้คำแนะนำในการกำหนดวัตถุประสงค์เกณฑ์การควบคุม และการมีสิทธิต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้เกิดความรักและความหวงแหนในงานและองค์กร รองรับความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม จัดบรรยากาศองค์กรแบบรับผิดชอบร่วมกัน และเปิดเผย ผู้นำต้องเป็นกัลยาณมิตร สร้างความเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง มีการประสานงานที่ดี แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับสมาชิก และมีแนวทางการตัดสินใจภายในทีมที่ชัดเจน

7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitate Self - Leadership Culture) คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการสร้างความพึงพอใจ และพัฒนาระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา ความประทับใจ ความจงรักภักดี และความผูกพันต่อหน่วยงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจ และเสริมแรงเพื่อให้บุคลากรรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร กระตุ้นให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และทำงานร่วมกันอย่างเป็นมิตรเสมือนญาติ พร้อมทั้งปลูกฝังความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ระเบียบวินัย ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานการทำงานที่พึงประสงค์ในรูปแบบต่างๆ ผู้นำควรอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ เพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบอย่างเหมาะสม

Halpin (1966, น.27-28) ให้ความหมายว่า บทบาทผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่าง ต่อไปนี้ (1) มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในองค์กรมากกว่าผู้อื่น (2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ (3) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (4) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ (5) เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

ดวงตา ราชอาณาจักร (อ้างถึง ดิเรกตีประเสริฐ 2559, น.6-8) ให้ความหมายว่า บทบาทของผู้นำ สามารถสรุปรายละเอียดได้ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ (Visioning) คือ ผู้นำทุกคนในทุกระดับขององค์กรต้องมีวิสัย และจะต้องวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของโลกภายนอกตลอดเวลา กระบวนการในการสร้างวิสัยทัศน์จะไม่เคยหยุดนิ่งเนื่องจากโอกาสใหม่และสิ่งท้าทายเกิดขึ้นเรื่อย ๆ ผู้นำจึงต้องเปิดโอกาสให้เกิดวิวัฒนาการของวิสัยทัศน์ได้

2. มีการวางกลยุทธ์ (Strategic Orientation) คือ การที่ผู้นำสามารถ เข้าใจนโยบายภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ ว่าสัมพันธ์เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร อีกทั้งยังสามารถวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้ นอกจากนี้ยังสามารถประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ได้ โดยใช้ความรู้ความเข้าใจในการบริหารมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยเฉพาะการนำทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อน ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบและประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยต่างๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ พร้อมกับการบูรณาการองค์ความรู้ใหม่

3. มีศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) คือ การที่ผู้นำมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับการดำเนินงานขององค์กรให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้นนั้น ผู้นำจะต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กรจำนวนมาก ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และยกระดับการทำงานเพื่อปรับปรุง พัฒนา และเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า จะเรียกว่าผู้นำการปฏิรูป (Transformational Leaders) ซึ่งคุณสมบัติพิเศษของผู้นำการปฏิรูปได้ 6 ประการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) คือความคิดและความสามารถในการกำหนดทิศทาง สร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร และสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการปฏิบัติ บารมี (Charisma) คือ ความเก่ง มีเสน่ห์และบุคลิกภาพของผู้นำที่สามารถจูงใจบุคลากรให้เกิดความกระตือรือร้นและศรัทธา พร้อมทั้งจะร่วมทำงานด้วยความมุ่งมั่นเต็มที่ การแสดงนัยของความเป็นเลิศ (Symbolism) คือการจัดการค้นหาบุคคลที่ดีเด่น และให้รางวัล เพื่อเป็นการจูงใจให้มุ่งมั่น ทำงานด้วยความเป็นเลิศการเอื้ออำนาจ (Empowerment) คือมอบหมายงานที่ท้าทายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาความรับผิดชอบดำเนินงานเพื่อให้โอกาสได้พัฒนาตนเอง โดยผู้นำเฝ้าติดตามสนับสนุน อำนวยความสะดวก การกระตุ้นภูมิปัญญาให้เกิดขึ้น (Intellectual Stimulation) คือกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ในงานอย่างถ่องแท้จากการที่ใส่

ใจในการทำงาน คิดแก้ไขปรับปรุงงานอยู่ตลอดเวลา จนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญในงาน และเกิดเป็นภูมิปัญญา และความสัตย์ถื่อมัน (Integrity) คือ ความซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือ และเป็นที่น่าไว้วางใจ

4. มีการควบคุมตนเอง (Self - Control) คือ การที่ผู้นำสามารถพัฒนาการตนเอง โดยใช้กระบวนการที่ใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกันเพื่อปรับพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของตนเอง ไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยที่ผู้นำนั้นเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมเป้าหมาย และกระบวนการกระทำให้นำไปสู่เป้าหมายนั้นด้วยตนเอง และการควบคุมการกระทำนี้เป็น ทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม (Cognitive Social Learning)

5. มีการใช้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowerment) คือ การทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) รวมทั้งทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอ (Self-Efficacy) ที่จะทำงานนั้นสำเร็จให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลากร ซึ่งเป็นผลที่มาจาก การปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารของผู้นำ การปรับคุณลักษณะของงานที่ทำ ตลอดจนการปรับโครงสร้างขององค์กร ทั้งนี้ในส่วนด้านตัวของผู้ปฏิบัติงานเองก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนค่านิยม (Values) และระดับความต้องการเชิงจิตวิทยา ( Maslow's Hierarchy of Needs) ของตนเองให้ยกระดับที่สูงขึ้น

วรรณภา วิจิตรจรรยา อ้างถึง Torka, Schyns and Looise, 2557, น.3) ให้ความหมายว่า บทบาทของผู้นำ คือ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้นพนักงาน และยังมีอิทธิพลต่อระดับความมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน (Leader-Member Exchange) จะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมได้ง่ายและมีความมุ่งมั่นในการทำงาน รวมถึงการที่ผู้บริหารเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ กับพนักงาน ที่ไม่ใช่ในลักษณะสั่งการ แต่เป็นการเข้าร่วมกับพนักงานในการวางแผนงาน และร่วมตัดสินใจหรือการเข้าร่วมทำกิจกรรมพิเศษต่างๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดขึ้น จะทำให้พนักงานพึงพอใจในการทำงาน

สุพรรณิ มาตรโพธิ์ (2548, น 20 อ้างอิงจาก Halpin. 1958, น.27-28 ) ให้ความหมายว่า บทบาทของผู้นำ คือ ผู้ที่จะเป็นผู้นำนั้นคือบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง 4 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในองค์กรมากกว่าคนอื่น 2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ 3) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 4) ได้รับเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำเป็นหัวหน้ากลุ่ม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, อ้างอิงใน ธีรศักดิ์ อุปรมัย อุปรมัยอชิไชย, 2563, น.63 – 64) ได้สรุปความสำคัญของบทบาทภาวะผู้นำ ไว้ 7 ประการ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำเป็นจุดศูนย์รวมของการทำงานกลุ่ม โดยแสวงหาความร่วมมือจากบุคลากร เพื่อพากันไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ 2) ภาวะผู้นำเป็นบุคลิกภาพของผู้นำที่ส่งผลต่อผู้ตามในการทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนอง ทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจตามลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำ 3) ภาวะผู้นำเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการกระทำของผู้นำเป็นแบบอย่างให้ผู้ตามปฏิบัติตาม 4) ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่ช่วยในการจูงใจ และการประสานงานขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด 5) ภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งซึ่งอกเงยตามมา ที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆในกลุ่มเป็นหลัก 6) ภาวะผู้นำเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่น เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม เพราะผู้นำแต่ละองค์กรหรือหน่วยงาน ต่างมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน แต่ทุกหน้าที่ต่างก็ช่วยกันพัฒนาความเจริญให้กับสังคม ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งนั้น 7) ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง เป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาท และรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่างๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์การ

ดาวรรุวรรณ ฤวิไลการ (อ้างถึง Charles Manz และ Henry Sims 2001, น.3-6) ได้นำเสนอแนวคิดเรื่อง การเป็นสุดยอดภาวะผู้นำ หรือในภาษาอังกฤษใช้คำว่า Super Leadership เป็นภาวะผู้นำที่กระตุ้นความสำเร็จขององค์การโดยการแสดงให้เห็นว่าเขาจะนำตัวเองได้อย่างไร (Leading Other to Lead Themselves) ถ้ากล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ การที่ผู้นำคนหนึ่งจะก้าวเป็นสุดยอดผู้นำได้หรือมีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยมได้นั้น ต้องเป็นผู้นำที่สร้างผู้นำใหม่ขึ้นมาให้ได้ หรือสอนคนอื่นหรือลูกน้องของตนให้สามารถนำตนเองได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, น.16-17) ให้ความหมายว่า บทบาทของผู้นำ คือ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ผู้นำที่มีตำแหน่งสูงจะต้องเป็นตัวแทนองค์การที่ดี รวบรวมข้อมูลจากภายนอก และให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน
2. เป็นผู้พูดที่ดี (Spokesperson) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและนำเสนอ กิจกรรม มีการวางแผนสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพที่ดีกับฝ่ายบริหารระดับสูง ลูกค้ำ บุคคลภายนอก เช่น สหภาพแรงงาน เพื่อนร่วมอาชีพ และชุมชน

3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ซึ่งมีคุณสมบัติในการเจรจาต่อรอง ได้แก่ ความสามารถในการเจรจากับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าเพื่อขอรับเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ หรือการสนับสนุนอื่นๆ การต่อรองกับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ในด้านพนักงาน และการเจรจากับหน่วยงานภายนอกเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกและรูปแบบการสนับสนุนอื่น ๆ รวมถึงความสามารถในการเจรจากับลูกค้า ผู้ขายสินค้า และผู้ให้บริการ เพื่อให้เกิดการซื้อขาย การกำหนดตารางเวลา และเงื่อนไขการขนส่ง

4. การสอนงาน (Coach) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีเวลาและความสามารถในการสอนทีมงาน ช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จ ให้สมาชิกได้รับการบอกรับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และสร้างความเชื่อมั่นว่าสมาชิกมีขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสมและสามารถพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ (Team Builder) โดยมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การสร้างความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมมีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ เช่น การใช้จดหมายชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น การริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจ เช่น การจัดปาร์ตี้หรือสนับสนุนด้านกีฬา และการจัดประชุมพบปะสังสรรค์เป็นระยะ ๆ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรอภิปรายเกี่ยวกับความสำเร็จ ปัญหา และประเด็นที่เกี่ยวข้อง

6. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (Team player) โดยมีพฤติกรรมที่ผู้นำต้องปฏิบัติ ได้แก่ การวางตัวเป็นสมาชิกและเป็นผู้นำทีมที่เหมาะสม การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร และการแสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ โดยให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7. สามารถแก้ไขปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical problem Solver) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางในการช่วยสมาชิกทีมงานแก้ไขปัญหาด้านเทคนิคโดยมีกิจกรรม ได้แก่ การให้บริการในฐานะผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาด้านเทคนิค และการสร้างผลประโยชน์ในการทำงานประจำ เช่น การสนับสนุนการสร้างยอดขาย หรือการปรับปรุงซ่อมแซมเครื่องจักรต่างๆ

8. การประกอบการ (Entrepreneur) การเป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำ มีความคิดริเริ่ม คิดเชิงวิเคราะห์ (Critical Thinking) และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำประกอบการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ แม้จะไม่ใช่กิจการของตนเอง โดยบทบาทของผู้นำในฐานะผู้ประกอบการ ได้แก่ การหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ภายนอก เช่น การเยี่ยมเยียนธุรกิจ การจัดประชุมกลุ่มอาชีพ การจัดแสดงสินค้า หรือการเข้าร่วม

โปรแกรมการศึกษา การพูดคุยกับลูกค้าและพนักงานเกี่ยวกับความจำเป็น และความต้องการในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และการอ่านสิ่งตีพิมพ์ บทความ หรือนิตยสารวิชาชีพ เพื่อรับรู้แนวโน้มและความเคลื่อนไหวในอุตสาหกรรมและวงอาชีพนั้น

กิติ ตยัคคานนท์ (2543) ให้ความหมายว่า บทบาทของผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือชุมชนไปในทางดีหรือทางไม่ดีก็ได้ หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าผู้นำคือผู้ที่มีศิลปะที่จะสามารถมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นและนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยที่ได้รับความไว้วางใจ เชื่อใจอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือและความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่า

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, น.13) ให้ความหมายว่า บทบาทของผู้นำ คือบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ข้อ ดังนี้ 1) มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในองค์กรมากกว่าผู้อื่น 2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ 3) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 4) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้ นำ 5) เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

กล่าวสรุปได้ว่า บทบาทผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า อาจเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้นำกลุ่มมีอิทธิพลต่อสมาชิกและกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม มีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มให้สามารถดำเนินงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.3 แนวคิดทฤษฎีการทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.3.1 ความหมายของการทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Altruism)

การทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Altruism) เป็นแนวคิดปรัชญาทางสังคมผสมผสานหลักจริยธรรมที่มุ่งเน้นการระบุนวิธีการที่ดีที่สุดในการช่วยเหลือผู้อื่น แล้วระดมใช้ทรัพยากรเพื่อนำผลประโยชน์เหล่านั้นมาสู่การปฏิบัติ

Harvard Law School Effective Altruism (2024) ให้ความหมายของแนวคิด การทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ว่าเป็นปรัชญาและชุมชนที่มุ่งเน้นการตอบคำถามว่า เราจะใช้ทรัพยากรของเราเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นได้อย่างไร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพคือการใช้หลักฐานและการใช้เหตุผลอย่างรอบคอบเพื่อดำเนินการที่ช่วยเหลือผู้อื่นให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

Centre for Effective Altruism (2024) ได้ระบุหลักการและองค์ประกอบสำคัญของการทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ มี 4 ประการ ได้แก่

1) การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) เป็นองค์ประกอบหลักของการทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นที่การค้นหาวិธีการที่ดีที่สุดในการช่วยเหลือ แทนที่จะเพียงแค่งานเพื่อสร้างความแตกต่างใดๆ อย่างไรก็ตามสัญชาตญาณเกี่ยวกับการทำความดีมักจะไม่คำนึงถึงขนาดของผลลัพธ์ จึงจำเป็นต้องใช้ข้อมูลและตัวเลขเข้ามาช่วยในการประเมินและเปรียบเทียบว่าการกระทำแบบไหนช่วยได้มากที่สุด

2) การเป็นกลางทางศีลธรรมอย่างเป็นธรรม (Impartial Altruism) การมุ่งหมายที่จะให้น้ำหนักที่เท่าเทียมกันกับผลประโยชน์ของทุกคน ไม่ว่าพวกเขาจะอาศัยอยู่ที่ไหนหรือเมื่อไหร่ แม้ว่าเป็นเรื่องปกติและสมเหตุสมผลที่จะมีความห่วงใยพิเศษต่อครอบครัว เพื่อน หรือคนในประเทศ เมื่อตั้งใจจะทำความดีให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เราต้องมุ่งเน้นการช่วยเหลือโดยไม่เลือกปฏิบัติ

3) การแสวงหาความจริงอย่างเปิดเผย (Open Truth-seeking/Scout Mindset) การมีจิตใจนักลาดตระเวน หมายถึง ความเชื่อที่ว่า เราสามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้ดีขึ้น หากเราทำงานร่วมกันเพื่อคิดอย่างชัดเจนและมุ่งมั่นที่จะค้นหาความจริง แทนที่จะพยายามปกป้องความคิดของเราเอง มนุษย์โดยธรรมชาติไม่เก่งในเรื่องนี้ แต่เพื่อทำความเข้าใจโลกอย่างแท้จริง เราต้องพยายามแสวงหาความจริงและพัฒนาตัวเองให้เป็นนักคิดที่ชัดเจนขึ้น

4) จิตวิญญาณของการทำงานร่วมกัน (Collaborative Spirit) การทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพเน้นการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่ขึ้น โดยยึดมั่นในมาตรฐานระดับสูงของความซื่อสัตย์ ความซื่อตรง และความเห็นอกเห็นใจ หลักการนี้ไม่ได้สนับสนุนแนวคิดที่ว่า จุดหมายปลายทางให้เหตุผลแก่วิธีการ (The ends justify the means) แต่เป็นการเน้นย้ำถึงการเป็นพลเมืองที่ดีในขณะที่มุ่งมั่นสร้างสรรค์โลกที่ดีขึ้น

MacAskill (2015) ให้ความหมายของแนวคิด การทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของ กระบวนการตัดสินใจโดยใช้เหตุผล (reason) และ หลักฐานเชิงประจักษ์ (evidence) โดยมุ่งเน้นให้บุคคลใช้ทรัพยากรที่มี เช่น เวลาและเงิน อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในการช่วยเหลือผู้อื่น แนวคิดนี้เน้นการตัดสินใจบนข้อมูลที่ตรวจสอบได้ เช่น การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ (cost-benefit analysis) หรืออัตราผลลัพธ์จากการบริจาค ตลอดจนการใช้เหตุผลเชิงโครงสร้าง เช่น การเปรียบเทียบผลกระทบของทางเลือกต่าง ๆ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ควรได้รับการสนับสนุนก่อน

Singer (2009) ให้ความหมายของแนวคิด การทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ มนุษย์มีหน้าที่ทางศีลธรรมในการช่วยเหลือผู้อื่น หากสามารถกระทำได้โดยไม่ต้องเสียสละสิ่งที่มี

คุณค่า ซึ่งให้เห็นว่า การไม่ช่วยเหลือ หรือการเพิกเฉย ทั้งที่สามารถเข้าช่วยเหลือได้โดยไม่ต้องเสียสละมาก ถือเป็น การ ละเลยความรับผิดชอบทางจริยธรรมต่อผู้อื่น ดังนั้นสนับสนุนบุคคลในสังคมควรใช้ทรัพยากรของตน เช่น รายได้ เวลา หรือทักษะ ในการช่วยเหลือผู้ที่เดือดร้อนในลักษณะที่ ให้ผลลัพธ์สูงสุดต่อมนุษยชาติ และในขณะเดียวกันก็เป็นการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมขั้นพื้นฐานในฐานะพลเมืองโลก สะท้อนให้เห็นว่า การลงมือช่วยเหลือสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อผู้ที่ขาดแคลนหรือเผชิญความทุกข์ยากได้อย่างแท้จริง

MacAskill (2015) และ Singer (2009) ได้เสนอองค์ประกอบหลักของแนวคิดการทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้: 1) การใช้เหตุผลและข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-based Reasoning) การตัดสินใจควรอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่พิสูจน์ได้ 2) การเปรียบเทียบผลกระทบของแต่ละการกระทำ (Cause Prioritization) การเลือกที่จะช่วยใคร อย่างไร และในเรื่องใด จึงจะก่อให้เกิดผลสูงสุด 3) การเสียสละเพื่อช่วยผู้อื่น (Moral Responsibility) หากสามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้โดยไม่เสียสละสิ่งที่สำคัญเกินไป เราควรลงมือทำ 4) การสร้างผลกระทบในระยะยาว (Long termism) ให้มีความสำคัญกับการป้องกันปัญหาใหญ่ในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ หรือเทคโนโลยี

กล่าวสรุปได้ว่า การทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Altruism) คือแนวทางการกระทำเพื่อผู้อื่นนอกจากด้วยความเจตนาที่ดี หากแต่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและหลักฐานที่ตรวจสอบได้ โดยมุ่งใช้ทรัพยากรของบุคคล เช่น เวลา เงิน หรือความรู้ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ที่แท้จริงต่อผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือ สะท้อนให้เห็นว่าเป็นแนวคิดสำคัญที่สามารถส่งเสริมพฤติกรรมการเสียสละเพื่อส่วนรวมในบริบทที่ซับซ้อนของสังคมปัจจุบันได้เป็นอย่างดี

### 2.3.2 ทฤษฎีการทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Altruism)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Altruism) สังคมที่เข้มแข็ง ต้องมีสมาชิกที่คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งมนุษย์เองก็มีธรรมชาติเป็นสัตว์สังคม และต้องพึ่งพาคนอื่นเพื่อเอาชีวิตรอด ความเห็นแก่ตัวจึงอาจเป็นภัยต่อเรา เพราะจะทำให้คนในสังคมไม่ยอมรับเราได้ Altruism จึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความผูกพันกับคนในสังคม ไม่ว่าจะ เป็น ครอบครัว หรือ กลุ่ม เพื่อให้เกิดความร่วมมือกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การเห็นแก่ผู้อื่นที่มีประสิทธิภาพคือปรัชญาและการเคลื่อนไหวทางสังคมที่สนับสนุนการใช้หลักฐานและเหตุผลเพื่อกำหนดวิธีที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการปรับปรุงโลกและสร้าง

ผลกระทบเชิงบวกต่อผู้อื่น พฤติกรรมของผู้เห็นแก่ผู้อื่นที่มีประสิทธิภาพนั้นมีลักษณะเด่นที่การเน้นที่การเพิ่มผลกระทบเชิงบวกจากการกระทำของพวกเขา มักจะผ่านการบริจาคหรือการเป็นอาสาสมัครเพื่อสนับสนุนสาเหตุที่มีแนวโน้มที่จะสร้างความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ผู้เห็นแก่ผู้อื่นที่มีประสิทธิภาพจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ถูกละเลย เข้าใจได้ และแก้ไขได้ หมายความว่าพวกเขาพยายามแก้ไขปัญหาที่มักถูกมองข้ามหรือได้รับเงินทุนน้อยเกินไป แต่สามารถแก้ไขได้ผ่านความพยายามที่กำหนดเป้าหมาย พวกเขายังเน้นย้ำถึงความสำคัญของแนวทางที่อิงตามหลักฐาน เช่น การวิจัยและการประเมินอย่างเข้มงวด เพื่อให้มั่นใจว่ามีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยรวมแล้ว ผู้เห็นแก่ผู้อื่นที่มีประสิทธิภาพได้รับแรงบันดาลใจจากความปรารถนาที่จะทำให้โลกนี้น่าอยู่ขึ้นและช่วยเหลือผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือมากที่สุด พฤติกรรมของพวกเขา มีลักษณะเฉพาะคือความเต็มใจที่จะประเมินการกระทำของตนเองอย่างมีวิจารณญาณ และแสวงหาวิธีใหม่ๆ ที่ดีกว่าเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง

การเห็นแก่ผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพคือปรัชญาและการเคลื่อนไหวทางสังคมที่สนับสนุนการใช้หลักฐานและเหตุผลเพื่อกำหนดวิธีที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการให้ประโยชน์แก่ผู้อื่น ผู้ที่ปฏิบัติเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนอย่างได้ผลมักจะมุ่งเน้นไปที่การจัดการกับปัญหาเร่งด่วนที่สุดของโลก เช่น ความยากจนทั่วโลกและความเสี่ยงที่มีอยู่ ผ่านการแทรกแซงตามหลักฐานที่มีผลกระทบมากที่สุด ผู้เห็นแก่ผู้อื่นที่มีประสิทธิภาพยังเชื่อในการประเมินประสิทธิผลของความพยายามเพื่อการกุศลของพวกเขาและทำการเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็นเพื่อให้แน่ใจว่ามีผลกระทบมากที่สุด โดยรวมแล้ว พฤติกรรมของผู้เห็นแก่ผู้อื่นที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะเฉพาะคือความมุ่งมั่นที่จะใช้เหตุผลและหลักฐานเพื่อทำประโยชน์สูงสุดแก่ผู้อื่น

กล่าวสรุปได้ว่า การทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Altruism) เน้นการช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเป็นระบบ ใช้เหตุผลและหลักฐานในการตัดสินใจ เพื่อให้ผลลัพธ์จากการช่วยเหลือเกิดประโยชน์สูงสุด พฤติกรรมดังกล่าวแสดงถึงความตั้งใจจริงในการประเมินผลกระทบของการกระทำ และแสวงหาวิธีใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพกว่าเดิม มองว่าคุณลักษณะนี้สอดคล้องอย่างยิ่งกับพฤติกรรมการเป็นผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในมิติการใส่ใจผู้อื่น การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นให้ผู้อื่นทำตามตระหนักถึงเป้าหมายส่วนรวม พฤติกรรมการทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกได้อย่างยั่งยืน

### 2.3.3 ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Motivation Theory)

การใช้แรงจูงใจ เป็นรูปแบบวิธีการที่มีประสิทธิภาพทางจิตวิทยาในการผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมมุ่งหน้าสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จตามความต้องการขององค์กร ดังนั้นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในการนำองค์กรจึงจำต้องรู้จักวิธีการใช้แรงจูงใจในการผลักดัน บุคลากรให้ มีพฤติกรรมเพียรพยายาม มุ่งหน้าสู่เป้าหมายขององค์กร ในที่นี้

ฮอดเกตต์ส (Hodgetts, 1999, p. 57) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงซึ่งควบคุม พฤติกรรมของคนอื่น เกิดจากความต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drives) หรือความปรารถนา (Desires) ที่จะผลักดันให้คนพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนถูกกำหนดและควบคุมโดยการจูงใจต่างๆ แรงจูงใจเหล่านี้ยังมีลักษณะที่แตกต่างกันในแต่ละคนอีกด้วย การจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของ การบริหาร คือ ความต้องการความรักความเอาใจใส่ (Affiliative needs) ความต้องการอำนาจ (Power needs) และความต้องการความสำเร็จ (Achievement needs)

Herzberg (1991, p. 5-7) กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเกิดจากปัจจัย 2 ลักษณะ นั่นคือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ดังต่อไปนี้

ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้องานที่ทำ (Job Content) และการปฏิบัติงาน โดยตรงเป็นปัจจัยที่จูงใจบุคลากรให้เกิดแรงจูงใจ ความพึงพอใจและทำงานอย่างมีความสุขนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ 1) ความสำเร็จของงาน (Achievement) คือ การที่บุคคลทำงานประสบความสำเร็จสามารถแก้ไขและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มปิติในผลสำเร็จของงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) คือ การ ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งแสดงออกจากการยกย่อง ชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกที่เป็น การยอมรับในความสามรถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ 3) ความก้าวหน้าในงาน (Advancement) คือ การที่บุคคลได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม 4) ลักษณะงาน (Work Isel) คือ งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะซึ่งบุคคลสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจน จบโดยลำพังแต่ผู้เดียว 5) โอกาสที่จะก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) คือ การที่บุคคลมีโอกาสได้ก้าวหน้า ได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง และได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ 6) ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้

รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี โดยไม่มีการตรวจสอบ หรือ ควบคุมอย่างใกล้ชิด

ปัจจัยสุขอนามัย เป็นปัจจัยที่อยู่ล้อมรอบงาน (Job Context) ซึ่ง ไม่เกี่ยวกับตัวงานโดยตรง ปัจจัยสุขอนามัยไม่ใช่สิ่งจูงใจ แต่ทำให้บุคคลพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจที่จะปฏิบัติงานได้ ซึ่งมีอยู่ 10 ประการคือ 1) การบังคับบัญชา (Supervision) คือ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานและมีความยุติธรรมในการบริหาร 2) นโยบายและการบริหาร (Policy and administration) คือ การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ 3) สภาพการทำงาน (Working condition) คือ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ มีเพียงพอ 4) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relations with superiors) คือ การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาด้วยความสัมพันธ์อันดี การทำงานร่วมกันด้วยความเข้าใจ 5) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relation with subordinates) คือ การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสัมพันธ์อันดี การทำงานร่วมกันด้วยความเข้าใจ 6) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relation with peers) คือ การติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานด้วยความสัมพันธ์อันดี สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี 7) ตำแหน่งในบริษัท (Status) คือ ตำแหน่งงานเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติ และศักดิ์ศรี 8) ความมั่นคงในงาน (Job security) คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ 9) เงินเดือน (Salary) คือ ค่าจ้างที่องค์การจ่ายเป็นรายเดือน 10) ชีวิตส่วนตัว (Personal life) คือ ความรู้สึกดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานของบุคคล

กล่าวสรุปได้ว่า ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งสู่เป้าหมายองค์กรต้องอาศัยการตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกัน ทั้งความสำเร็จ การยอมรับ ความก้าวหน้า และความรับผิดชอบ รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน การบริหารสร้างแรงจูงใจอย่างเหมาะสมจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้นำในการส่งเสริมพฤติกรรม การทำเพื่อผู้อื่น เพราะช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจ เห็นคุณค่าของงานร่วม และพร้อมทำงานเพื่อเป้าหมายส่วนรวมอย่างยั่งยืน

#### 2.3.4 พฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

แนวคิดมุ่งการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำและมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานตามที่ Evans and Ward (2007, p.36) กล่าวว่า ว่ามีนักวิจัยจำนวนมากหันมาศึกษาแนวคิดนี้ซึ่งเริ่มขึ้นในช่วงต้นทศวรรษ 1950 โดยการวิจัยเชิงพฤติกรรมแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะหลัก ได้แก่ การศึกษาแนวทางการวิจัยที่ทดสอบว่าผู้นำใช้เวลา ทำกิจกรรม กำหนดความรับผิดชอบ ปฏิบัติ

หน้าที่ในการบริหารจัดการ รวมถึงการศึกษาวิธีจัดการกับความขัดแย้งในบทบาทและข้อจำกัดของงาน ส่วนลักษณะที่สองคือ ศึกษาแนวทางการกำหนดพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งได้รับความสนใจและก่อให้เกิดทฤษฎีต่างๆ อธิบายพฤติกรรมผู้นำ ดังที่ ภคพร ภูไพบูลย์ (2554) ได้กล่าวถึงทฤษฎี XY ของเมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) การศึกษาลักษณะการนำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Katz, Mccorby and Mors, 1951) การศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอไฮเดต (Fleishman & Harris, 1962) ทฤษฎีการนำ 4 ระบบของลิเคิร์ต (Likert, 1967) และทฤษฎี Managerial Grid ของ Blake and Mouton (1964) ซึ่งสามารถสรุปแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติตามหลักการนิยามมิติของพฤติกรรมผู้นำ โดย Fleishman และ Harris (1962 อ้างถึงใน สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2546, น. 265-266)

(1) พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงความเชื่อถือกันและกันความยกย่องยอมรับกัน การให้ความอบอุ่นใจ ความสนิทสนมระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และพฤติกรรมอื่นๆ ที่เน้นความห่วงใยต่อสมาชิกกลุ่มว่าได้รับการตอบสนองของความต้องการหรือไม่ การให้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงานและการตัดสินใจในการใช้การสื่อสารสองทาง เป็นต้น โดยสรุปคือ พฤติกรรมมีดีนี้มุ่งไปสู่เรื่องมนุษยสัมพันธ์

(2) พฤติกรรมมุ่งงาน (Initiative Structure) พฤติกรรมมุ่งงาน หมายถึงพฤติกรรมซึ่งผู้นำจัดระเบียบงาน การสั่งงาน การคาดหมายว่าใครควรจะมีบทบาทอย่างไร การวางแผนงาน และการหาวิธีทำงานให้เป็นผลสำเร็จโดยสรุปคือพฤติกรรมมีดีนี้มุ่งทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือกลุ่มนั่นเอง

ดร.พัฒนาพงศ์ จงรักดี (2564, น.94) กล่าวว่า การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างจะต้องทำให้ผู้นำเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจ ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติตามเหมือนแบบผู้นำของเขา สิ่งซึ่งผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุคุณลักษณะนี้ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดทักษะความสามารถไปยังบุคลากร ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการใช้อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่ประพฤติเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่นและองค์การ ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด สมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของตน ผู้นำจะเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของบุคลากร ทำให้เกิดความเป็นพวกเดียวกันโดยอาศัยวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำจะสร้างความมั่นใจและความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดย

ผู้ตามจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพ และความเคารพตนเอง ซึ่งผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงจะรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

จัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และเสกสรรค์ สนวา (2550, น.10) ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำนั้นเป็นการศึกษาที่เน้นไปที่การตรวจสอบค้นหาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำว่ามีชนิดหรือประเภทที่ผู้นำควรปฏิบัติ หรือมีพฤติกรรมอย่างไรทำให้มีความคิดที่ว่าการศึกษาเรื่องผู้นำนั้นคือการแสวงหาพฤติกรรมของผู้นำโดยนักวิจัยที่ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ผลการวิจัยว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสำคัญหรือโดดเด่นมีพฤติกรรมของผู้นำมี 2 แบบ ได้แก่ 1) ผู้นำที่มีพฤติกรรมความคิดริเริ่มโครงการ (Initiating structure) คือเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำที่จะกำหนดบทบาทของตนเองและบทบาทของพนักงานโดยจะออกคำสั่งวางแผน กำหนดวิธีการเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย 2) ผู้นำที่มีพฤติกรรมคิดพิจารณา (Consideration) คือพฤติกรรมผู้นำที่เน้นไปที่การสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ตีระหว่างตน กับลูกน้องโดยแสดงพฤติกรรมที่ไว้วางใจกับลูกน้องการแสดงความที่เป็นมิตร เข้าใจความต้องการของลูกน้องและให้โอกาสลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งตระหนักถึงความพึงพอใจในการร่วมกันทำงาน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน

Robbins (2005, p. 51) ความไม่สมบูรณ์ของทฤษฎีลักษณะผู้นำและทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำเนื่องจากความสำเร็จของงานมิได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์อื่น ๆ ด้วย จึงได้มีนักวิชาการทำการศึกษารื่องของผู้นำโดยปัจจัยสถานการณ์มาศึกษาร่วมด้วย

Daft (1999, p. 24) นอกจากนั้นยังมีผลการศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำจากกลุ่มนักวิชาการมหาวิทยาลัยมิชิแกนซึ่งได้ค้นพบว่าพฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญมีอยู่เพียง 2 แบบ ได้แก่ 1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นผลผลิตเป็นศูนย์กลาง (Job-centered leader) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นงาน มีการจัดประชุมเป็นทางการ กำหนดวันและเวลาของงาน กำหนดรายละเอียด และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมองว่าพนักงานเป็นองค์ประกอบ หรือเครื่องมือหนึ่ง ที่จะช่วยทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ 2) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee-centered leader) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นไปที่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานในการทำงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง

ผู้นำและผู้ตาม ตระหนักถึงความพึงพอใจในการทำงาน การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับให้เกียรติซึ่งกันและกัน การเคารพความคิดของลูกน้อง และการคำนึงถึงความรู้สึกของลูกน้อง Daft (1999: p. 24) กล่าวโดยสรุป การศึกษาผู้นำของทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำนั้นยังขาดความสมบูรณ์เพราะยังขาดการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม/องค์การ เพราะไม่สามารถบอกได้ว่าพฤติกรรมของผู้นำแบบใด ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ทั้งนี้ยังขาดการพิจารณาถึงปัจจัยทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน ซึ่งบางครั้งพฤติกรรมของผู้นำแบบหนึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่งแต่อาจจะไม่มิตผลต่อความสำเร็จในอีกสถานการณ์หนึ่ง

กล่าวสรุปได้ว่า พฤติกรรมการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นกับลักษณะส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับ สิ่งที่ทำ ผู้นำทำ หรือพฤติกรรมที่แสดงออกมา โดยเฉพาะสองมิติสำคัญคือ พฤติกรรมมุ่งงาน ซึ่งเน้นการวางแผนและกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นระบบ และ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งเน้นความเข้าใจ ความไว้วางใจ และการเอาใจใส่ผู้ตามอย่างเป็นรายบุคคล ผู้วิจัยเห็นว่าพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์นี้มีความสอดคล้องโดยตรงกับแนวคิด พฤติกรรมการทำเพื่อผู้อื่น เพราะแสดงถึงการเคารพ ยอมรับ รับฟัง และสนับสนุนสมาชิกในทีม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความร่วมมือ ความเสียสละ และการทำเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การ

### 2.3.5 คุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach)

เป็นแนวทางการศึกษาที่พัฒนามาจากทฤษฎีบุคคลอันยิ่งใหญ่ (Great Man Theories) ซึ่งมุ่งศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำโดยมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด ไม่สามารถเรียนรู้หรือสร้างขึ้นได้

คิทแพทริค และ ล็อกค (Kikpatrick and Locke, 1991 quoted in Muchinsky, 2003, p.418) ซึ่งเป็นการอธิบายที่ไม่สามารถพิสูจน์ว่าเป็นจริงหรือเท็จได้ (สิริอร วิชชาวุธ, 2541, น.65 อ้างถึงในภคพร ภูไพบูลย์, 2554, น.10) ยูคัล (Yuk, 2006, p.15) ให้ความหมายว่า คุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach) เป็นหนึ่งในแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำช่วงต้น ที่เน้นคุณลักษณะของผู้นำ เช่น บุคลิกภาพ แรงกระตุ้น ค่านิยม และทักษะ โดยสมมติฐานของแนวทางนี้เชื่อว่าผู้นำเป็นคุณลักษณะที่มีมาตั้งแต่กำเนิด หลายทฤษฎีภาวะผู้นำที่ศึกษาในช่วงแรกนั้นจึงเน้นไปที่ความสามารถพิเศษที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการ เช่น มีพลังทำงานอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย สติปัญญาในการเข้าใจสถานการณ์อย่างลึกซึ้ง การคาดการณ์อนาคตอย่างแม่นยำ และพลังในการจูงใจ

แมคคอลลีย์และลอมบาร์โด (McCall, & Lombardo, 1983 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2558) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว โดยผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวประกอบด้วย 4 ข้อ ได้แก่ 1) มีอารมณ์มั่นคงและเยือกเย็น (Emotional Stability and Composure) ซึ่งหมายถึงความสงบเยือกเย็น มั่นใจในตนเอง และสามารถคาดการณ์ได้เมื่อเผชิญสถานการณ์ลำบาก 2) การยอมรับความผิดพลาด (Admitting Error) โดยผู้นำยอมรับความผิดพลาดของตนเองโดยไม่โยนความผิดให้ผู้อื่น 3) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Good Interpersonal Skills) สามารถสื่อสารและจูงใจผู้อื่นได้โดยไม่ต้องใช้การลงโทษหรือการบังคับ และ 4) มีความรู้และสติปัญญารอบด้าน (Intellectual Breadth) โดยผู้นำควรมีความรู้และความสามารถที่กว้างไกล ไม่ใช่ความรู้ความเชี่ยวชาญในวงแคบ

กล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเกิดจากคุณลักษณะ เช่น บุคลิกภาพ ความมั่นคงทางอารมณ์ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และสติปัญญารอบด้าน ซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการนำองค์กร ผู้วิจัยเห็นว่าการตระหนักรู้และพัฒนาคุณลักษณะเหล่านี้สามารถช่วยเสริมพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น โดยการสร้างความไว้วางใจ การยอมรับความคิดเห็น และการสื่อสารที่เอื้อให้เกิดความร่วมมือและการช่วยเหลือกันในองค์กร

### 2.3.6 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันของพนักงาน

พลกฤต รักจุล (2020, น.7) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรโดยเฉพาะลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน อีกทั้งมีลักษณะที่สร้างให้ผู้ที่บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นและเชื่อใจว่าสามารถนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่จะช่วยในการตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรมากยิ่งขึ้น (Meyer, J. P. et al., 2002) ดังนั้น ความสัมพันธ์เชิงลบหรือเชิงบวกกับความตั้งใจของพนักงานที่จะลาออกหรือคงอยู่เป็นเหตุผลที่มาจากความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะลาออกหรือคงอยู่กับองค์กร

Pienaar, C., & Bester, C. L. (2008) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานจะมีอิทธิพลต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นซึ่งจะทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรมากขึ้นและหากความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยลงจะทำให้มีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กรมากขึ้นการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานตาม

เป้าหมายที่ชัดเจนจะสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีความมุ่งมั่นในการทำงานผลลัพธ์ที่ได้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

กล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วม การสร้างความเชื่อมั่น และการสื่อสารเป้าหมายอย่างชัดเจน จะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจภายในและความไว้วางใจ ส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรมากขึ้น การสร้างความผูกพันเช่นนี้ ถือเป็นพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นที่สะท้อนการใส่ใจและดูแลประโยชน์ร่วมของทั้งพนักงานและองค์กร

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

#### 1) งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

อาวัชนนท์ อิมเพ็ง (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา เปรียบเทียบ หาความสัมพันธ์ ห่าอำนาจพยากรณ์ และหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา 75 คน และครูผู้สอน 256 คน รวม 331 คน จาก 75 โรงเรียน ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับสูง ( $r = 0.776$ ) นอกจากนี้พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานของครูได้อย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ การเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ การสร้างแรงบันดาลใจ และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในองค์กร โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 71.30 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการสร้างแรงบันดาลใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และสถานภาพการดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียนส่งผลต่อความแตกต่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติงานของครู

พัสกร อุ่นภาค (2565, น.12) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะความเป็นผู้นำแห่งอนาคต ผลการศึกษาพบว่า การเป็นผู้นำแห่งอนาคตจึงไม่ใช่สิ่งที่ยากผู้ที่จะมาเป็นผู้นำ ในเรื่องของการเสริมสร้างพัฒนาทักษะของความเป็น ผู้นำยอมที่จะได้เปรียบ การที่จะยืนยันได้ว่าองค์กรมีความเจริญก้าวหน้าและส่งผลไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ต้องมีผู้นำที่ทำหน้าที่ไม่ต่างจากแม่ทัพในการบริหารงาน กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย การวางแผน การควบคุม การจูงใจ การโน้มน้าว ฯลฯ เพื่อให้

บุคลากรร่วมมือกันดำเนินงานอย่างเต็มใจและเต็มที่ บุคลากรคาดหวังจะได้รับความมั่นใจว่าอนาคตองค์กรมีความมั่นคงมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับทักษะ ความเป็นผู้นำที่ได้นำเสนอแนวทางการเพิ่มพูนทักษะอีกทางเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำแห่งอนาคต ให้เกิดมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่อการบริหารงาน และช่วยส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลภายในองค์กรผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟัง ความสุข ความสามัคคี ความ สำเร็จต่อการพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นผู้นำที่มีความเข้าใจและเรียนรู้ในเรื่องของทักษะ ความเป็นผู้นำแห่งอนาคตย่อมที่จะมีทักษะในการบริหารตน บริหารคน และบริหารองค์กร ประสบความสำเร็จ ได้อย่างยั่งยืนสืบไป

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ และ นวรัตน์วดี ชินอัครวัฒน์ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสภาพปัจจุบันจะอยู่ในระดับปานกลาง แต่บุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะครู มีความคาดหวังต่อบทบาทผู้นำในระดับที่สูงขึ้น โดยเฉพาะ ในด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิง เปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่มีบทบาทในการส่งเสริมพฤติกรรมความร่วมมือ ความเสียสละ และการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อองค์การอย่างยั่งยืน

พสุธิตา ตันตราจิน และ ธีระวัฒน์ จันทิก (2559, น.14) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา ภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสรุปผลการศึกษาว่า การพัฒนา ภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อ กระบวนการศึกษาวิจัย ตั้งแต่การกำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และการคัดเลือกวิธีการวิจัยที่ เหมาะสม รวมถึงการเชื่อมโยงกับขอบเขตความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ โดยมี กรอบแนวคิดในการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ประเด็นวิจัยให้สอดคล้องกับ MAM Model ซึ่ง เน้นบทบาทของผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ในฐานะ "ผู้สร้างตำนาน" (Mythmaker) ที่มีคุณลักษณะ เช่น ความยืดหยุ่นในการทำงาน ทักษะการคิดและการรับรู้ การสร้างขวัญกำลังใจต่อทีมงาน ความ ตั้งใจและทุ่มเท การสร้างสรรค์เทคโนโลยี และการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับ กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ในการสร้างการตระหนักรู้และการส่งเสริมการเรียนรู้ ในองค์การ (Awareness and Enhancing Process) เพื่อขับเคลื่อนให้ผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่พัฒนา ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Managing to Learning Organization) โดยกรอบแนวคิดนี้สามารถ ใช้เป็นแนวทางการวิจัยเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรรุ่นใหม่ (Gen Y, Gen Z) ได้อย่างมี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต รองรับการพัฒนาศักยภาพมนุษย์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้านความเป็นมืออาชีพ ความสามารถในการเป็นผู้นำ การคิดวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างกล้าหาญ วิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ เพื่อรองรับการแข่งขันและการเปิดเสรีทางการค้าและธุรกิจในระดับภูมิภาคและระดับโลก

สุวัฒน์ อินทวงศ์ (2550, น.78) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยพยายามปรับปรุงตนเองให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารโรงเรียน การกระตุ้นทางปัญญา การส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

กล่าวสรุปได้ว่า งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนใหญ่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของบทบาทผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจ การมีส่วนร่วม และการเอาใจใส่ต่อความแตกต่างของบุคลากร ทั้งในด้านการยกระดับความคาดหวัง การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาศักยภาพของคนรุ่นใหม่ งานวิจัยหลายชิ้นยังยืนยันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลลัพธ์ที่สำคัญ เช่น ความผูกพันต่อองค์กร การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และความตั้งใจร่วมมือในระยะยาว ซึ่งผู้วิจัยมองว่าคุณลักษณะเหล่านี้สะท้อนพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นอย่างเป็นรูปธรรม โดยการเสริมสร้างความไว้วางใจ การสนับสนุน และการพัฒนาร่วมกันเพื่อประโยชน์ขององค์กรและสังคม

## 2) งานวิจัยที่เกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

นวรรตน์ ไชยมภู และคณะ (2566) 41s พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการ โดยชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบันได้สร้างความท้าทายต่อระบบการศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ โดยเฉพาะในด้านการบริหารงานวิชาการที่เป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกมองว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารงาน

วิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นพฤติกรรมหลัก 4 ประการ ได้แก่ การเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา (4I's) งานวิจัยนี้ได้นำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้พฤติกรรมเหล่านี้ในการบริหารงานวิชาการ ภายใต้กระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (PDCA) และแนวคิด 3H (Head, Heart, Hand) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย

นริศ คุณะวัฒนาภรณ์ (2565, น.5) ได้ศึกษาองค์ประกอบความสำเร็จของธุรกิจ และคุณลักษณะของผู้นำกับความสอดคล้องของแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ Good to Great ของ จิม คอลลินส์ กรณีศึกษา : บริษัทฯ ในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ และ startup ที่ประสบความสำเร็จของไทย สรุปผลการศึกษาวิจัยดังนี้คือ องค์กรตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จของไทยที่ทำการศึกษาวิจัย "ไม่มีความสอดคล้อง" ทั้งในด้านแนวคิดหรือแนวทางในการบริหารที่ปรากฏในหนังสือจากบริษัทที่ดี สู่อุตสาหกรรมที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ โดยปัจจัยสำคัญที่องค์กรตัวอย่างมีคล้ายคลึงกันเพียง 1 ปัจจัย (จาก 6 ปัจจัย) นั่นคือ แนวความคิด แบบตัวเม่น (เลือกทำในสิ่งที่องค์กรเชี่ยวชาญที่สุด) คือ การที่องค์กรรู้ว่าตนเองเก่งหรือมีความเชี่ยวชาญเรื่องใด และทุ่มเทลงมือปฏิบัติเฉพาะในสิ่งที่ตนเองถนัดและเชี่ยวชาญนั้นให้เป็นที่เลิศ และพัฒนาต่อยอดสิ่งนั้นให้กลายเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นเลิศ ในส่วนของผลวิจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำองค์กรธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จของไทยนั้น พบว่า "ไม่มีความสอดคล้อง" กับแนวคิดผู้นำระดับที่ 5 ที่ปรากฏในหนังสือ จากบริษัทที่ดี สู่อุตสาหกรรมที่ยิ่งใหญ่ (Good to Great) ของ จิม คอลลินส์ และ ภาวะผู้นำระดับ 5 ของ จอห์น ซี แม็กซ์เวลล์ เช่นกัน โดยองค์กรตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยส่วนใหญ่มี คุณลักษณะของผู้นำเพียง "ระดับ 3" หมายถึง ผู้นำสร้างความสำเร็จของตนเองจาก "ผลงานที่เป็นเลิศ" และความสามารถ "การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลที่ยอดเยี่ยม" จนได้รับการยอมรับในฐานะของการเป็นผู้นำองค์กรที่ดีในทุกภาคส่วนเคารพนับถือ

กล่าวสรุปได้ว่า งานวิจัยเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการรู้จักจุดแข็งของตนเอง การเลือกทำในสิ่งที่ถนัด และการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีเพื่อยอมรับในบทบาทผู้นำอย่างแท้จริง เน้นการสร้างผลงานที่เป็นเลิศและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นอกจากนี้ งานวิจัยด้านการบริหารการศึกษาเน้นว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมการเป็นแบบอย่าง การสร้างแรงบันดาลใจ การใส่ใจรายบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรและสะท้อนพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นในบริบทวิชาชีพ

**3) งานวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำกับการสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร**

ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และเสกสรร สนวา (2560, น.1) ได้ศึกษา พฤติกรรมผู้นำกับการสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์การ (Leadership Behavior and Organizational Change) สรุปผลการศึกษาวิจัยดังนี้ คือ พฤติกรรมของผู้นำจึงมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของงานและการขับเคลื่อนองค์การผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องกล้าหาญที่จะทิ้งรูปแบบการทำงานแบบเดิม จะต้องทำทลายความเชื่อและสมมติฐาน เป็นการเรียนรู้จากระบบเก่าเพื่อนำไปสู่แนวทางใหม่ เพื่อความอยู่รอดในอนาคต สิ่งที่สำคัญที่สุดของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การผู้นำต้องมีความสามารถเชื่อมโยงประสานการทำงานระหว่างคนกับคนได้และยังค้นหาแนวทางใหม่ในการกระตุ้นพนักงาน การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์การ

กล่าวสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องกล้าทำทลายแนวทางเดิม คิดค้นวิธีการใหม่ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ตลอดจนเชื่อมโยงและประสานงานระหว่างบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในมุมมองของผู้วิจัย พฤติกรรมเหล่านี้สะท้อนถึงการทำเพื่อผู้อื่นในระดับองค์การ เพราะมุ่งสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่เอื้อต่อการพัฒนาและความร่วมมือร่วมกันเพื่อความสำเร็จในอนาคต

#### 4) งานวิจัยที่เกี่ยวกับการสื่อสารของผู้นำในการสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

เมธากุล สุวรรณบุตร (2566) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำเจนวาย กับการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กรในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิจิทัล การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา: 1)การสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y 2)การรับรู้และความคาดหวังของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ต่อการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y 3)การมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิจิทัล ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำ Gen Y ในยุคดิจิทัลมีความทำทลายด้านความแตกต่างในการทำงานของสมาชิกองค์กรและการบริหารที่แตกต่างจากรุ่นก่อน โดยคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำที่สื่อสารออกไป ได้แก่ การรับฟังและเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์กรแสดงความคิดเห็น ความใส่ใจและเข้าใจต่อสมาชิกองค์กร ความชัดเจนในการตัดสินใจ และวิสัยทัศน์ และความสามารถในการบริหารคน นอกจากนี้ พบว่าพนักงาน Gen Y และ Gen Z รับรู้การสื่อสารภาวะผู้นำในหมวดการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาในระดับมากที่สุด และการสื่อสารภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมในองค์การในทุกมิติ โดยเฉพาะการให้ความ

เคารพและการแสดงความห่วงใยต่อบุคลากรที่ทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กรและมองเห็นการเติบโตขององค์กรในอนาคตในแง่บวก

วิริยา อริยกุลไชยศิลป์ (2567) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการสื่อสารองค์กร แรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานองค์กรเอสไมล์กรุ๊ป การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อิทธิพลของปัจจัยด้านพฤติกรรมการสื่อสารองค์กร และอิทธิพลของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานองค์กรเอสไมล์กรุ๊ป โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากพนักงานในองค์กรเอสไมล์กรุ๊ป จำนวน 200 คน และวิธีการทางสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์สมมติฐาน ใช้ สถิติวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลร้อยละ 24.2 โดยในด้านของการกระตุ้นปัญญามีอิทธิพลร้อยละ 24.5 ปัจจัยด้านพฤติกรรมการสื่อสารองค์กร มีอิทธิพลร้อยละ 26.7 โดยในด้านช่องทางการสื่อสาร มีอิทธิพลร้อยละ 36.1 และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลร้อยละ 58.8 โดยในด้านของความสำเร็จของงานที่ทำมีอิทธิพลร้อยละ 49.1 และด้านชีวิตส่วนตัวมีอิทธิพลร้อยละ 31.5 ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานองค์กรเอสไมล์กรุ๊ป อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 แต่ในส่วนของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการ สร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ปัจจัยด้านพฤติกรรมการสื่อสารองค์กร ด้านผู้ส่ง สาร ด้านผู้รับสาร ด้านข้อมูลข่าวสาร และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีม ด้านเงินเดือน- ผลตอบแทน ด้านความสัมพันธ์กับคนในทีม และด้านความผูกพันต่องาน ไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพใน การทำงานของพนักงานองค์กรเอสไมล์กรุ๊ป

กล่าวสรุปได้ว่า การสื่อสารภาวะผู้นำที่เน้นการรับฟัง เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น แสดงความใส่ใจ และมีวิสัยทัศน์ชัดเจน ซึ่งสะท้อนคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงที่มุ่งพัฒนาความสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคลากร การสื่อสารของผู้นำมีอิทธิพลต่อการสร้างการมีส่วนร่วม การแก้ปัญหาอย่างร่วมมือ และการสร้างความภูมิใจในการทำงานร่วมกับองค์กร โดยเฉพาะด้านการให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากรที่สัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมและความรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของพฤติกรรมการทำเพื่อผู้อื่นในองค์กร

##### 5) งานวิจัยที่เกี่ยวกับทัศนคติและสร้างแรงจูงใจ

พีไลวรรณ บุญล้วน, สิริวัฒน์ ศรีเครือดง และ กมลลาศ ภูวนาธิพงศ์ (2564: 1) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจการทำงานจิตอาสาตามหลักพุทธจิตวิทยาของบุคคลหลากหลายอาชีพในสังคมไทย (The Motivation of the volunteer work according to the principle of Buddhist psychology a variety of Occupations in Thai Society) สรุปผลการศึกษาวิจัยดังนี้คือ

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจการทำงานจิตอาสาตามแนวทางพระพุทธศาสนา หลักธรรมที่นำมาเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานจิตอาสา ได้แก่ อริยวัฑฒิ 5 พรหมวิหาร 4 และสังคหวัตถุ 4 หลักจิตวิทยา คือทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจของมาสโลว์และแมคเคลแลนด์ 2 ปัจจัยที่ส่งเสริมแรงจูงใจการทำงานจิตอาสา คือ ปัจจัยภายใน ได้แก่ 1) มีจิตใจที่เปี่ยมไปด้วยเมตตา 2) ความสำเร็จในตนเอง เสียสละช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน เผื่อแผ่และแบ่งปัน 3) มีจิตที่เป็นผู้ให้ มีทัศนคติที่ดี คิดดี คิดทางบวก 4) มีความเห็นใจผู้อื่น 5) ความวิริยะอุตสาหะ คิดช่วยเหลือผู้อื่น การทำงานที่ทำด้วยใจ และปัจจัยภายนอก ได้แก่ 1) การเล็งดูจากคนในครอบครัว 2) การเห็นตัวอย่างจากบุคคลต้นแบบที่ทำความดีช่วยเหลือสังคม ทำให้เกิดศรัทธาที่จะดำเนินรอยตาม รวมทั้งจากการได้ศึกษาพระพุทธศาสนา ได้เรียนรู้ถึงความเสียสละของพระพุทธเจ้า การได้เห็นพระราชกรณียกิจของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 รวมถึงการทำงานเพื่อสังคมของคุณแม่ศรีศันสนีย์ เสถียรสุต และพ่อแม่ของตนเองที่อบรมสั่งสอนและทำให้ดูเป็นตัวอย่าง 3) การมีกัลยาณมิตร ชักชวนไปร่วมทำกิจกรรมดี ๆ ช่วยเหลือผู้อื่นในสังคมที่ได้รับความเดือดร้อน 3. แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานจิตอาสาตามหลักพุทธจิตวิทยา ประกอบด้วย 1) มีใจ และความคิดเชิงบวก ที่พร้อมในการช่วยเหลือผู้อื่น 2) มีความเสียสละ โอบอ้อมอารี แบ่งปันให้แก่ผู้อื่น 3) มีกัลยาณมิตร ชักชวนไปร่วมทำกิจกรรมดี ๆ เพื่อสังคม 4) มีบุคคลต้นแบบ ที่เป็นตัวอย่างในการทำความดีโดยไม่หวังผลตอบแทน 5) มีความรับผิดชอบต่อสังคม 6) มีปัญหาพิจารณาสิ่งที่เหมาะสมตามความสามารถของตนและทำด้วยสติ

เปรมทิพย์ คำทะเนตร (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา เปรียบเทียบ หาความสัมพันธ์หาอำนาจพยากรณ์ และหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน การวิจัยในครั้งนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมผสาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก โดยมีความสัมพันธ์

ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับสูง ( $r = 0.776$ ) นอกจากนี้ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานของครูได้อย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ การเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ การสร้างแรงบันดาลใจ และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในองค์กร โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 71.3 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการสร้างแรงบันดาลใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อทัศนคติและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

กล่าวสรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจและทัศนคติที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น ปัจจัยภายใน เช่น ความเมตตา ความเสียสละ และทัศนคติเชิงบวก รวมถึงการมีบุคคลต้นแบบและกัลยาณมิตร มีบทบาทสำคัญในการปลูกฝังจิตสำนึก นอกจากนี้ การเป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและเป็นแหล่งเรียนรู้ ยังช่วยเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรและพัฒนาเจตคติที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

#### 2.4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

(Janice M. Beyer and Larry D. Browning 1990, น.1-2): ได้ศึกษา Transforming an industry in crisis: charisma, routinization, and supportive cultural leadership การเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมในภาวะวิกฤติ ผู้นำทางวัฒนธรรมที่มีคุณลักษณะพิเศษ มีเสน่ห์ มีความสม่ำเสมอ และให้กำลังใจ สรุปผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ บทความงานวิจัยนี้ บรรยายเรื่องราวเกี่ยวกับผู้นำในอุตสาหกรรมเซมิคอนดักเตอร์ของสหรัฐฯ ที่มีการแข่งขันสูง ในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งเป็นตัวกำหนดกรอบอนาคตของพวกเขา เพื่อเอาชีวิตรอดในกลุ่มอุตสาหกรรม และสร้างกลยุทธ์ในอุตสาหกรรม เพื่อต่อสู้กับการแข่งขัน กลยุทธ์ของพวกเขาเป็นการทดลองทางสังคมที่ต้องใช้ความร่วมมือจากสมาชิกอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อนของอุตสาหกรรม เพื่ออธิบายและวิเคราะห์ว่าผู้นำที่มีเสน่ห์ของโรเบิร์ต นอยส์และผู้นำทางวัฒนธรรมที่เสริมสร้างของผู้บริหารอีกสามคนในอุตสาหกรรมเซมิคอนดักเตอร์ ทำให้เป็นไปได้โดยสมัครใจการก่อตั้งและความสำเร็จต่อมาของสมาพันธ์วิจัยสหกรณ์เรียกว่าเซมาเทค ร่วมกันรับบทบาทผู้นำเชิงสัญลักษณ์ต่าง ๆ (1) ผลักดันอุตสาหกรรมไปสู่ข้อตกลงเกี่ยวกับความร้ายแรงของภัยคุกคามที่เกิดขึ้นโดยชาวญี่ปุ่น (2) ได้พัฒนาวิธีแก้ปัญหาที่รุนแรงทางวัฒนธรรมของความร่วมมือในการวิจัยพัฒนา และทดสอบวัสดุการผลิตอุปกรณ์ และเทคนิค (3) ขยายความจำเป็นในการดำเนินการร่วมกันโดยละคร-ความรุนแรงของปัญหาทั่วทั้งอุตสาหกรรมและผ่านของพวกเขาเองความพยายามและการมีส่วนร่วม และ (4) สร้างความมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาทั่วไปในหมู่สมาชิกที่แตกต่างกันของอุตสาหกรรม ในกระบวนการนั้น พวกเขาเปลี่ยนแปลงความมีเสน่ห์เป็นกิจวัตรของผู้นำผู้ก่อตั้ง

Chiaburu, Smith, Wang และ Zimmerman (2025) ได้ดำเนินการวิเคราะห์อภิมาน (meta-analysis) โดยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาจำนวนมากที่ผ่านมา เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำกับพฤติกรรมของผู้ตาม โดยเฉพาะพฤติกรรมเชิงรุก (proactive behavior), พฤติกรรมการทำเพื่อผู้อื่น (prosocial behavior) และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (task performance) ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Exchange: LMX) มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการส่งเสริมพฤติกรรมที่ช่วยเหลือผู้อื่นในที่ทำงาน โดยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ชัดเจน มีแรงบันดาลใจ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ตาม จะสามารถสร้างแรงจูงใจภายในและความไว้วางใจ ทำให้ผู้ตามเต็มใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน มีจิตสำนึกในส่วนรวม และแสดงพฤติกรรมที่เกินบทบาทหน้าที่ (Organizational Citizenship Behavior: OCB) นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ LMX คุณภาพสูงหมายถึงการมีความเข้าใจ เชื่อใจ และสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความช่วยเหลือและการแก้ปัญหาร่วมกัน งานวิจัยนี้จึงเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์สำคัญที่ยืนยันว่าการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยเฉพาะในรูปแบบ Transformational Leadership และ LMX สามารถเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Caviola, Schubert และ Greene (2021) ในงาน The Psychology of (In)Effective Altruism ได้ศึกษากลไกทางจิตวิทยาที่เป็นอุปสรรคต่อพฤติกรรมการช่วยเหลือ หรือที่เรียกว่า การทำเพื่อผู้อื่นอย่างไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective Altruism) โดยพบว่าผู้คนมักมีอคติ (bias) และข้อจำกัดทางจิตใจที่ทำให้การตัดสินใจบริจาคหรือช่วยเหลือไม่สอดคล้องกับเป้าหมายการสร้างผลลัพธ์สูงสุด เช่น ความลำเอียงต่อกลุ่มใกล้ชิด (Parochialism) ซึ่งหมายถึงการให้ความสำคัญเกินควรกับคนในกลุ่มชาติพันธุ์ ศาสนา หรือคนใกล้ชิด อคติทางอารมณ์ (Affective Bias) คือการตอบสนองทางอารมณ์ต่อกรณีเฉพาะแทนการพิจารณาข้อมูลเชิงเหตุผล Overhead Aversion คือความลังเลที่จะบริจาคหากเงินส่วนหนึ่งถูกใช้เป็นการจ่ายบริหาร แม้ว่าการลงทุนในโครงสร้างจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการช่วยเหลือได้จริง และ Identifiable Victim Effect คือการให้ความสำคัญกับกรณีบุคคลเดียวมากกว่าปัญหาภาคที่ช่วยคนจำนวนมาก งานวิจัยเสนอว่าการเข้าใจอคติและอุปสรรคเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญต่อการออกแบบนโยบายหรือการสื่อสารขององค์กร และเป็นหัวใจสำคัญที่ภาวะผู้นำควรคำนึงถึง หากผู้นำสามารถสื่อสารให้ผู้ตามเข้าใจคุณค่าของข้อมูลเชิงประจักษ์ ให้เหตุผลมากขึ้น ลดอคติ และเลือกวิธีช่วยเหลือที่คุ้มค่า จะสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำเพื่อผู้อื่นให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้อย่างเป็นระบบ งานนี้จึงเป็น

กรอบแนวคิดสำคัญที่อธิบายว่าภาวะผู้นำไม่ได้เพียงแต่กระตุ้นความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ (empathy) แต่ต้องมีบทบาทในการสร้างความเข้าใจ ความตระหนักรู้เชิงเหตุผล และการเปลี่ยนแปลง กระบวนการตัดสินใจของผู้ตาม เพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

กล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีเสน่ห์ สร้างแรงบันดาลใจ และส่งเสริม วัฒนธรรมความร่วมมือ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ผู้นำที่สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจร่วม และลดอคติในการตัดสินใจ จะช่วยกระตุ้นพฤติกรรม การช่วยเหลือผู้อื่นและความร่วมมือในทีมได้อย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงและความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจกันจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างการทำงานเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กร

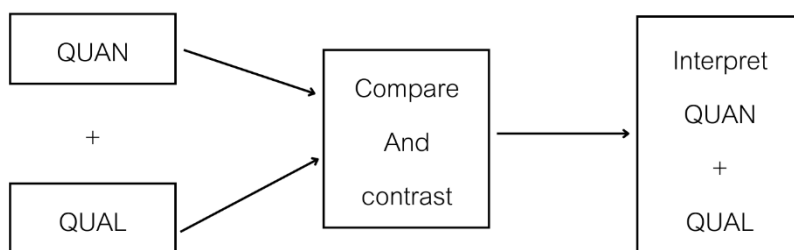


### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัย การศึกษาภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่น ทั้งนี้ดำเนินการวิจัยเชิงผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) โดยดำเนินการศึกษาเป็นดำเนินการวิจัยทั้งสองแบบไปพร้อมกัน ประกอบด้วย

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)
2. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

โดยทำการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณไปพร้อมกับการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ แล้วนำผลของการวิจัยทั้งสองแบบมาผสมและเปรียบเทียบกัน แล้วทำการตีความหมาย ตามแบบแผนแบบสามเส้า (Triangulation Design) ดังนี้



ภาพประกอบ 3 แบบแผนการดำเนินการวิจัย

เมื่อ QUAN และ QUAL หมายถึง ให้นำหนักความสำคัญของวิธีการเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพอย่างเท่าเทียมกัน  
เครื่องหมาย + หมายถึง ดำเนินการวิจัยไปพร้อมๆ กัน

## ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

### 3.1. การเลือกกลุ่มตัวอย่าง (ผู้ให้ข้อมูล)

การวิจัยเชิงคุณภาพในเบื้องต้นนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมกรรมการทำเพื่อผู้อื่น ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) พิจารณาคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง (ผู้ให้ข้อมูล) จำนวน 20 ท่าน เป็นผู้ให้ข้อมูลภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมกรรมการทำเพื่อผู้อื่น โดยเป็นผู้มีคุณลักษณะ ดังนี้

3.1.1 ผู้บริหารระดับนโยบาย จำนวน 5 ท่าน

3.1.2 ผู้บริหารระดับองค์กร ภาครัฐ จำนวน 5 ท่าน

3.1.3 ผู้บริหารระดับองค์กร ภาคเอกชน จำนวน 5 ท่าน

3.1.4 ผู้นำในการสอนพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จำนวน 5 ท่าน

### 3.2 การสร้างเครื่องมือการวิจัย

3.2.1 แบบคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก: ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.2.1.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมกรรมการทำเพื่อผู้อื่น

3.2.1.2 กำหนดประเด็นเนื้อหา ประกอบด้วย 1) ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง 2) แนวคิดทัศนคติ 3) แรงจูงใจ

3.2.1.3 ร่างข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามประเด็นเนื้อหาที่กำหนดในข้อ 2.2 จากนั้นตรวจสอบความสอดคล้องถูกต้องกับเนื้อหาก่อนในเบื้องต้น

3.2.1.4 นำร่างข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก ให้อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ตรวจสอบความเหมาะสม ความสอดคล้อง และถูกต้องกับเนื้อหา

3.2.1.5 ปรับปรุง แก้ไขข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ให้ถูกต้อง เหมาะสม และมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3.2.1.6 ผู้วิจัยบันทึกข้อมูลด้วยเครื่องบันทึกเสียง จากนั้น วิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูล และตรวจสอบ

### 3.3 การตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยถอดเทปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารระดับองค์กรภาครัฐ ผู้บริหารระดับองค์กรภาคเอกชน และผู้นำในการสอน

พัฒนาบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จำนวน 20 ท่าน โดยการถอดเทป จับประเด็นให้สอดคล้องกับ ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น จากนั้นสังเคราะห์โครงสร้างของข้อมูลโดยวิธีการ ดังนี้

3.3.1 สังกัดหน่วยข้อมูล (Open Coding) อ่านข้อมูลที่ได้มาทั้งหมดโดยพิจารณาในภาพรวมแล้ว นำไปวิเคราะห์

3.3.2 จัดกลุ่มข้อมูล (Focused Coding) สรุปจัดหมวดหมู่ข้อมูล สร้างคำอธิบาย ความหมายกลุ่มข้อมูล

3.3.3 วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มข้อมูล (Axial Coding) วิเคราะห์และแปลงกลุ่มข้อมูลให้เป็นข้อความแสดงพรรณนา คือ แปลงข้อมูลและประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิที่พูดด้วยภาษาทั่วไปให้สะท้อนความหมายในบริบทต่างๆ

3.3.4 เมื่อสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพแล้ว นำผลของข้อมูลที่ได้รับจาก ผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารระดับองค์กร ผู้บริหารระดับองค์กร ภายนอก และผู้นำในการสอนพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อศึกษาภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น

3.3.5 การตรวจสอบข้อมูล ตรวจสอบจากความน่าเชื่อถือของผู้ให้ข้อมูลทั้ง 20 ท่าน การดำเนินการวิจัยตามแบบแผนของผู้วิจัยโดยเคร่งครัด และการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 20 ท่าน

#### ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานเพื่อผู้อื่น ด้วยนำรูปแบบความเที่ยงตรง ทำแบบสอบถาม เพื่อการวิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงานเพื่อผู้อื่นในพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) มีขั้นตอนดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

#### 3.4 การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยเชิงปริมาณ

##### ประชากร

ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้นำในองค์กร เจ้าของกิจการ ผู้บริหารระดับสูง และผู้มีองค์ความรู้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากร ที่ทำกิจกรรมทำประโยชน์ช่วยเหลือสังคมในด้านต่างๆ ในกรุงเทพมหานคร (จำนวนประชากรผู้มีงานทำในกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 5,755,751 คน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2566:14)

### ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้นำในองค์กร เจ้าของกิจการ ผู้บริหารระดับสูง และผู้มีความรู้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากรในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน โดยใช้สูตรของ Taro Yamane (1997) ซึ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่างคำนวณได้โดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ 95% ความผิดพลาดไม่เกิน 5%

สูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
N แทน ขนาดของประชากร  
e แทน ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

เมื่อ N = 5,755,751

e = 0.05

เมื่อแทนค่า จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$n = \frac{5,755,751}{1 + 5,755,751 (0.05)^2}$$

$$= 399.97$$

ผู้วิจัยขอปัดเป็นเลขกลม = 400 คน

### 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยผู้วิจัยได้ใช้ แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย เรื่อง “ ศึกษากภาวะผู้กับการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น” ซึ่งผู้วิจัย ได้สร้างแบบสอบถามขึ้นโดยการ ประมวลผลความรู้ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ตัวแปรต้น ตัวแปรตาม โดย แบบสอบถาม

3.5.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิด ลักษณะ และรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น และแบบประเมินภาวะผู้นำ จากนั้น วิเคราะห์คุณลักษณะ

3.5.2 สร้างแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น เป็นคำถามตรวจสอบลักษณะและวิธีการปฏิบัติ จำนวน 35 ข้อ โดยมีลักษณะข้อคำถามเป็นมาตรา

ส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามเทคนิค การวัดของลิเคิร์ต (Likert Type Scale) เกณฑ์การให้คะแนนแบบมาตรประเมินค่า 5 ระดับ (ตรงน้อยที่สุด – ตรงมากที่สุด) ดังนี้

ตรงน้อยที่สุด	ประเมินค่าเท่ากับ	1
ตรงน้อย	ประเมินค่าเท่ากับ	2
ตรงปานกลาง	ประเมินค่าเท่ากับ	3
ตรงมาก	ประเมินค่าเท่ากับ	4
ตรงมากที่สุด	ประเมินค่าเท่ากับ	5

การแปลความหมาย โดยใช้ความกว้างของอันตรภาคชั้น

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับ}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

เมื่อได้ค่าความกว้างของอันตรภาคชั้น ผู้วิจัยได้นำค่าที่ได้มาจำแนกเป็นเกณฑ์ แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นระดับน้อยมาก

คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นระดับสูง

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นระดับสูงมาก

โดยแบ่งกลุ่มคำถามออกเป็น 3 ส่วนดังต่อไปนี้

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วยคำถามในเรื่อง เพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์ทำงาน

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามวัดระดับทัศนคติของผู้นำ และแรงจูงใจ โดยการเก็บข้อมูลเป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อประเมินความเห็น ที่มีต่อปัจจัยด้านการทำงานของผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย 1) ด้านการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม เพื่อมีส่วนร่วม 2) ด้านความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ 3) ด้านทัศนคติเชิงบวก จำนวน 15 ข้อ

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคนในองค์กรส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลง โดยการเก็บข้อมูลเป็นข้อมูล ประกอบด้วย 1) ด้าน

ทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการเสริมสร้างกิจกรรมเพื่อการมีส่วนร่วม 3) ด้านการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานทุกๆ คน 4) ด้านผู้นำกับการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง จำนวน 20 ข้อ

### 3.6 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการทดลอง

เพื่อสร้างเครื่องมือแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

วิเคราะห์ผลตรวจสอบแบบประเมิน และหาค่าความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยนำคำตอบ ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาตรวจสอบและแปลงเป็นคะแนน ดังนี้

มีความเห็นว่าสอดคล้อง เท่ากับ + 1 คะแนน

มีความเห็นว่าไม่แน่ใจ เท่ากับ 0 คะแนน

มีความเห็นว่าไม่สอดคล้อง เท่ากับ - 1 คะแนน

จากนั้นนำมาแทนค่าในสูตรความสอดคล้อง ถ้าดัชนีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ใช้ได้ ไม่ต้องปรับปรุง โดยใช้สูตร

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้อง

R หมายถึง คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยมีการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำผู้เชี่ยวชาญ และตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อ การให้คะแนน +1 (สอดคล้อง), 0 (ไม่แน่ใจ), -1 (ไม่สอดคล้อง) แล้วนำคะแนนมาคำนวณค่า IOC ผลการตรวจสอบพบว่า ค่า IOC ของข้อคำถามอยู่ในช่วง 0.67 – 1.00 โดยข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 จำนวน 28 ข้อ และมีค่า IOC เท่ากับ 0.67 จำนวน 7 ข้อ ซึ่งทุกข้อมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ 0.50 ที่กำหนดไว้ จึงถือว่าแบบสอบถามมีความตรงเชิงเนื้อหาที่ดีและสามารถใช้ในการเก็บข้อมูลได้

ผู้วิจัยได้ทำการทดลองใช้กับกลุ่มทดลอง จำนวน 30 ตัวอย่าง เพื่อทดสอบหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ด้วยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

(Cronbach's Alpha Coefficient) ได้เท่ากับ 0.94 หลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามเพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

### 3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้ มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์การวิเคราะห์ทางสถิติการทดสอบสมมุติฐาน นำแบบสอบถามที่เก็บมาได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถามทุกฉบับ เพื่อเตรียมนำไปวิเคราะห์ข้อมูล ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด แล้วบันทึกข้อมูลลงในเครื่องคอมพิวเตอร์

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) แบ่งได้เป็น 2 ประเภท ตามหลักจำแนกตามวิธีการดังนี้

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นรวบรวมข้อมูลจากการเก็บแบบสอบถามจากผู้บริหารระดับสูงที่มีแนวคิดทัศนคติและสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่น ในลักษณะปลายปิดของกลุ่มประชากร

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้โดยผู้วิจัยจะทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากคำค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการวารสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสืบค้นข้อมูลที่เผยแพร่ในเว็บไซต์ต่าง ๆ จากอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษางานวิจัยครั้งนี้อย่างเป็นทางการเป็นขั้นตอน

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างนักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้นำในองค์กร เจ้าของกิจการ ผู้บริหารระดับสูง และผู้มีองค์ความรู้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากรในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ทำกิจกรรมทำประโยชน์ช่วยเหลือสังคมในด้านต่างๆ โดยการแจกแบบสอบถามจะมี 2 แบบคือ

1) แจกเป็นแบบเอกสารให้กับกลุ่มตัวอย่างแล้วรอเก็บแบบสอบถามหลังจากที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบเสร็จ

2) แจกเอกสารผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตให้กับกลุ่มตัวอย่างที่ถูกเลือกไว้แล้ว เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบ แบบสอบถามตอบเสร็จผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต หลังจากนั้นจะนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการกรอกข้อมูลลงบนคอมพิวเตอร์เพื่อนำไปวิเคราะห์ต่อไป

### 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Method) และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Method) โดยมีการประมวลผลของข้อมูลดังนี้

1) การตรวจสอบข้อมูล (Editing) เป็นการตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูลในการตอบแบบสอบถามที่ได้จากกลุ่มประชากร

2) การลงรหัส (Coding) เป็นการนำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความสมบูรณ์และถูกต้องของข้อมูลเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่ได้กำหนดรหัสไว้

3) การประมวลผลข้อมูล (Processing) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการกำหนดลงรหัสมาบันทึกลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถาม และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ดังนี้ สถิติพื้นฐานค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คุณภาพเครื่องมือ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) 7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน วิเคราะห์หาปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ จะแบ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็น 3 เครื่องมือ คือ (1) เพศ มีผลต่อปัจจัยสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้นำ จะใช้สถิติวิเคราะห์ด้วยวิธี T-Test Analysis (2) อายุ รายได้และประสบการณ์มีผลต่อปัจจัยสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้นำ จะใช้สถิติวิเคราะห์ ด้วยวิธี F-Test เอกสมมติฐานข้อ 2 มาใส่ ผลต่อปัจจัยสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้นำจะใช้สถิติ วิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์และการแปลผลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายและเพื่อสะดวกต่อการนำเสนอ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t – distribution
F	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา F – distribution
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (degree of freedom)

MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of squares)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of squares)
Sig.	แทน	ค่าความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
LSD	แทน	Least Significant Difference
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Pearson's correlation)
R <sup>2</sup>	แทน	สัมประสิทธิ์การกำหนด
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized)
b	แทน	ค่าของสัมประสิทธิ์ถดถอยแบบไม่มาตรฐาน
$\beta$	แทน	ค่าของสัมประสิทธิ์ถดถอยแบบมาตรฐาน
T	แทน	ค่าสถิติทดสอบนัยสำคัญ (t-statistic)
Sig	แทน	ค่าความมีนัยสำคัญทางสถิติ (p-value)
F-Ratio	แทน	อัตราส่วนทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม
F-Sig.	แทน	ค่าความมีนัยสำคัญทางสถิติของค่า F
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือ * P < .05
a	แทน	ค่าคงที่ (Constant)
Y <sub>1</sub>	แทน	พฤติกรรมการทำเพื่อผู้อื่น
X <sub>1</sub>	แทน	การมีส่วนร่วมในกิจกรรม
X <sub>2</sub>	แทน	ความพึงพอใจในงาน
X <sub>3</sub>	แทน	ทัศนคติเชิงบวก
Std. Error	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ถดถอย
b <sub>1</sub> , b <sub>2</sub> , b <sub>3</sub>	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระแต่ละตัว

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ภายใต้รูปแบบการออกแบบการวิจัยแบบสามเส้า (Triangulation Design) ซึ่งทำการรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม และข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากทั้งสองวิธีควบคู่กัน โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

- 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
- 4.2 ระดับความคิดเห็นทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจ
- 4.3 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น
- 4.4 ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน
- 4.5 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

#### 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ผลวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ดังปรากฏในตารางที่ 4.1

ตาราง 1 จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล (n = 400)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	174	43.49
หญิง	226	56.51
อายุ		
20 - 30 ปี	36	9.00
31 - 40 ปี	112	28.00
41 - 50 ปี	160	40.00
51 ปีขึ้นไป	92	23.00

ตาราง 1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สถานภาพ	214	53.50
โสด	162	40.50
สมรส	214	53.50
หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	24	6.00
ประสบการณ์ทำงาน		
ต่ำกว่า 1 ปี	38	9.50
1 – 3 ปี	42	10.50
4 – 6 ปี	68	17.00
7 ปีขึ้นไป	252	63.00
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	2.00
ปริญญาตรี	166	41.50
ปริญญาโท	204	51.00
ปริญญาเอก	22	5.50

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 56.51 และเพศชาย จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 43.49 ส่วนมากอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 40 รองลงมา ได้แก่ อายุ 31 – 40 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 28 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 23 และอายุ 20 – 30 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 9 มีสถานภาพสมรสมากที่สุด จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 53.50 รองลงมา ได้แก่ โสด จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 40.50 และหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 6 มีประสบการณ์ทำงานมากที่สุด คือ 7 ปี ขึ้นไป จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 63 รองลงมา ได้แก่ 4 – 6 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 17 ช่วงอายุงาน 1 – 3 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 10.50 และ ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 9.50 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 51 รองลงมา

ได้แก่ ปริญญาตรี จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 41.50 ปริญญาเอก จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 5.50 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2

#### 4.2 ระดับความคิดเห็นทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจ

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ปัจจัยทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อส่วนร่วม 2) ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ และ 3) ทัศนคติเชิงบวก

ตาราง 2 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจในภาพรวม (n = 400)

ทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1. การมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อส่วนร่วม	4.11	0.79	สูง
2. ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ	4.12	0.72	สูง
3. ทัศนคติเชิงบวก	4.24	0.77	สูงมาก
รวมเฉลี่ย	4.16	0.76	สูง

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยด้านทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่าง ในภาพรวม อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้าน ทัศนคติเชิงบวก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.77) รองลงมาได้แก่ ด้าน ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.72) และด้านการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.79) ตามลำดับ และสามารถพิจารณารายด้านได้ดัง ตารางที่ 3 - 5

ตาราง 3 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อส่วนร่วม (n = 400)

การมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อส่วนร่วม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1. ผู้นำขององค์กรของท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคมเป็นประจำ	3.91	0.83	สูง
2. การทำกิจกรรมเพื่อส่วนร่วมโดยผู้บริหารระดับสูงทำให้ท่านมองเห็นคุณค่าและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม	4.14	0.82	สูง
3. ผู้นำขององค์กรส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อส่วนร่วม	4.10	0.86	สูง
4. ผู้นำขององค์กรใช้ทรัพยากรขององค์กรในการสนับสนุนกิจกรรมเพื่อส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ	3.92	0.80	สูง
5. เชื่อว่าการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อส่วนร่วมจะช่วยพัฒนาองค์กรและสังคมไปพร้อม ๆ กัน	4.50	0.63	สูงมาก
รวมเฉลี่ย	4.11	0.79	สูง

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยด้านทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่าง ด้านการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อส่วนร่วม อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.79) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เชื่อว่าการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อส่วนร่วมจะช่วยพัฒนาองค์กรและสังคมไปพร้อม ๆ กัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.83) รองลงมา ได้แก่ การทำกิจกรรมเพื่อส่วนร่วมโดยผู้บริหารระดับสูงทำให้ท่านมองเห็นคุณค่าและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.82) ผู้นำขององค์กรส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.86) ผู้นำขององค์กรใช้ทรัพยากรขององค์กรในการสนับสนุนกิจกรรมเพื่อส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.80) และ ผู้นำขององค์กรของท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคมเป็นประจำ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.83) ตามลำดับ

ตาราง 4 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจ ด้านความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ (n = 400)

ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1. การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงส่งผลให้ท่านรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ	4.15	0.76	สูง
2. ผู้นำขององค์กรมีความเข้าใจและคำนึงถึงความต้องการในการทำงานของพนักงาน	3.89	0.71	สูง
3. ผู้นำขององค์กรมีการส่งเสริมการพัฒนาทักษะและความสามารถของท่านในการทำงาน	4.09	0.82	สูง
4. รู้สึกว่าผู้นำขององค์กรสร้างบรรยากาศการทำงานที่น่าทำงานและมีความพึงพอใจ	4.01	0.71	สูง
5. การที่ผู้นำขององค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีการสื่อสารที่ดีช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานของท่าน	4.48	0.60	สูงมาก
รวมเฉลี่ย	4.12	0.72	สูง

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยด้านทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่าง ด้านความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การที่ผู้นำขององค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีการสื่อสารที่ดีช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.60) รองลงมา ได้แก่ การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงส่งผลให้ท่านรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.76) ผู้นำขององค์กรมีการส่งเสริมการพัฒนาทักษะและความสามารถของท่านในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.82) รู้สึกว่าผู้นำขององค์กรสร้างบรรยากาศการทำงานที่น่าทำงานและมีความพึงพอใจ ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.71) และผู้นำขององค์กรมีความเข้าใจและคำนึงถึงความต้องการในการทำงานของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.71) ตามลำดับ

ตาราง 5 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจ ด้านทัศนคติเชิงบวก (n = 400)

ทัศนคติเชิงบวก	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1. ผู้นำขององค์กรมีทัศนคติเชิงบวกและส่งเสริมการทำงานในทิศทางที่ดี	4.21	0.76	สูงมาก
2. การที่ผู้นำมีทัศนคติเชิงบวกทำให้ท่านรู้สึกมีกำลังใจในการเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน	4.50	0.60	สูงมาก
3. ผู้นำขององค์กรมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน	4.26	0.84	สูงมาก
4. ผู้นำขององค์กรมีการสื่อสารที่ชัดเจนและเชิงบวกกับพนักงาน	4.08	0.80	สูง
5. ผู้นำขององค์กรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน	4.15	0.85	สูง
รวมเฉลี่ย	4.24	0.77	สูงมาก

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยด้านทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่าง ด้านทัศนคติเชิงบวก อยู่ในระดับสูงมาก ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การที่ผู้นำมีทัศนคติเชิงบวกทำให้ท่านรู้สึกมีกำลังใจในการเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.60) รองลงมาได้แก่ ผู้นำขององค์กรมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.84) ผู้นำขององค์กรมีทัศนคติเชิงบวกและส่งเสริมการทำงานในทิศทางที่ดี ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.76) ผู้นำขององค์กรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.85) และผู้นำขององค์กรมีการสื่อสารที่ชัดเจนและเชิงบวกกับพนักงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.80) ตามลำดับ

#### 4.3 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ปัจจัยทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง 2) การเสริมสร้างกิจกรรมเพื่อการมีส่วนร่วม 3) การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานทุกๆ คน และ 4) ผู้นำกับการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ตาราง 6 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น  
ในภาพรวม (n = 400)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1. ทศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง	4.55	0.61	สูงมาก
2. การเสริมสร้างกิจกรรมเพื่อการมีส่วนร่วม	4.36	0.68	สูงมาก
3. การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานทุกๆ คน	4.53	0.57	สูงมาก
4. ผู้นำกับการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง	4.14	0.79	สูง
รวมเฉลี่ย	4.40	0.66	สูงมาก

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น ในภาพรวม อยู่ในระดับสูงมาก ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.61) รองลงมาได้แก่ ผู้ด้านการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานทุกๆ คน ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.57) ด้านการเสริมสร้างกิจกรรมเพื่อการมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.68) และด้านผู้นำกับการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.79) ตามลำดับ และสามารถพิจารณารายด้านได้ดังตารางที่ 7 - 10

ตาราง 7 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น  
ด้านทศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง (n = 400)

ทศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1. เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาและเติบโต	4.67	0.53	สูงมาก
2. มองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปิดโอกาสให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.46	0.64	สูงมาก
3. พร้อมที่จะปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร	4.48	0.66	สูงมาก
4. เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ทีมงานและองค์กรมีความก้าวหน้า	4.52	0.63	สูงมาก

ตาราง 7 (ต่อ)

ทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
5. พร้อมที่จะสนับสนุนและช่วยเหลือผู้อื่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	4.60	0.60	สูงมาก
รวมเฉลี่ย	4.55	0.61	สูงมาก

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น ด้านทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูงมาก ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาและเติบโต มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.53) รองลงมาได้แก่ พร้อมที่จะสนับสนุนและช่วยเหลือผู้อื่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.60) เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ทีมงานและองค์กรมีความก้าวหน้า ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.63) พร้อมที่จะปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.66) และมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปิดโอกาสให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.64) ตามลำดับ

ตาราง 8 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น ด้านการเสริมสร้างกิจกรรมเพื่อการมีส่วนร่วม (n = 400)

การเสริมสร้างกิจกรรมเพื่อการมีส่วนร่วม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1. ยินดีเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อส่วนรวมที่จัดขึ้นโดยองค์กร	4.30	0.74	สูงมาก
2. เชื่อว่าการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อส่วนรวมจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	4.44	0.62	สูงมาก
3. ตั้งใจเข้าร่วมในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	4.43	0.66	สูงมาก
4. เชื่อว่าการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อส่วนรวมจะช่วยเสริมสร้างความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร	4.28	0.70	สูงมาก

ตาราง 8 (ต่อ)

การเสริมสร้างกิจกรรมเพื่อการมีส่วนร่วม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
5. มุ่งมั่นที่จะช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อส่วนรวม	4.34	0.67	สูงมาก
รวมเฉลี่ย	4.36	0.68	สูงมาก

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น ด้านการเสริมสร้างกิจกรรมเพื่อการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับสูงมาก ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เชื่อว่าการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อส่วนรวมจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.62) รองลงมาได้แก่ ตั้งใจเข้าร่วมในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.66) มุ่งมั่นที่จะช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.67) ยินดีเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อส่วนรวมที่จัดขึ้นโดยองค์กร ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.74) และเชื่อว่าการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อส่วนรวมจะช่วยเสริมสร้างความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.70) ตามลำดับ

ตาราง 9 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น ด้านการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานทุกๆ คน (n = 400)

การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานทุกๆ คน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1. ยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อพวกเขาต้องการความช่วยเหลือ	4.51	0.54	สูงมาก
2. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม	4.63	0.48	สูงมาก
3. เต็มใจที่จะแบ่งปันข้อมูลและทรัพยากรกับเพื่อนร่วมงาน	4.61	0.53	สูงมาก
4. มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและพร้อมที่จะปรับปรุงงานตามคำแนะนำ	4.51	0.60	สูงมาก

ตาราง 9 (ต่อ)

การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานทุกๆ คน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
5. รู้สึกว่าการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นประสบการณ์ที่สนุกและน่าท้าทาย	4.41	0.72	สูงมาก
รวมเฉลี่ย	4.53	0.57	สูงมาก

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น ด้านการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานทุกๆ คน อยู่ในระดับสูงมาก ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = 0.48) รองลงมา ได้แก่ เต็มใจที่จะแบ่งปันข้อมูลและทรัพยากรกับเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.53) ยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อพวกเขาต้องการความช่วยเหลือ ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.54) มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและพร้อมที่จะปรับปรุงงานตามคำแนะนำ ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.60) และรู้สึกว่าการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นประสบการณ์ที่สนุกและน่าท้าทาย มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.72) ตามลำดับ

ตาราง 10 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น ด้านผู้นำกับการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (n = 400)

ผู้นำกับการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1. ผู้นำขององค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.24	0.73	สูงมาก
2. ผู้นำมีการจัดการทรัพยากรและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	4.11	0.79	สูง
3. ผู้นำขององค์กรมีการเปิดรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพนักงานเพื่อการพัฒนา	4.11	0.82	สูง
4. ผู้นำมีการสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ของพนักงาน	4.23	0.80	สูงมาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ผู้นำกับการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
5. ผู้นำมีการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	4.05	0.80	สูง
รวมเฉลี่ย	4.14	0.79	สูง

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น ด้านผู้นำกับการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.79) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้นำขององค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.73) รองลงมา ได้แก่ ผู้นำมีการสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ของพนักงาน ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.80) ผู้นำมีการจัดการทรัพยากรและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.79) ผู้นำขององค์กรมีการเปิดรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพนักงานเพื่อการพัฒนา ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.82) และผู้นำมีการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.80) ตามลำดับ

#### 4.4 ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์ทำงาน และ ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่นแตกต่างกัน

ตาราง 11 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น จำแนกตามเพศ

ตัวแปรที่ศึกษา	เพศ	n	$\bar{X}$	S.D.	t	df	Sig.
การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น	ชาย	174	4.48	0.50	1.18	398	0.24
	หญิง	226	4.42	0.61			

จากตารางที่ 11 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น จำแนกตามเพศ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระจากกัน (Independent t-test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการทดสอบมีค่า Sig. เท่ากับ 0.24 ซึ่งมากกว่า .05 หมายความว่า เพศที่แตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่นไม่แตกต่างกัน

ตาราง 12 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น จำแนกตามอายุ

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	M S	F-Ratio	F-Sig.
การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น	ระหว่างกลุ่ม	6.18	3	2.06	6.76	0.07
	ภายในกลุ่ม	120.62	396	0.31		
	รวม	126.79	399			

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์การผันแปรทางเดียว (One-way analysis of variance: ANOVA) พบว่ามีค่า F-Sig. เท่ากับ 0.07 ซึ่งมากกว่า .05 หมายความว่า อายุที่แตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่นไม่แตกต่างกัน

ตาราง 13 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น จำแนกตามสถานภาพ

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	M S	F-Ratio	F-Sig.
การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น	ระหว่างกลุ่ม	1.27	2	0.63	2.01	0.14
	ภายในกลุ่ม	125.52	397	0.32		
	รวม	126.79	399			

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์การผันแปรทางเดียว (One-way analysis of variance: ANOVA) พบว่ามีค่า F-Sig. เท่ากับ 0.14 ซึ่งมากกว่า .05 หมายความว่า สถานภาพที่แตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่นไม่แตกต่างกัน

ตาราง 14 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น จำแนกตาม  
ประสบการณ์ทำงาน

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	M S	F-Ratio	F-Sig.
การเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	1.21	3	0.40	1.27	0.28
พฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น	ภายในกลุ่ม	125.18	394	0.32		
	รวม	126.39	397			

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์การผันแปรทางเดียว (One-way analysis of variance: ANOVA) พบว่ามีค่า F-Sig. เท่ากับ 0.28 ซึ่งมากกว่า .05 หมายความว่า ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่นไม่แตกต่างกัน

ตาราง 15 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น จำแนกตาม  
ระดับการศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	M S	F-Ratio	F-Sig.
การเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	3.18	3	1.06	3.40*	0.02
พฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น	ภายในกลุ่ม	123.61	396	0.31		
	รวม	126.79	399			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือ \*  $P < .05$

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์การผันแปรทางเดียว (One-way analysis of variance: ANOVA) พบว่ามีค่า F-Sig. เท่ากับ 0.02 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่นแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญที่ .05

ตาราง 16 แสดงผลการเปรียบเทียบผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ (LSD) ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ต่ำกว่า ปริญญาตรี				
	$\bar{x}$	4.88	4.45	4.35	4.25
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.88	-	0.54*	0.57*	0.73*
ปริญญาตรี	4.45	-	-	0.03	0.19
ปริญญาโท	4.35	-	-	-	0.16
ปริญญาเอก	4.25	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือ \*  $P < .05$

จากตารางที่ 16 ผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น จำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่

1) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่นน้อยกว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น

ตาราง 17 ปัจจัยทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น

	b	Std. Error	$\beta$	T	Sig
(Constant)	2.04	0.16		12.50	0.00*
1. การมีส่วนร่วมกิจกรรม	0.09	0.04	0.11	2.15	0.03*
2. ความพึงพอใจในงาน	0.31	0.05	0.35	6.62	0.00*
3. ทัศนคติเชิงบวก	0.18	0.04	0.24	4.46	0.00*

$R = 0.60$   $R^2 = 0.36$  Adjusted  $R^2 = 0.36$  SEE = 0.45 \*Sig  $\leq 0.00$

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือ \*  $P < .05$

จากตารางที่ 17 พบว่า ปัจจัยทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การมีส่วนร่วมกิจกรรม ความพึงพอใจในงาน และทัศนคติเชิงบวก

เมื่อพิจารณาน้ำหนักของผลกระทบของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น พบว่า ด้านความพึงพอใจในงาน (Beta = 0.35) ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่นมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านทัศนคติเชิงบวก (Beta = 0.24) และด้านการมีส่วนร่วมกิจกรรม (Beta = 0.11)

สัมประสิทธิ์การกำหนด (R Square = 0.36) แสดงถึง ปัจจัยทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ทัศนคติเชิงบวก และการมีส่วนร่วมกิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 36 และสร้างเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y_1 = 2.04 + (0.09)X_1 + (0.31)X_2 + (0.18)X_3$$

#### 4.5 ผลการสัมภาษณ์

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มเป้าหมายจำนวน 20 คน โดยแบ่งผลลัพธ์ออกเป็นประเด็นหลักตามคำถามการวิจัยหรือหัวข้อการสัมภาษณ์ ดังนี้

##### 4.5.1 ภาวะผู้นำมีบทบาทอย่างไรในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้ทำเพื่อผู้อื่น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้มีแนวโน้มในการทำเพื่อผู้อื่น โดยเฉพาะในด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างแรงบันดาลใจภายใน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการช่วยเหลือกัน การมีภาวะผู้นำไม่ได้หมายถึงการใช้อำนาจสั่งการ แต่หมายถึงความสามารถในการชี้นำ ปลุกพลังศรัทธา และทำให้บุคลากรเชื่อมั่นในเป้าหมายร่วมขององค์กร ผู้นำที่สามารถโน้มน้าวให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการกระทำเพื่อผู้อื่น จะส่งผลให้บุคลากรเต็มใจปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและร่วมมือกันทำงานโดยไม่จำกัดเฉพาะหน้าที่ของตน

ภาวะผู้นำยังมีบทบาทในการเข้าใจและจัดการกับความหลากหลายของบุคลากร เช่น การพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรที่มีบุคลิกภาพแบบเก็บตัวให้สามารถมีส่วนร่วมในกิจกรรมสังคม การสนับสนุนให้บุคลากรตระหนักถึงคุณค่าของตนเอง และการเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้แสดงศักยภาพในบริบทที่เหมาะสม ผู้นำที่สามารถชี้ให้เห็นถึงผลลัพธ์เชิงบวกของการทำเพื่อผู้อื่นในระดับบุคคล องค์กร และสังคม จะช่วยให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่ยั่งยืน แม้ในสถานการณ์ที่ทำให้

ทายหรือมีแรงกดดันสูง หากบุคลากรเชื่อมั่นในผู้นำและเห็นภาพความสำเร็จร่วมกัน พวกเขาจะสามารถก้าวข้ามความเหนื่อยล้าและท้อมเหได้มากขึ้น ทั้งนี้ การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ การรับฟังความคิดเห็น และการลดการตัดสินผู้อื่น คือกลไกสำคัญที่ภาวะผู้นำสามารถใช้ในการสร้างองค์กรที่เกื้อกูล สนับสนุน และเปี่ยมด้วยความสุขร่วม ดังรายละเอียดจากผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลให้ข้อคิดเห็นว่า เรื่องของภาวะผู้นำย่อมเป็นคนที่มิอิทธิพลต่อผู้อื่นอย่างมาก แต่ต้องทำความเข้าใจก่อนว่า คนที่มีภาวะผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้นำก็ได้ ต้องทราบก่อนว่าคนนั้นเป็นผู้นำและมีภาวะผู้นำด้วย จึงจะมีบทบาทในการสร้างการเปลี่ยนแปลงกับบุคลากรได้ ในเรื่องของภาวะผู้นำ หมายถึงผู้นำมีความสามารถที่จะทำให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ซึ่งถือว่าเป็นแก่นหลักของภาวะผู้นำ ส่วนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองด้วยความเต็มใจอาจเกิดจากการชื่นชอบในเรื่องของการทำงาน การบริหารจัดการ หรือวัฒนธรรมที่ภาวะผู้นำคนนั้นสร้างขึ้น ดังนั้น หากกล่าวถึงภาวะผู้นำมีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรหรือไม่ คำตอบคือเปลี่ยนแปลงอย่างแน่นอน เพราะผู้นำจะชี้นำและกระตุ้นให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานที่ดีขึ้น (ผู้บริหารระดับนโยบาย คนที่ 1: สัมภาษณ์, 2568)

4.5.2 ลักษณะของผู้นำแบบใดที่สามารถกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรทำเพื่อผู้อื่นได้ดีที่สุด? และทำไมท่านถึงคิดเช่นนั้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ลักษณะของผู้นำที่สามารถกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ประกอบด้วยคุณลักษณะหลายด้านร่วมกัน โดยเฉพาะทัศนคติเชิงบวกหรือที่เรียกว่า “Growth Mindset” ซึ่งหมายถึงการมองความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และมองปัญหาเป็นกระบวนการพัฒนา ผู้นำที่มีแนวคิดเช่นนี้จะส่งผลต่อทัศนคติของบุคลากรในเชิงบวก ลดความกลัวต่อการแสดงออก ลดการตัดสิน และเปิดโอกาสให้กล้าคิด กล้าทำ กล้าสื่อสาร ซึ่งนำไปสู่การทำงานเพื่อผู้อื่นโดยไม่ถูกกดทับด้วยความกลัวหรือความดิ่ง

อีกลักษณะหนึ่งที่สำคัญคือ “การเป็นแบบอย่างที่ดี” โดยเฉพาะในด้านของความเป็นธรรม ความเสียสละ และความจริงใจ ผู้นำที่มีความเป็นธรรมและแสดงออกถึงคุณค่าของการทำเพื่อผู้อื่นอย่างเป็นธรรมชาติ จะสามารถถ่ายทอดพฤติกรรมเหล่านั้นสู่ทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า การสั่งสอนด้วยคำพูดเพียงอย่างเดียว การกระทำที่สม่ำเสมอและจริงใจจะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ผ่านการสังเกตและเลือกทำตามโดยสมัครใจ

นอกจากนี้ ผู้นำที่มีความเป็นมิตร อ่อนน้อม และมีความเข้าใจผู้อื่น (Empathy) ก็เป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่น การลดลำดับชั้นในการทำงาน (de-hierarchizing) และการให้เกียรติทุกคนในทีม จะทำให้เกิดความสัมพันธที่ดี เพิ่มความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง (self-esteem) และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรอยากมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ทั้งยังช่วยฝึกฝนการจัดการอัตตา (ego) และมองเห็นจุดแข็งของผู้อื่นมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและเต็มไปด้วยพลังบวกผู้นำที่สามารถรับฟังความคิดเห็นอย่างลึกซึ้ง มีความถ่อมตน และสามารถเชื่อมโยงความต้องการของบุคลากรเข้ากับเป้าหมายขององค์กรได้ ก็เป็นอีกหนึ่งลักษณะที่ส่งเสริมพฤติกรรมการทำเพื่อผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้าง “พื้นที่ปลอดภัย” ให้บุคลากรสามารถแสดงออกและเติบโตได้โดยไม่ถูกตัดสิน เป็นพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือที่ยั่งยืน ยิ่งเมื่อผู้นำมีเป้าหมายชัดเจน วิสัยทัศน์มั่นคง และอุทิศตนทำงานเพื่อส่วนรวม เช่น งานด้านสังคมหรือศาสนา ก็ยังสามารถปลูกพลังศรัทธาในทีม และกระตุ้นให้บุคลากรร่วมสร้างประโยชน์ต่อผู้อื่นได้อย่างแท้จริง ดังรายละเอียดจากผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลให้ข้อคิดเห็นว่า ผู้นำต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการเป็นแบบอย่าง (Role Model) โดยอธิบายว่าผู้นำควรทำตัวเป็นต้นแบบที่แสดงให้เห็นถึงการช่วยเหลือผู้อื่น และมีลักษณะของความเห็นอกเห็นใจต่อบุคลากรและทีมงาน อีกทั้งควรให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม หากในทีมสามารถช่วยเหลือกันเองได้ ก็จะสามารถช่วยเหลือสังคมรอบข้างได้มากขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีจิตสำนึกที่ดีทางสังคม คำนึงถึงผลกระทบที่การตัดสินใจหรือการกระทำใด ๆ จะมีผลต่อสังคมก่อนที่จะลงมือทำ ซึ่งถือเป็นลักษณะสำคัญที่ผู้นำควรมี (ผู้บริหารระดับนโยบาย คนที่ 2: สัมภาษณ์, 2568)

4.5.3 การสื่อสารของผู้นำมีความสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่นหรือไม่

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า การสื่อสารของผู้นำเป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้มีแนวโน้มในการทำเพื่อผู้อื่น โดยเฉพาะในด้านของการถ่ายทอดเป้าหมาย ค่านิยม และคุณค่าขององค์กรอย่างชัดเจน ผู้นำที่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้บุคลากรเข้าใจภาพรวมของงาน เห็นประโยชน์ร่วม และเปิดใจร่วมมือกันทำงานโดยไม่รู้สึกรู้สึกถูกควบคุมหรือบังคับ การสื่อสารในลักษณะของการเล่าเรื่อง การแบ่งปันความสำเร็จ และการพูดอย่างจริงใจอย่างต่อเนื่อง ยังช่วยสร้างแรงบันดาลใจและความไว้วางใจในทีม ทำให้การทำงานเพื่อผู้อื่นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการยอมรับและความรู้สึกร่วม ไม่ใช่

เพียงคำสั่งจากผู้มีอำนาจ การสื่อสารที่ดีต้องเป็นแบบสองทาง (Two-way Communication) ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการเสนอแนะ และรับฟังความคิดเห็นของกันและกันอย่างจริงจัง โดยเฉพาะการให้และรับ Feedback ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ ทั้งในเชิงบวกและเชิงพัฒนา ผู้นำที่มีทักษะการฟังอย่างลึกซึ้งซึ่งจะสามารถเชื่อมโยงความเข้าใจและลดความขัดแย้งภายในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง การสื่อสารที่มีความชัดเจน ตรงไปตรงมา และสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของงาน จะช่วยให้บุคลากรมองเห็นภาพรวมตรงกัน ลดความคลางแคลงใจ และทำให้ทีมมีความสามัคคี ร่วมมือกันในทุกทิศทางเดียว การที่ผู้นำแสดงความจริงใจในการสื่อสาร ทั้งในส่วนที่รู้และยังไม่รู้ หรือยอมรับในข้อจำกัดของตนเอง กลับสร้างความเชื่อมั่นให้กับทีมมากขึ้นกว่าการแสดงออกแบบสมบูรณ์แบบเสมอไป การยอมรับความไม่สมบูรณ์ของข้อมูล แต่พร้อมลงมือทำร่วมกัน ยังเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของบุคลากรอย่างแท้จริง ดังรายละเอียดจากผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลให้ข้อคิดเห็นว่า การสื่อสารของผู้นำมีความสำคัญ เช่น สำนักงานกองทุนสร้างเสริมสุขภาพ หากสังเกตการสื่อสารของ สสส. จะเห็นได้ว่า แนวทางการรณรงค์ขององค์กรไม่ได้จำกัดอยู่แค่การสื่อสารผ่านสื่อโทรทัศน์ หรือสื่อกลางในระบบขนส่งสาธารณะ เช่น รถไฟฟ้า BTS เท่านั้น แต่ยังมีกรออกแบบกิจกรรมในลักษณะของอีเวนต์หรือกิจกรรมที่จับต้องได้ (physical event) เพื่อสร้างประสบการณ์ตรงแก่ประชาชน สมมุติว่ามีการรณรงค์ในประเด็น 'การออกกำลังกายเป็นประจำทุกวัน' นอกจากการเผยแพร่ผ่านสื่อหลัก เช่น โทรทัศน์ บ้ายคัทเอ๊าท์ หรือแบนเนอร์ต่างๆ แล้ว ในช่วงหนึ่ง จะมีการจัดกิจกรรมรณรงค์เพิ่มเติม เช่น การจัดงานวิ่ง ซึ่งถือเป็นการสื่อสารในรูปแบบหนึ่ง ที่มุ่งกระตุ้นให้ประชาชนลงมือปฏิบัติจริง หรือการจัดแสดงในลักษณะ mock-up หรือสื่อจัดวางบนทางเท้า ตามพื้นที่สาธารณะ เช่น สยามสแควร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแคมเปญที่ออกแบบมาให้สื่อสารอย่างเข้มข้นและใกล้ชิดกับประชาชน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรม กระตุ้นให้เกิดการลงมือทำ และส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น (ผู้บริหารระดับองค์กรภาครัฐ คนที่ 3: สัมภาษณ์, 2568)

4.5.4 ผู้นำควรมีการสนับสนุนและแรงจูงใจอย่างไรในการส่งเสริมพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่น ด้วยวิธีการใดบ้าง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ผู้นำควรเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนในการแสดงพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่น โดยต้อง “ทำให้เห็น” และ “ทำให้รู้สึก” ถึงความจริงใจในการช่วยเหลือผู้อื่นอย่างแท้จริง เพราะหากผู้นำเพียงแค่พูด แต่ไม่ลงมือทำ จะทำให้บุคลากรขาดความ

ศรัทธาและไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้ให้สัมภาษณ์รายหนึ่งกล่าวว่า “ผู้นำต้องทำเป็นตัวอย่างก่อน เมื่อผู้นำเปลี่ยนแปลงตัวเอง ลูกน้องจึงจะเปลี่ยนตาม” นอกจากนี้ การเปิดโอกาสให้ทีมงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อผู้อื่น เช่น งานอาสาสมัคร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง อีกทั้งยังช่วยเสริมแรงจูงใจภายในโดยทำให้เห็นถึงผลกระทบเชิงบวกของการทำงานต่อสังคม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นความตั้งใจและความเต็มใจในการทำงานเพื่อผู้อื่นในด้านแรงจูงใจภายนอก ผู้นำควรมอบรางวัล เช่น การยกย่อง ชมเชยในที่สาธารณะ หรือของรางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน โดยไม่ควรบังคับหรือกดดันจนเกินไป เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกฝืนใจหรือแรงกดดัน ข้อเสนอหนึ่งจากผู้ให้สัมภาษณ์คือ การจัดระบบสะสมแต้มหรือรางวัลสำหรับการเข้าร่วมกิจกรรมช่วยเหลือสังคม เช่น ได้รับเข็มเชิดชูเกียรติ หรือโอกาสพิเศษ เพื่อสร้างแรงจูงใจที่ยั่งยืนและมีคุณค่าในใจพนักงาน ในภาพรวม ผู้นำควรให้การสนับสนุนทั้งในด้านทรัพยากร เวลา และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจเพื่อสังคมและองค์กร ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรดีขึ้น และภาพลักษณ์องค์กรได้รับการยกระดับอย่างมีนัยสำคัญ ดังรายละเอียดจากผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลให้ข้อคิดเห็นว่า สิ่งสำคัญคือการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงออกและมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่มุ่งเน้นการทำเพื่อผู้อื่น กล่าวคือ ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมหรือดำเนินการใด ๆ ที่ส่งผลเชิงบวกต่อสังคมหรือผู้อื่นโดยตรง เมื่อบุคลากรได้รับโอกาสเหล่านี้ และเกิดการตอบสนองหรือแสดงพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการมีส่วนร่วมในทางที่สร้างสรรค์ องค์กรควรใช้การชื่นชมอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการใช้คำชมเชยที่มีคุณค่าในช่วงเวลาที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าการกระทำของตนเองมีความหมาย มีคุณค่า และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และควรมีระบบรางวัลหรือการยกย่องบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นในการทำเพื่อผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง เช่น การมอบเกียรติบัตร ของรางวัล หรือการประกาศเชิดชูเกียรติ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและเสริมแรงเชิงบวก (ผู้บริหารระดับองค์กรภาคเอกชน คนที่ 1: สัมภาษณ์, 2568)

4.5.5 มีข้อเสนอแนะอะไรบ้างสำหรับผู้นำในการพัฒนาและส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นในองค์กร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ผู้นำควรเริ่มจากการทำความเข้าใจและรู้สึกถึงประโยชน์ของการทำเพื่อผู้อื่นก่อน เพราะถ้าผู้นำเองยังไม่เห็นคุณค่าหรือ

ประโยชน์ที่ได้รับ ก็จะเป็นเรื่องยากที่จะสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่น โดยผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจจากตัวอย่างของผู้ที่ทำเพื่อผู้อื่นอย่างแท้จริง หรือเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กรที่ส่งเสริมการทำเพื่อผู้อื่น เพื่อสร้าง mindset และ purpose ที่ชัดเจนในการใช้ชีวิตและทำงาน นอกจากนี้ ผู้นำควรวางเป้าหมายและกรอบเวลาที่ชัดเจนสำหรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมวิเคราะห์สถานการณ์อย่างรอบคอบ และเตรียมแผนสำรองไว้ล่วงหน้า เพื่อรับมือกับความไม่แน่นอน โดยต้องมีความไดนามิกปรับตัวและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พร้อมสะท้อนและวิเคราะห์ตัวเองเสมอ ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว เพื่อพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำที่เหมาะสม และไม่หลงตัวเองแต่ก็ไม่ด้อยค่าตนเอง นอกจากนี้ ผู้นำยังควรฝึกฝนทักษะด้านจิตวิทยา การสื่อสารที่ดี และการฟังอย่างลึกซึ้ง ฟังไม่ใช่แค่คำพูดแต่ต้องเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของผู้ตาม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและสร้างแรงจูงใจที่แท้จริงให้กับทีม ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน ดังรายละเอียดจากผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลให้ข้อคิดเห็นว่า หากในองค์กรมีวัฒนธรรมของการเปิดพื้นที่สนทนาอย่างสม่ำเสมอ เช่น การตั้งวงสนทนาในรูปแบบของ After Action Review (AAR) หรือการถอดบทเรียนร่วมกันอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้ร่วมกันในประเด็นต่าง ๆ โดยเฉพาะการถอดรหัสพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการทำเพื่อผู้อื่น เช่น การพูดคุยถึงกรณีตัวอย่างของบุคลากรที่มีความเสียสละ สนับสนุนผู้อื่น หรือช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ว่าเขามีคุณลักษณะอย่างไร และพฤติกรรมเหล่านั้นส่งผลดีต่อองค์กรและต่อผู้ปฏิบัติเองอย่างไร การดำเนินกิจกรรมลักษณะนี้อย่างต่อเนื่องจะค่อย ๆ สร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กรว่า พฤติกรรมการทำเพื่อผู้อื่นเป็นสิ่งที่พึงประสงค์และควรได้รับการส่งเสริม ทั้งนี้ ผู้นำหรือหัวหน้างานควรมีบทบาทในการสังเกตพฤติกรรมของบุคลากร หรือให้การชื่นชมในทันที เมื่อเห็นว่าบุคลากรแสดงออกถึงการทำเพื่อผู้อื่นอย่างแท้จริง (ผู้นำในการสอนพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คนที่ 1: สัมภาษณ์, 2568)

#### 4.5.6 จากข้อ 4.5.5 มีตัวอย่างหรือวิธีการที่เคยใช้แล้วได้ผลดีหรือไม่

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ในการส่งเสริมพฤติกรรมการทำเพื่อผู้อื่นในองค์กร หนึ่งในวิธีที่ใช้ได้ผลคือการฟังความรู้สึกของผู้เข้าร่วมอย่างลึกซึ้ง เช่น ในชั้นเรียนจะมีการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสะท้อนความรู้สึกและเป้าหมายของตนเองตั้งแต่ต้นจนจบคอร์ส ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนเห็นแนวทางและเป้าหมายร่วมกัน ไม่เพียงแค่ว่าการเรียนรู้เนื้อหาแต่ยังรวมถึงการส่งต่อพลังและความรู้สึกดี ๆ ไปยังผู้อื่นในกลุ่ม นอกจากนี้ยังใช้เทคนิคนี้ในการทำกิจกรรมของมหาวิทยาลัย เช่น การทำงานเป็นทีมและการสะท้อนฟีดแบคหลังจากกิจกรรม ซึ่งช่วยให้ทีมสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพึ่งพาตนเองได้

ส่วนในองค์กรภาครัฐ พบว่าการส่งเสริมการทำเพื่อผู้อื่นมักอยู่ในรูปแบบกิจกรรมของหน่วยงานแต่ละแห่งที่แยกกันทำ ทำให้ขาดภาพรวมที่ชัดเจนและประสิทธิภาพลดลง ผู้ให้สัมภาษณ์จึงเสนอให้องค์กรภาครัฐมีแผนงานหรือโครงการที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมรองรับการทำงานร่วมกัน เช่น การจัดกิจกรรมจิตอาสาที่มีการร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ เช่น ตำรวจ สำนักงานเขต และองค์กรภายนอก เพื่อให้จุดแข็งและทรัพยากรร่วมกันให้เกิดผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น และลดการทำงานซ้ำซ้อนโดยไม่เกิดประโยชน์

ขณะที่ในโรงเรียน การพัฒนาพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่นมักเกี่ยวข้องกับการดูแลสภาพจิตใจของครู เพราะครูเป็นผู้ใช้จินตนาการและเป็นผู้นำทางความคิด ถ้าครูมีปัญหาหรือความกังวลใจก็ส่งผลกระทบต่อการสอนและต่อเด็กๆ โดยตรง ดังนั้น ผู้นำควรให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาและดูแลความสุขของครูและบุคลากรทุกตำแหน่ง เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ที่ทุกคนรู้สึกปลอดภัยและมีความสุขในการทำงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและส่งเสริมพฤติกรรมการทำเพื่อผู้อื่นได้อย่างยั่งยืน

ดังรายละเอียดจากผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้ ผู้ให้ข้อมูลให้ข้อคิดเห็นว่าพยายามส่งเสริมให้ห้อง ๆ ในทีมได้มีโอกาสลงพื้นที่ถ่ายทำหรือมีส่วนร่วมกับเนื้อหาที่ถ่ายทอดเรื่องราวที่มีคุณค่า ซึ่งจากการสังเกตพบว่า การได้ทำเพื่อผู้อื่นนั้น แท้จริงแล้วก็คือการได้ทำเพื่อตนเองด้วยในอีกทางหนึ่ง เพราะห้อง ๆ ในทีมต่างสะท้อนว่า พวกเขามีความสุขจากการเป็นส่วนหนึ่งในการถ่ายทอดแนวคิด ความเชื่อ หรือบทเรียนชีวิตของใครคนหนึ่ง หรือหลาย ๆ คนในสังคม ออกสู่สาธารณะผ่านสื่อที่พวกเขาร่วมกันสร้าง ในระยะยาวเชื่อว่า ประสบการณ์เหล่านี้จะหล่อหลอมให้สมาชิกในทีมสามารถแยกแยะและตัดสินใจได้ว่า เมื่อใดควรทำสิ่งใดเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และเมื่อใดควรทำเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายส่วนบุคคล ซึ่งกระบวนการเรียนรู้เช่นนี้จะส่งผลสะท้อนกลับมายังตัวบุคคลเองในท้ายที่สุด (ผู้นำในการสอนพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คนที่ 3: สัมภาษณ์, 2568)

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการทำเพื่อผู้อื่น โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ภายใต้รูปแบบการออกแบบการวิจัยแบบสามเส้า (Triangulation Design) พบว่า ผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องและสนับสนุนกันอย่างชัดเจน โดยข้อมูลเชิงปริมาณแสดงให้เห็นว่าปัจจัยทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $R^2 = 0.36$ ) โดยเฉพาะความพึงพอใจในงานที่มีอิทธิพลสูงสุด ( $\beta = 0.35$ ) รองลงมาคือทัศนคติเชิงบวก ( $\beta = 0.24$ ) และการมีส่วนร่วมกิจกรรม ( $\beta = 0.11$ ) สะท้อนถึงความสำคัญของ

การสร้างแรงจูงใจภายในเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมการทำเพื่อผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Altruism) ที่ชี้ว่าการช่วยเหลือผู้อื่นควรมีเป้าหมายที่สร้างผลประโยชน์สูงสุด โดยใช้ทรัพยากร ความสามารถ และความพยายามอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ในงานวิจัยนี้สนับสนุนผลเชิงปริมาณ ภาวะผู้นำ มีบทบาทสำคัญในการเป็นแบบอย่างที่ดี การสื่อสารอย่างชัดเจนและจริงใจ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างบรรยากาศที่ไว้วางใจ การให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง รวมถึงการสนับสนุนแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกผ่านการเปิดพื้นที่สนทนา การมอบรางวัล การชื่นชม และการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ให้เกิดและเคารพกัน ซึ่งกลไกการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดจากการที่ผู้นำสามารถชี้หน้าด้วยความเข้าใจและทำให้บุคลากรยินดีปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อส่วนรวมด้วยความสมัครใจ ทั้งนี้แม้แนวคิดการทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพจะได้รับการยอมรับว่าเป็นกรอบคิดที่ชัดเจนและวัดผลได้ แต่ยังมีประเด็นถกเถียงว่าการมุ่งเน้นผลลัพธ์สูงสุด อาจลดทอนความเป็นมนุษย์ธรรมในเชิงคุณค่า (Intrinsic Value) และละเลยมิติทางอารมณ์ ความสัมพันธ์ หรือเจตนาเชิงคุณธรรมของการช่วยเหลือ ผลสัมภาษณ์ในงานวิจัยนี้ชี้ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จไม่ได้เพียงแค่วางเป้าหมายหรือผลลัพธ์เชิงตัวเลข แต่ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ และความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันภายในทีม ผลการผลานข้อมูลทั้งสองด้านจึงแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ควรประกอบด้วยทัศนคติเชิงบวก การเป็นต้นแบบที่ดี การสื่อสารสร้างแรงบันดาลใจ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการช่วยเหลือกัน มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้มุ่งทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยคำนึงถึงทั้งผลลัพธ์และความหมายเชิงคุณค่าของการกระทำเพื่อผู้อื่น ซึ่งสามารถเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้นำในองค์กรเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อสังคมในวงกว้าง

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่น มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทัศนคติความเป็นผู้นำและแรงจูงใจกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำเพื่อผู้อื่น และ 2) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคนในองค์กรส่งผลต่อพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก มีกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 20 คน และแบบสอบถาม มีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน โดยสรุปผลได้ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.2 อภิปรายผล

##### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 56.51 มีอายุ 41 – 50 ปีมากที่สุด ร้อยละ 40 มีสถานภาพสมรสมากที่สุด ร้อยละ 53.50 มีประสบการณ์ทำงานมากที่สุด คือ 7 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 63 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโท ร้อยละ 51

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยด้านทัศนคติของผู้นำและแรงจูงใจในภาพรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้าน ทัศนคติเชิงบวก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบและด้านการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ และสามารถพิจารณารายด้านได้ดังนี้

1) ด้านการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อส่วนร่วม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เชื่อว่าการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อส่วนร่วมจะช่วยพัฒนาองค์กรและสังคมไปพร้อม ๆ กัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การทำกิจกรรมเพื่อส่วนร่วมโดยผู้บริหารระดับสูง ทำให้มองเห็นคุณค่าและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ผู้นำขององค์กรส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อส่วนร่วม ผู้นำขององค์กรใช้ทรัพยากรขององค์กรในการสนับสนุนกิจกรรมเพื่อส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้นำขององค์กรมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคมเป็นประจำ ตามลำดับ

2) ด้านความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การที่ผู้นำขององค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีการสื่อสารที่ดีช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงส่งผลให้รู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ ผู้นำขององค์กรมีการส่งเสริมการพัฒนาทักษะและความสามารถในการทำงาน รู้สึกว่าผู้นำขององค์กรสร้างบรรยากาศการทำงานที่น่าทำงานและมีความพึงพอใจ และผู้นำขององค์กรมีความเข้าใจและคำนึงถึงความต้องการในการทำงานของพนักงาน ตามลำดับ

3) ด้านทัศนคติเชิงบวก อยู่ในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การที่ผู้นำมีทัศนคติเชิงบวกทำให้รู้สึกมีกำลังใจในการเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ผู้นำขององค์กรมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน ผู้นำขององค์กรมีทัศนคติเชิงบวกและส่งเสริมการทำงานในทิศทางที่ดี ผู้นำขององค์กรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน และผู้นำขององค์กรมีการสื่อสารที่ชัดเจนและเชิงบวกกับพนักงาน ตามลำดับ

5.1.3 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการเพื่อผู้อื่นในภาพรวม อยู่ในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ผู้ดำเนินการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานทุกๆ คน ด้านการเสริมสร้างกิจกรรมเพื่อการมีส่วนร่วมและด้านผู้นำกับการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ และสามารถพิจารณารายด้านได้ดังนี้

1) ด้านทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาและเติบโต มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ พร้อมทั้งจะสนับสนุนและช่วยเหลือผู้อื่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ทีมงานและองค์กรมีความก้าวหน้า พร้อมทั้งจะปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร และมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปิดโอกาสให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ

2) ด้านการเสริมสร้างกิจกรรมเพื่อการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เชื่อว่าการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อส่วนรวมจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ตั้งใจเข้าร่วมในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม มุ่งมั่นที่จะช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อส่วนรวมยินดีเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อส่วนรวมที่จัดขึ้นโดยองค์กร และเชื่อว่าการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อส่วนรวมจะช่วยเสริมสร้างความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร ตามลำดับ

3) ด้านการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานทุกๆ คน อยู่ในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ เต็มใจที่จะแบ่งปันข้อมูลและทรัพยากรกับเพื่อนร่วมงาน ยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อพวกเขาต้องการความช่วยเหลือ มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและพร้อมที่จะปรับปรุงงานตามคำแนะนำ และรู้สึกว่าการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นประสบการณ์ที่สนุกและน่าท้าทาย ตามลำดับ

4) ด้านผู้นำกับการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้นำขององค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ผู้นำมีการสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ของพนักงาน ผู้นำมีการจัดการทรัพยากรและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ผู้นำขององค์กรมีการเปิดรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพนักงานเพื่อการพัฒนา และผู้นำมีการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ

#### 5.1.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

1) ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่นแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญที่ 0.05

2) ปัจจัยทัศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจ ด้านการมีส่วนร่วมกิจกรรม ด้านทัศนคติเชิงบวก และด้านความพึงพอใจในงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 5.1.5 ผลการสัมภาษณ์

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มเป้าหมายจำนวน 20 คน โดยแบ่งการสรุปผลออกเป็นประเด็นหลักตามคำถามการวิจัยหรือหัวข้อการสัมภาษณ์ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำมีบทบาทอย่างไรในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้ทำเพื่อผู้อื่น พบว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้มีความไว้วางใจในการทำเพื่อผู้อื่น โดยเฉพาะในด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างแรงบันดาลใจภายใน และการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการช่วยเหลือกันภายในทีม ผู้นำที่มีความสามารถในการชี้นำ ปลูกพลังศรัทธา และสร้างความเชื่อมั่นในเป้าหมายร่วมขององค์กร จะสามารถจูงใจให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการกระทำเพื่อผู้อื่น ส่งผลให้เกิดความเต็มใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและร่วมมือกันทำงานโดยไม่จำกัดเฉพาะหน้าที่ของตน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังมีบทบาทสำคัญในการเข้าใจและจัดการกับความหลากหลายของบุคลากร เช่น การส่งเสริมผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเก็บ

ตัวให้สามารถมีส่วนร่วมในกิจกรรมสังคม การสนับสนุนให้บุคลากรตระหนักถึงคุณค่าของตนเอง และการเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้แสดงศักยภาพในบริบทที่เหมาะสม ผู้นำที่สามารถชี้ให้เห็นผลลัพธ์เชิงบวกของการทำเพื่อผู้อื่น ทั้งในระดับบุคคล องค์กร และสังคม จะช่วยให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่ยั่งยืน แม้ในสถานการณ์ที่มีแรงกดดันสูง หากบุคลากรเชื่อมั่นในผู้นำและเห็นภาพความสำเร็จร่วมกัน พวกเขาจะสามารถก้าวข้ามความเหนื่อยล้าและท้อแท้ในการทำงานมากขึ้น ทั้งนี้ การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ การเปิดพื้นที่ในการรับฟังความคิดเห็น และการลดการตัดสินผู้อื่น คือองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำให้สามารถส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการทำเพื่อผู้อื่นได้อย่างแท้จริงและยั่งยืน

2) ลักษณะของผู้นำแบบใดที่สามารถกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรทำเพื่อผู้อื่นได้ดีที่สุด? และทำไมท่านถึงคิดเช่นนั้น พบว่า ลักษณะของผู้นำที่สามารถกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นประกอบด้วยคุณลักษณะหลากหลายด้าน โดยเฉพาะการมีทัศนคติเชิงบวก ซึ่งเป็นแนวคิดที่มองความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และมองปัญหาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนา ผู้นำที่มีแนวคิดเช่นนี้จะส่งผลต่อทัศนคติของบุคลากรให้เกิดความกล้าในการแสดงออก ลดความกลัวและความลังเลในการทำงาน รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และกล้าสื่อสาร ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อพฤติกรรมการทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีความหมายนอกจากนี้ ลักษณะของ “การเป็นแบบอย่างที่ดี” ก็เป็นองค์ประกอบสำคัญ โดยเฉพาะในด้านความเป็นธรรม ความเสียสละ และความจริงใจ ซึ่งเมื่อผู้นำแสดงออกถึงคุณค่าดังกล่าวผ่านการกระทำอย่างสม่ำเสมอและจริงใจ ย่อมมีพลังในการถ่ายทอดพฤติกรรมเชิงบวกไปสู่บุคลากรได้มากกว่าการใช้คำสอนหรือคำสั่ง ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีจะช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ผ่านการสังเกต และพร้อมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามด้วยความสมัครใจ อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่รับฟังความคิดเห็นอย่างลึกซึ้ง มีความถ่อมตน และสามารถเชื่อมโยงความต้องการของบุคลากรเข้ากับเป้าหมายขององค์กรได้อย่างสมดุล ก็เป็นอีกหนึ่งลักษณะที่ส่งเสริมพฤติกรรมการทำเพื่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้าง “พื้นที่ปลอดภัย” ให้บุคลากรรู้สึกเป็นอิสระในการแสดงออกโดยไม่ถูกตัดสิน จะช่วยเสริมสร้าง ความไว้วางใจซึ่งเป็นรากฐานของความร่วมมือที่ยั่งยืน และหากผู้นำมีเป้าหมายที่ชัดเจน วิสัยทัศน์มั่นคง และอุทิศตนเพื่อส่วนรวม เช่น การทำงานด้านสังคมหรือศาสนา ก็ยังสามารถปลูกพลังศรัทธาและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรร่วมสร้างประโยชน์ต่อผู้อื่นได้อย่างแท้จริงและต่อเนื่อง

3) การสื่อสารของผู้นำมีความสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่นหรือไม่ พบว่า การสื่อสารของผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้มีแนวโน้มในการทำเพื่อผู้อื่น โดยเฉพาะในด้านของการถ่ายทอดเป้าหมาย ค่านิยม และคุณค่าขององค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งช่วยให้บุคลากรเข้าใจบริบทของงาน เห็นภาพรวมร่วมกัน และเกิดความรู้สึกร่วมในการทำงานอย่างมีจุดหมาย ผู้นำที่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแต่จะสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน แต่ยังส่งเสริมให้บุคลากรเปิดใจและเต็มใจทำงานร่วมกันโดยไม่รู้สึกถูกบังคับ ทั้งนี้ การใช้การเล่าเรื่อง การแบ่งปันประสบการณ์ และการพูดอย่างจริงใจ ยังช่วยสร้างแรงบันดาลใจและความไว้วางใจในทีม ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการปลูกฝังพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่นให้เกิดขึ้นโดยสมัครใจ นอกจากนี้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นแบบสองทาง (Two-way Communication) ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิด และรับฟังซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในเชิงพัฒนา ผู้นำที่มีทักษะการฟังอย่างลึกซึ้งจะสามารถเชื่อมโยงความเข้าใจภายในทีม ลดความขัดแย้ง และสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว นอกจากนี้ ความชัดเจนและความตรงไปตรงมาในการสื่อสาร รวมถึงความสอดคล้องกับเจตนารมณ์ขององค์กร ยังช่วยลดความคลงแคลงใจของบุคลากร ทำให้เกิดความสามัคคี และความร่วมมือในทิศทางเดียวกัน

4) ผู้นำควรมีการสนับสนุนและแรงจูงใจอย่างไรในการส่งเสริมพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่น ด้วยวิธีการใด พบว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่น โดยเริ่มต้นจากการเป็นแบบอย่างที่ดีชัดเจนในการแสดงพฤติกรรมดังกล่าว ผู้นำควร “ทำให้เห็น” และ “ทำให้รู้สึก” ถึงความจริงใจในการช่วยเหลือผู้อื่นอย่างแท้จริง เพราะหากผู้นำเพียงแต่กล่าวหรือสั่ง แต่ไม่แสดงพฤติกรรมตามนั้น จะทำให้บุคลากรขาดความศรัทธาและไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรจึงต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงของผู้นำเป็นอันดับแรก ในด้านของแรงจูงใจ ผู้นำควรสร้างโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำเพื่อผู้อื่น เช่น การทำงานอาสาสมัครหรือกิจกรรมเพื่อสังคม ซึ่งไม่เพียงช่วยปลูกฝังความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แต่ยังสร้างความภาคภูมิใจและแรงจูงใจภายใน โดยการได้เห็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมจากการกระทำของตนเองต่อส่วนรวม จะช่วยส่งเสริมความเต็มใจและความตั้งใจในการทำงานเพื่อผู้อื่นอย่างยั่งยืนขณะเดียวกัน แรงจูงใจภายนอกก็มีบทบาทสนับสนุนที่สำคัญ ผู้นำควรมอบการยกย่อง ชื่นชม หรือรางวัลเล็ก ๆ อย่างเหมาะสม เช่น การกล่าวชมในที่ประชุม การมอบเข็มเชิดชูเกียรติ หรือสิทธิพิเศษบางอย่าง เพื่อเป็นกำลังใจและ

ตอกย้ำความสำคัญของการทำเพื่อผู้อื่น โดยไม่ควรใช้วิธีการบังคับหรือกดดันที่อาจทำให้เกิดความรู้สึกฝืนใจ ข้อเสนอหนึ่งที่ได้รับจากผู้ให้สัมภาษณ์คือ การจัดระบบสะสมแต้มสำหรับการเข้าร่วมกิจกรรมช่วยเหลือสังคม เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการกระทำของตนเองได้รับการรับรู้และเห็นคุณค่า

5) ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ดำเนินการพัฒนาและส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นในองค์กร พบว่า มีข้อเสนอแนะสำคัญสำหรับผู้ดำเนินการพัฒนาและส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นในองค์กร โดยเริ่มจากการที่ผู้นำควรมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงคุณค่าและประโยชน์ของการทำเพื่อผู้อื่นด้วยตนเองก่อน เพราะหากผู้นำยังไม่ตระหนักถึงผลลัพธ์เชิงบวกที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมนี้ ก็จะเป็นเรื่องยากที่จะถ่ายทอดหรือสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร ผู้นำสามารถพัฒนาทัศนคติและจุดยืนของตนเองผ่านการเรียนรู้จากตัวอย่างที่ดี การเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคม หรือการร่วมงานกับองค์กรที่ส่งเสริมจิตสาธารณะ เพื่อปลูกฝังแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและเป้าหมายที่ใหญ่กว่าตนเองนอกจากนี้ ผู้นำควรมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น ควบคู่กับการวางแผนที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้ โดยต้องวิเคราะห์บริบทขององค์กรอย่างรอบด้าน พร้อมเตรียมแผนสำรองเพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น ผู้นำที่ดีควรมีความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้จากประสบการณ์ ทั้งจากความสำเร็จและความล้มเหลว รวมถึงการสะท้อนตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาศักยภาพและรักษาสสมดุลระหว่างความมั่นใจและความถ่อมตนในภาพรวม ข้อเสนอแนะที่สำคัญคือ ผู้นำควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านทัศนคติ ความสามารถ และทักษะระหว่างบุคคล เพื่อให้สามารถสร้างบรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการทำเพื่อผู้อื่นได้อย่างแท้จริง ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและคุณค่าทางสังคม

6) จากข้อ 5) มีตัวอย่างหรือวิธีการที่เคยใช้แล้วได้ผลดีหรือไม่ พบว่ามีตัวอย่างและวิธีการที่เคยนำมาใช้เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นในองค์กรและประสบผลสำเร็จอย่างชัดเจน โดยเฉพาะเทคนิคการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) ซึ่งนำมาใช้ในรูปแบบการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมหรือชั้นเรียนได้สะท้อนความรู้สึก เป้าหมาย และประสบการณ์ของตนเองทั้งในช่วงเริ่มต้น ระหว่าง และหลังจบกิจกรรม วิธีการนี้ไม่เพียงช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจตนเองและผู้อื่นมากขึ้น แต่ยังช่วยสร้างความเชื่อมโยงทางอารมณ์ในกลุ่ม เกิดบรรยากาศแห่งความเข้าใจและเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นรากฐานของพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นอย่างแท้จริง ในบริบทขององค์กรภาครัฐ แม้จะมีความพยายามในการจัดกิจกรรมเพื่อสังคม แต่ยังพบข้อจำกัดในเรื่องของการขาดทิศทางและแผนงานร่วมที่ชัดเจน ผู้ให้สัมภาษณ์เสนอให้มีการบูรณาการแผนงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้กรอบใหญ่ที่เป็นภาพรวมร่วมกัน เช่น การจัดกิจกรรมจิตอาสา

ระดับเขตหรือจังหวัด ที่รวมหน่วยงานอย่างตำรวจ สำนักงานเขต และองค์กรภายนอก เพื่อประสานจุดแข็งและทรัพยากรที่มีอยู่ ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างประโยชน์ต่อชุมชน ในขณะที่บริบทของโรงเรียน พบว่าการส่งเสริมพฤติกรรมกรรมการทำเพื่อผู้อื่นมีความเกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งซึ่งกับการดูแลสุขภาวะทางจิตใจของครู เพราะครูถือเป็นผู้นำทางความคิดและจินตนาการ หากครูเผชิญกับความเครียดหรือปัญหาส่วนตัว ก็อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการสอนและความสัมพันธ์กับนักเรียน ดังนั้น การสร้างระบบสนับสนุนที่ดูแลความเป็นอยู่ของครู เช่น การมีที่ปรึกษา การจัดเวลาพัก หรือการจัดกิจกรรมเติมพลังใจ จึงเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และส่งเสริมพฤติกรรมกรรมการทำเพื่อผู้อื่นในโรงเรียนได้อย่างยั่งยืน โดยสรุป วิธีการที่ได้ผลในการส่งเสริมพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่นจำเป็นต้องอิงกับบริบทขององค์กรแต่ละประเภท แต่หัวใจสำคัญคือการสร้างพื้นที่ปลอดภัย การฟังอย่างลึกซึ้ง การมีเป้าหมายร่วม และการสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม ซึ่งล้วนส่งผลต่อความร่วมมือ ความศรัทธา และแรงจูงใจในการทำงานเพื่อส่วนรวมอย่างแท้จริง

## 5.2 อภิปรายผล

5.2.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่นแตกต่างกัน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านระดับการศึกษามีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่าบุคคลที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีแนวโน้มในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อผู้อื่นในลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างในการรับรู้ ทัศนคติ และค่านิยมที่ได้รับผ่านกระบวนการศึกษา โดยผู้ที่มีการศึกษาสูงมักได้รับการส่งเสริมให้มีจิตสำนึกต่อสังคม ตระหนักถึงบทบาทของตนเองในฐานะสมาชิกของสังคม และมีแนวโน้มในการแสดงพฤติกรรมที่คำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นมากกว่า เช่น การมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะ การช่วยเหลือผู้อื่น หรือการเสียสละเพื่อส่วนรวม นอกจากนี้ ระดับการศึกษายังเกี่ยวข้องกับทักษะการคิดวิเคราะห์ การประเมินสถานการณ์ และการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ซึ่งมีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบททางสังคมได้ดียิ่งขึ้น ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายรายที่ชี้ว่า การศึกษาไม่ได้ส่งผลต่อความรู้ความสามารถเท่านั้น แต่ยังมีอิทธิพลต่อการพัฒนาคุณลักษณะภายในของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านค่านิยมและแรงจูงใจในการกระทำเพื่อส่วนรวม อันเป็นพื้นฐานของพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่นอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ และ นวรัตน์วดี ชินอัครวัฒน์ (2563) ศึกษาเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2.2 ทศนคติของผู้นำและสร้างแรงจูงใจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น พบว่า การมีส่วนร่วมกิจกรรม ด้านทัศนคติเชิงบวกและความพึงพอใจในงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของปัจจัยด้านบริบทองค์กรและสิ่งแวดล้อมทางจิตใจในสถานที่ทำงานที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และมีจิตสาธารณะ การที่ผู้นำมีทัศนคติในเชิงบวก เช่น การให้คุณค่ากับความร่วมมือ ความเสียสละ และความเป็นธรรม จะเป็นแบบอย่างสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจภายในของบุคลากร ทำให้เกิดความเต็มใจในการเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น อีกทั้งการมีส่วนร่วมในกิจกรรม โดยเฉพาะกิจกรรมที่เน้นการทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือเกื้อกูล หรือการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม ล้วนเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างพฤติกรรมเพื่อผู้อื่นผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม และการปลูกฝังค่านิยมร่วม นอกจากนี้ ความพึงพอใจในงานยังเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการแสดงพฤติกรรมเชิงบวก เมื่อบุคคลรู้สึกพึงพอใจในงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ย่อมมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมที่ช่วยเหลือผู้อื่นและส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในองค์กรมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ เปรมทิพย์ คำทะเนตร (2564) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวม มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2.3 จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมายจำนวน 20 คน พบประเด็นสำคัญที่สามารถอภิปรายได้ตามหัวข้อคำถามวิจัย ดังนี้

1) ภาวะผู้นำมีบทบาทอย่างไรในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้ทำเพื่อผู้อื่น ผลการสัมภาษณ์สะท้อนอย่างชัดเจนว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทอย่างสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร โดยเฉพาะการเป็นต้นแบบในทางปฏิบัติ (role model) ที่สามารถส่งอิทธิพลต่อค่านิยมและพฤติกรรมของบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของอาวัชนนท์ อิมเพ็ง (2566) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2

พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยเฉพาะด้านการสร้างแรงบันดาลใจและการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้

2) ลักษณะของผู้นำแบบใดที่สามารถกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรทำเพื่อผู้อื่นได้ดีที่สุด ผลการสัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นว่าลักษณะของผู้นำที่มีทัศนคติเชิงบวก เป็นแบบอย่างที่ดี และสามารถเชื่อมโยงความต้องการของบุคลากรเข้ากับเป้าหมายขององค์กรได้อย่างสมดุล มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น นวรัตน์ ไชยมณี และคณะ (2566) ศึกษาเรื่อง 4I's พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการ พบว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) สามารถส่งเสริมการพัฒนาของผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การสื่อสารของผู้นำมีความสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่น ผลการสัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้นำ โดยเฉพาะการถ่ายทอดเป้าหมาย ค่านิยม และคุณค่าขององค์กรอย่างชัดเจน มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจและแรงจูงใจให้บุคลากร งานวิจัยของเมธากุล สุวรรณบุตร (2566) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรเจนวาย กับการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กรในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิจิทัล พบว่า การสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรเจนวายมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร SMEs

4) การสนับสนุนและแรงจูงใจจากผู้นำในการส่งเสริมพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่น ผลการสัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นว่า ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีชัดเจนในการแสดงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น และสร้างโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำเพื่อผู้อื่น สามารถสร้างแรงจูงใจภายในและภายนอกให้บุคลากรได้ แนวคิดนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของวิริยา อริยกุลไชยศิลป์ (2567) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมสื่อสารองค์กร แรงจูงใจในการทำงานเป็น ทีมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานองค์กรเอสเอ็มอีรูปแบบ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมสื่อสารองค์กรมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

5) ข้อเสนอแนะสำหรับผู้นำในการพัฒนาและส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นในองค์กร ผลการสัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นว่าผู้นำควรมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงคุณค่าและประโยชน์ของการทำเพื่อผู้อื่น และพัฒนาทัศนคติและจุดยืนของตนเองผ่านการเรียนรู้จากตัวอย่างที่ดี งานวิจัยของอรวรรณ อิมเพ็ง (2566) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต

2 และได้เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ไว้ว่าควรมีการจัดอบรม จัดประชุมสัมมนาหรือมีการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ให้อยู่ในระดับมากขึ้นกว่าเดิมและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6) ตัวอย่างหรือวิธีการที่เคยใช้แล้วได้ผลดีในการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น ผลการสัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นว่า เทคนิคการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) และการสร้างระบบสนับสนุนที่ดูแลความเป็นอยู่ของครู เช่น การมีที่ปรึกษา การจัดเวลาพัก หรือการจัดกิจกรรมเติมพลังใจ เป็นแนวทางสำคัญในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นในโรงเรียนได้อย่างยั่งยืน แนวคิดนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของอาวซันนัท อิมเพ็ง (2566) ที่เน้นการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้และการสร้างแรงบันดาลใจควบคู่กัน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติ องค์กรสามารถประยุกต์ใช้ข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละประเภทองค์กรได้ดังต่อไปนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงประยุกต์ใช้สำหรับองค์กรต่าง ๆ

เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติ องค์กรสามารถประยุกต์ใช้ข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละประเภทองค์กรได้ดังต่อไปนี้

1) การจัดอบรมพัฒนาผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารให้มี ภาวะผู้นำแบบยึดหลักคุณธรรม (Moral Leadership) โดยเน้นการเป็นแบบอย่างที่ดี การเสียสละ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และการปลูกฝังค่านิยมร่วมที่มุ่งประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งสามารถดำเนินการได้ผ่านการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำที่เป็นต้นแบบ (Role Model) และ ทักษะคิดเชิงบวก พร้อมทั้งส่งเสริมทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) เพื่อสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

2) การสร้างระบบการยกย่องและให้รางวัลแก่บุคลากร ที่แสดงพฤติกรรมช่วยเหลือผู้อื่น เช่น การมอบรางวัล เพื่อนร่วมงานดีเด่น การประกาศเกียรติคุณ หรือการพิจารณาความดีความชอบด้านจริยธรรมควบคู่กับผลการปฏิบัติงานในกระบวนการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อปลูกฝังและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทำงานเพื่อผู้อื่นอย่างยั่งยืน

3) การพัฒนาและฝึกทักษะการสื่อสารเชิงบวกและการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) ให้แก่ผู้บริหารและหัวหน้างาน เพื่อสร้างพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการสะท้อนคุณค่าร่วม

4) การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการส่งเสริมพฤติกรรมเพื่อผู้อื่น โดยบูรณาการเข้ากับแผนงานพัฒนาองค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรธุรกิจและภาคเอกชน

องค์กรธุรกิจสามารถประยุกต์มาตรการเสริมสร้างพฤติกรรมจิตสาธารณะและการร่วมแรงร่วมใจของบุคลากร ผ่านแนวทางต่อไปนี้

1) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน โดยจัดกิจกรรมสร้างทีม (Team-building) ที่บูรณาการกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR-based Team-building) เช่น กิจกรรมจิตอาสาเพื่อชุมชนหรือสิ่งแวดล้อม การปลูกป่า การสอนเด็ก หรือการทำงานอาสา เพื่อสร้างประสบการณ์ร่วมที่เชื่อมโยงการทำงานเพื่อผู้อื่นเข้ากับเป้าหมายองค์กรและค่านิยมร่วม

2) การจัดทำระบบสะสมคะแนนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคม (Volunteer Point System) เพื่อสร้างแรงจูงใจ โดยให้พนักงานแลกแต้มเป็นสวัสดิการหรือสิทธิพิเศษอื่น ๆ อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งจัด Leader Talk หรือ Town Hall รายเดือนเพื่อให้ผู้นำองค์กรสื่อสารค่านิยมและเป้าหมายเชิงสังคมอย่างสม่ำเสมอ อันจะช่วยสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารที่โปร่งใสและสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร

3) การจัดเวที “Leader Talk” หรือ “Storytelling Session” ให้ผู้บริหารสื่อสารพันธกิจและค่านิยมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งแบ่งปันประสบการณ์ที่เป็นแรงบันดาลใจ

4) การพัฒนาสื่อสารภายในองค์กร ผ่านจดหมายข่าว (Newsletter) หรือช่องทางออนไลน์ที่เผยแพร่เรื่องราวตัวอย่างพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร

### 5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานภาครัฐ

หน่วยงานรัฐควรดำเนินแนวทางบูรณาการและประสานความร่วมมือ เพื่อสร้างระบบสนับสนุนพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่นอย่างยั่งยืน ดังนี้

1) ส่งเสริม การบูรณาการแผนงาน และกิจกรรมร่วมระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายใน โดยออกแบบกิจกรรมเพื่อสังคมร่วมกัน เช่น การจัดกิจกรรมอาสาในระดับเขตหรือจังหวัด ที่ประสานงานระหว่างตำรวจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โรงเรียน และหน่วยงานอื่น เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร

2) ควรจัดอบรมและพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ให้แก่หัวหน้าหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นทักษะการสื่อสารค่านิยมร่วมอย่างชัดเจน การสร้างแรงบันดาลใจ และการฟังอย่างลึกซึ้ง เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือข้ามหน่วยงานและพัฒนาเป้าหมายเชิงสาธารณะร่วมกัน

3) การพัฒนาแนวทางปฏิบัติ (Guideline) หรือคู่มือกิจกรรมจิตอาสา ที่มีความชัดเจนและปรับใช้ได้จริงในแต่ละหน่วยงาน

#### 5.3.4 ข้อเสนอแนะสำหรับสถานศึกษาและโรงเรียน

โรงเรียนในฐานะสถาบันที่หล่อหลอมค่านิยมของบุคลากรและเยาวชน ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาเชิงระบบในประเด็นนี้ โดยดำเนินแนวทาง ดังนี้

1) การจัดระบบสนับสนุนสุขภาวะทางจิตใจของครู เช่น การมีที่ปรึกษา การกำหนดเวลาพัก หรือการจัดกิจกรรมเติมพลังใจ เพื่อสนับสนุนให้ครูสามารถทำหน้าที่เป็นผู้นำทางความคิดและแบบอย่างที่ดีด้านจิตสาธารณะ

2) สามารถพัฒนาโครงการอบรมครูให้เป็น “ผู้นำทางจิตใจ” โดยเน้นทักษะการเป็นแบบอย่าง การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ และการฟังอย่างลึกซึ้ง รวมถึงการจัดกิจกรรมสะท้อนคุณค่า (Values Reflection) ให้ครูและนักเรียนร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการทำเพื่อส่วนรวมอย่างสม่ำเสมอภายในโรงเรียน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน

3) บูรณาการแนวคิดเรื่องจิตสาธารณะในหลักสูตรการเรียนการสอน ผ่านโครงการเพื่อสังคมหรือกิจกรรมอาสา เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกตั้งแต่วัยเรียน

#### 5.3.5 แนวปฏิบัติและกิจกรรมต้นแบบที่องค์กรสามารถประยุกต์ใช้ได้

เพื่อให้การประยุกต์ใช้เป็นไปอย่างเป็นรูปธรรม องค์กรสามารถพิจารณาดำเนินกิจกรรม ดังนี้

- 1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม และ ทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง
- 2) การสร้างระบบสะสมแต้มกิจกรรมอาสา (Volunteer Point System)
- 3) การมอบรางวัล “ผู้สร้างสรรค์สังคมดีเด่น” ภายในองค์กร
- 4) การออกแบบ Team-building ที่มีเป้าหมายเชิงสังคม (CSR-based Team-building)
- 5) การจัด Leader Talk หรือ Town Hall รายเดือน เพื่อสร้างความเข้าใจเป้าหมายร่วม
- 6) การพัฒนา Internal Newsletter หรือ Podcast เพื่อเล่าเรื่อง “คนทำเพื่อผู้อื่น”
- 7) การจัดโครงการจิตสาธารณะในโรงเรียน
- 8) การดูแลสุขภาวะครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะข้างต้นมุ่งเน้นการส่งเสริมและสนับสนุนพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น โดยพัฒนาองค์ประกอบทั้งระดับบุคคล วัฒนธรรมองค์กร ระบบรางวัลและแรงจูงใจ ตลอดจนกลไกการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ องค์กรควรปรับใช้แนวทางให้เหมาะสมกับบริบทเฉพาะ

เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด และสร้างความยั่งยืนในวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งประโยชน์ต่อ  
ส่วนรวม



## บรรณานุกรม

- Caza, A., Caza, B. B., และ Posner, B. Z. (2021). Transformational leadership across cultures: Follower perception and satisfaction. *Administrative Sciences*, 11(1), 32.
- Chiaburu, D. S., Smith, T. R., Wang, J., & Zimmerman, R. D. (2025). Relative importance of leader influences for subordinates' proactive behaviors, prosocial behaviors and task performance: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*. [Preprint on ResearchGate]
- Caviola, L., Schubert, S., & Greene, J. (2021). The psychology of (in)effective altruism. *Trends in Cognitive Sciences*, 25(11), 972–983.
- Jaeger, B., และ van Vugt, M. (2022). Psychological barriers to effective altruism: An evolutionary perspective. *Current Opinion in Psychology*, 44, 130-134.
- Phichitsupakan, P. K., Sumato, P. S., และ Chonrat, V. (2021). บทบาทผู้บริหารที่มีต่อแรงจูงใจในการ ทำผลงานทางวิชาการของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษา ราชบุรีธานี เขต 1. *Academic MCU Buriram Journal*, 6(1), 212-225.
- Rakjun, P., Vannasathid, P., Klomthongjarean, K., และ Baimai, C. (2020). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันและความตั้งใจที่จะคงอยู่ของ พนักงาน: ทบทวนวรรณกรรม. *Journal of Social Science and Buddhist Anthropology*, 5(12), 15-29.
- Ungard, P. (2022). ทักษะความเป็นผู้นำแห่งอนาคต. *Journal of Modern Learning Development*, 7(2), 455-466.
- YAKTAVONG, T., และ Supparerkchaisakul, N. (2022). *THE MEASUREMENT OF 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE, CASUAL FACTORS AND WORK-LIFE BALANCE OF PRIVATE ORGANIZATION EMPLOYEES: A MIXED METHODS RESEARCH*. Srinakharinwirot University.
- นครินทร์ วนกิจไพบูลย์.(2565). *คู่มือผู้นำ-นักธุรกิจศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: เดอะสแตนดาร์ด
- John C. Maxwell (2563) *กฎ 21 ข้อที่ไม่มีผู้นำคนไหนปฏิเสธได้* แปลโดย วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วีเลิร์น

- Peter Singer (2565) จริยศาสตร์แห่งการช่วยเหลือผู้อื่น แปลโดย เนติวิทย์ โชติภัทร์ไพศาล และ พชร บุญผาติ กรุงเทพฯ: สำนักนิติตสามยาน
- John C. Maxwell. (2565) รู้จักตัวเอง เน้นจุดแข็ง ปลุกพลังทีม แปลโดย วัชรวิชัย. กรุงเทพฯ : เนชั่นบุ๊คส์
- การุณันท์ รัตนแสนวงษ์. (2013). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี มหาวิทยาลัยภาคีรัฐและภาคเอกชน ใน เขตกรุงเทพมหานคร.
- ขนุตศิรโณ, พ., นิกร ศรีราช, และ พระมหาสุนันท์ สุนนุโท. (2023). บทวิจารณ์หนังสือ: ภาวะผู้นำ 5 ระดับ. *วารสารพุทธนวัตกรรม และ การ จัดการ*, 6(1), 205-216.
- คุณะวัฒนา กรณ์รัฐ. (2022). องค์ประกอบความสำเร็จของธุรกิจ และ คุณลักษณะของผู้นำกับความสอดคล้องของแนวคิดที่ปรากฏในหนังสือ Good to Great ของ จิม คอลลินส์ กรณีศึกษา: บริษัท ฯ ในกลุ่ม อสังหาริมทรัพย์ และ startup ที่ ประสบความสำเร็จของไทย.
- ฉัตรนรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี, เ. ส. (2017). พฤติกรรมผู้นำกับการสร้างความสำเร็จเปลี่ยนแปลงในองค์การ. *วารสารสังคมศาสตร์ นิติรัฐศาสตร์*, 1(2), 104-124.
- ชลธิชา ชลสวัสดิ์, น. โ., สุธิดา ธีระพิทยานนท์, . (2020). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมจิตอาสา ของ นักศึกษาพยาบาลมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร. *Thai Journal of Nursing*, 69(2), 1-10.
- ดวงตา ราชอาษา. (2016). บทบาทของผู้นำในกระบวนทัศน์ใหม่. *Prae-wa Kalasin Journal of Kalasin University*, 3(2), 180-196.
- ถีสุงเนิน, ว. (2019). รูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน: กรณีศึกษาสาย ธุรกิจ สุกรของบริษัท ซี พี เอ ฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ในเขต พื้นที่ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอน ล่าง. *Journal of Graduate School, Pitchayatat, Ubon Ratchathani Rajabhat University*, 14(3), 127-136.
- วรรณภา วิจิตรจรรยา. (2014). บทบาทของผู้นำในการสร้างความสำเร็จมีส่วนร่วมของพนักงาน. *วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ และ การ สื่อสาร*, 9(1), 59-66.
- วินัส ศรีศักดิ์ดา. (2013). การศึกษาและพัฒนาคุณลักษณะการทำประโยชน์เพื่อผู้อื่นโดยการให้คำปรึกษาแก่กลุ่มสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ในภาค ใต้. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ*, 13(2), 110-124.

- ศุภกร จันทราวาศิกร. (2019). การศึกษาและพัฒนารูปแบบการฝึก อบรมตามหลักไตรสิกขาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร. *Journal of MCU Nakhondhat*, 6(10), 5206-5223.
- สุจิตรา นาคณาพร. (2554). กระบวนการจัดการภาวะผู้นำและทักษะของผู้ประกอบการที่มีต่อความสำเร็จในการประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวในประเทศไทย. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- สุชาติ เสนาสี, ว. น., และทรัพย์หิรัญ จันทักษ์. (2023). องค์ประกอบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 6(1), 105-118.
- นวรรตน์ ไวมภุ และคณะ. (2566). 4I's พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการ. *วารสารการบริหารนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมท้องถิ่น*, 9(6), 72 – 84.
- เปรมทิพย์ คำทะเนตร. (2564). ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เมธากุล สุวรรณบุตร. (2566). คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรเจเนวาย กับการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กรในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิจิทัล. ปริญญาโท ศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิริยา อริยกุลไชยศิลป์. (2567). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการสื่อสารองค์การ แรงจูงใจในการทำงานเป็น ทีมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานองค์กรเอส ไมล์กรุ๊ป. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ และนวรรตน์วดี ชินอัครวัฒน์. (2563). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารมหาจุฬานาครธรรมศาสตร์*, 7(5), 183 – 198.
- อวิชชนนท์ อิมเพ็ง. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2. ปริญญาครุศาสตร มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อรอนงค์ สิงห์บุบผา. (2566). การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการเพื่อเสริมสร้างนักประดิษฐ์สายอาชีพศึกษา: ปริญญาานิพนธ์ การจัดการทางสังคม ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อุทุมพร จันทรสิงห์. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. ปริญญาครุศาสตร มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
ราชมงคลธัญบุรี.

รวิษฏา ถิรวัชรภูวดล. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็น  
ทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 4. ปริญญาวิชาการบริหาร  
การศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ





แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัย  
เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น

---

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์การวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น
2. โปรดตอบทุกข้อคำถามตามสภาพที่เป็นจริง คำตอบของท่านมีคุณค่ายิ่งต่อการวิจัย ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์จะเป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลจะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น
3. เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการสัมภาษณ์ในครั้งนี้

นางสาววรรณี แซ่เจ้า

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการทางสังคม คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัย  
เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่น

---

**ตอนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคล

ชื่อ - สกุล .....

ตำแหน่ง .....ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี

ทำการสัมภาษณ์ เมื่อวันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ผู้สัมภาษณ์ นางสาววรรรัตน์ แซ่เจ้า

**ตอนที่ 2** แนวประเด็นคำถาม

1. ท่านมีความคิดว่าภาวะผู้นำมีบทบาทอย่างไรในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้ทำเพื่อผู้อื่น  
.....
2. ท่านมีความคิดว่าลักษณะของผู้นำแบบใดที่สามารถกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรทำเพื่อผู้อื่นได้ดีที่สุด? และทำไมท่านถึงมีความคิดเห็นเช่นนี้  
.....
3. ท่านมีความคิดว่าการสื่อสารของผู้นำมีความสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่นหรือไม่  
.....
4. ท่านมีความคิดว่าผู้นำควรมีการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจอย่างไรในการส่งเสริมพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่นด้วยวิธีการใดได้บ้าง  
.....
5. ท่านมีข้อเสนอแนะอะไรบ้างสำหรับผู้นำในการพัฒนาและส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานทำเพื่อผู้อื่นในองค์กร  
.....
6. จากข้อ 5 มีตัวอย่างหรือวิธีการที่เคยใช้แล้วได้ผลดีหรือไม่  
.....

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น

---

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามการวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น
2. โปรดตอบทุกข้อคำถามตามสภาพที่เป็นจริง คำตอบของท่านมีคุณค่ายิ่งต่อการวิจัย ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากการแบบสอบถามฉบับนี้จะมีความลับ การนำเสนอข้อมูลจะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น
3. เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อ แล้วโปรดส่งแบบสอบถามคืนให้กับผู้วิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาววรรรัตน์ แซ่เจ้า

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการทางสังคม คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทำเพื่อผู้อื่น

---

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน  หรือเติมคำในช่องว่างที่เว้นให้

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

20 – 30 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

6. สถานภาพ

โสด

สมรส

ม่าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

4. ประสบการณ์ทำงาน

ต่ำกว่า 1 ปี

1 – 3 ปี

4 – 6 ปี

7 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2** ระดับทัศนคติของผู้นำ และสร้างแรงจูงใจของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อ  
ปัจจัยด้านการทำงานของผู้บริหารระดับสูง

**คำชี้แจง** โปรดใส่เครื่องหมาย  ลงใน  หรือเติมค่าในช่องว่างที่เว้นให้

	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>1. ด้านการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม เพื่อมีส่วนร่วม</b>					
1.1 ผู้นำขององค์กรของท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคมเป็นประจำ					
1.2 การทำกิจกรรมเพื่อมีส่วนร่วมโดยผู้บริหารระดับสูงทำให้ท่านมองเห็นคุณค่าและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม					
1.3 ผู้นำขององค์กรส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อมีส่วนร่วม					
1.4 ผู้นำขององค์กรใช้ทรัพยากรขององค์กรในการสนับสนุนกิจกรรมเพื่อมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ					
1.5 ท่านเชื่อว่าการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อมีส่วนร่วมจะช่วยพัฒนาองค์กรและสังคมไปพร้อม ๆ กัน					
<b>2. ด้านความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ</b>					
2.1 การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงส่งผลให้ท่านรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ					
2.2 ผู้นำขององค์กรมีความเข้าใจและคำนึงถึงความต้องการในการทำงานของพนักงาน					
2.3 ผู้นำขององค์กรมีการส่งเสริมการพัฒนาทักษะและความสามารถของท่านในการทำงาน					
2.4 ท่านรู้สึกว่าผู้นำขององค์กรสร้างบรรยากาศการทำงานที่น่าทำงานและมีความพึงพอใจ					

	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2.5 การที่ผู้นำขององค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีการสื่อสารที่ดีช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานของท่าน					
<b>3. ด้านทัศนคติเชิงบวก</b>					
3.1 ผู้นำขององค์กรมีทัศนคติเชิงบวกและส่งเสริมการทำงานในทิศทางที่ดี					
3.2 การที่ผู้นำมีทัศนคติเชิงบวกทำให้ท่านรู้สึกมีกำลังใจในการเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน					
3.3 ผู้นำขององค์กรมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน					
3.4 ผู้นำขององค์กรมีการสื่อสารที่ชัดเจนและเชิงบวกกับพนักงาน					
3.5 ผู้นำขององค์กรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน					

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อผู้อื่น  
**คำชี้แจง** โปรดใส่เครื่องหมาย  ลงใน  หรือเติมค่าในช่องว่างที่เว้นให้

	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>1. ด้านทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง</b>					
1.1 ท่านเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาและเติบโต					
1.2 ท่านมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปิดโอกาสให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
1.3 ท่านพร้อมที่จะปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร					
1.4 ท่านเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ทีมงานและองค์กรมีความก้าวหน้า					
1.5 ท่านพร้อมที่จะสนับสนุนและช่วยเหลือผู้อื่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง					
<b>2. ด้านการเสริมสร้างกิจกรรมเพื่อการมีส่วนร่วม</b>					
2.1 ท่านยินดีเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อส่วนรวมที่จัดขึ้นโดยองค์กร					
2.2 ท่านเชื่อว่าการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อส่วนรวมจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
2.3 ท่านตั้งใจเข้าร่วมในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม					
2.4 ท่านเชื่อว่าการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อส่วนรวมจะช่วยเสริมสร้างความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร					
2.5 ท่านมุ่งมั่นที่จะช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อส่วนรวม					

	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>3. ด้านการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานทุก ๆ คน</b>					
3.1 ท่านยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อพวกเขาต้องการความช่วยเหลือ					
3.2 ท่านพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม					
3.3 ท่านเต็มใจที่จะแบ่งปันข้อมูลและทรัพยากรกับเพื่อนร่วมงาน					
3.4 ท่านมีการเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและพร้อมที่จะปรับปรุงงานตามคำแนะนำ					
3.5 ท่านรู้สึกว่าการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นประสบการณ์ที่สนุกและน่าท้าทาย					
<b>4. ด้านผู้นำกับการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง</b>					
4.1 ผู้นำขององค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4.2 ผู้นำมีการจัดการทรัพยากรและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น					
4.3 ผู้นำขององค์กรมีการเปิดรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพนักงานเพื่อการพัฒนา					
4.4 ผู้นำมีการสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ของพนักงาน					
4.5 ผู้นำมีการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....



ประวัติผู้เขียน

