

กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานองค์กร ผู้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

The development competency strategies of personnel to be transformational leaders

จิระсекข์ ตรีเมธสุนทร¹ ผศ.(พิเศษ) ดร.อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์²Jirasek Trimetsoontorn¹ Apisit Chattananon²¹คณะโลจิสติกส์และเทคโนโลยีการบิน วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก¹Faculty of Logistics and Aviation Technology, Southeast Bangkok College

Tel. 09-6569-4965 E-mail: jirasek1@hotmail.com

²อาจารย์พิเศษ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่²Part-time Lecturer, Faculty of Business Administration Chiang Mai University,

Tel. 02-6797-3603 E-mail: apisitc@commuandmore.Com

(Received: October 8, 2022 ; Revised: November 11, 2022 ; Accepted: March 10, 2023)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของพนักงานองค์กรผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจยุคใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ พนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพและปริมณฑล จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอผลสรุปในเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานองค์กรผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจยุคใหม่ ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความฉลาดทางอารมณ์ รองลงมาคือ การเป็นแบบอย่างที่ดี การเป็นผู้นำที่ตระหนักรู้ตนเอง การสื่อสารข้ามสายงาน การจัดการทีมงานให้มีประสิทธิภาพ การนำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเติบโต การมอบหมายงานและการติดตามงาน กรอบความคิดการบริการลูกค้า การคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ การบริหารงานในรูปแบบโครงการ การบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตามลำดับ ซึ่งองค์การควรจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ควรคู่ไปพร้อมกับ กิจกรรมการบริหารบุคลากรให้เกิดการพัฒนาตามคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งคุณค่าต่อองค์กรต่อไปในอนาคตอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : สมรรถนะ, กลยุทธ์, ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Abstract

The objectives of this research were to study and compare the level of competency of organizational employees to be transformational leaders in modern business. The samples used in the research were Employees of 400 in private organizations in Bangkok and its vicinity. The tool used to collect data was a questionnaire. Descriptive Statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation.

The results of this research revealed that the opinions of corporate employees to be the transformation leaders in modern business. Overall and each aspect were at a moderate level. The side with the highest mean was Emotional Intelligence, followed by being a good role model (Awareness & Role Model), being a self-aware leader, Communication across functions, Managing Effective Team, Leading Change for Growth, Delegation & Tracking Monitoring Customer Services Mindset Creative Out-of-Box Thinking Project Management Effective Personnel Management and respectively. Executive manager or organizations should have activities to develop emotional intelligence of employee and should have activities for develop of characteristics of employee to be transformational leaders and for sustainable value to the organization in the future.

Keywords : Competency, Strategies, Transformational leaders

บทนำ

ภาวะการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทำให้องค์กรต้องปรับตัวให้เท่าทัน เพื่อให้สามารถแข่งขันและยั่งยืนในเชิงธุรกิจ ซึ่งกลไกขับเคลื่อนสำคัญยิ่งคือ “คน” ทั้งองค์กรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงพนักงาน ต้องร่วมแรงร่วมใจกันผ่านวิกฤตไปด้วยกัน วันนี้นุคลากรทุกคนต้องปรับ Mindset ปรับ Process และ Upskill & Reskill ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบที่คาดการณ์ได้และคาดการณ์ไม่ได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญ การบริหารบุคลากร ในอนาคตจะไม่ใช่น้ำที่ของ HR เพียงฝ่ายเดียวต่อไป แต่จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสายงานที่ต้องร่วมบริหารจัดการคนในทีม ภายใต้การกำกับดูแลของตนเองให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านเครื่องมือและกลไกบริหารคนที่องค์กรมีอย่างเข้าใจ พร้อมให้ Feedback ที่ดีกลับสู่องค์กรในการปรับระบบงานบริหารบุคลากรให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2565)

ในการบริหารองค์กรโดยทั่วไปแล้ว “ผู้นำ” เป็น บุคคลที่สำคัญในองค์กรเพราะต้องมีบทบาทที่จะดำเนินไป ภายใต้เงื่อนไขปัจจัยของสถานะโดยรอบโดยเฉพาะอย่างยิ่งโลกในทุกวันนี้ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความรู้ในเรื่อง “ภาวะผู้นำ” นั้น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับทุก

องค์การในกระแสโลกยุคใหม่หรือที่เรียกกันเสมอว่ายุคโลกาภิวัตน์ซึ่งมีความเจริญทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของ สังคมจากอดีตสู่ปัจจุบันอย่างรวดเร็วมาก สังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เอื้อประโยชน์ต่อผู้ด้อยโอกาสมากขึ้น รวมทั้งมีการสร้างสรรค์สังคมให้เกิดความเสมอภาคและเท่าเทียมจากการบริหารงาน เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้นำ (Leader) และ “ภาวะผู้นำ (Leadership)” จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ควรมีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตลอดจนศึกษา ปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสำคัญในการพัฒนา ภาวะผู้นำ เพื่อใช้สำหรับการดำเนินชีวิต ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล และในระดับผู้นำ เพื่อให้ผู้นำมีคุณลักษณะอันสอดคล้อง กับโลกยุคใหม่หรือยุคโลกาภิวัตน์ในศตวรรษที่ 21 นี้ (สฤก สิงห์มาตร และคณะ, 2560) และจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งเพื่อทำหน้าที่เป็นกัปตันนำพาองค์การให้ขับเคลื่อนไปข้างหน้า สู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ที่ภายในองค์การประกอบด้วยพนักงานที่มีความรู้ความสามารถสูงเป็นจำนวนมากนั้น ภาวะผู้นำมิได้หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำ ซึ่งมีความสามารถในการสั่งการและควบคุมการทำงานของพนักงานเฉกเช่นองค์การในอดีตอีกต่อไป แต่ผู้นำในองค์การสมัยใหม่จะต้องหมายถึงบุคคลที่สามารถประสานงานการทำงานเข้ากับพนักงานได้อย่างลงตัว โดยสามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะดึงศักยภาพทางปัญญาของพวกเขาออกมา โดยผ่านการคิดวิเคราะห์ วางแผน ตัดสินใจและดำเนินงานร่วมกันอย่างเต็มจิตความสามารถ (สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์, 2564) ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจ ที่จะศึกษากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานองค์กร สู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจยุคใหม่

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของพนักงานองค์กรสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจยุคใหม่

การทบทวนวรรณกรรมและแนวคิด

1. แนวคิดภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ มีนักวิชาการจำนวนมากได้เสนอความหมายของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้ ดังสรุปได้ต่อไปนี้

Katz & Kahn (1978) ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลที่เหนือกว่า และมีความหมายกว่า เพียงแค่การปฏิบัติตามคำสั่งแบบกลไกในงานประจำวันที่ซ้ำซากขององค์การ

Rauch&Behling (1984) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มจัดตั้งเพื่อก่อให้เกิดการบรรลุเป้าประสงค์

Richards & Engle (1986) ภาวะผู้นำ หมายถึง การเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เข้ากับค่านิยมพร้อมกับสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้สิ่งต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ

Schein (1992) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะก้าวเดินออกนอกกลุ่มวัฒนธรรม เพื่อเริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงในเชิงวิวัฒนาการ ซึ่งจะก่อให้เกิดความสามารถในการปรับตัวได้เพิ่มขึ้น

House et.al., (1999) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะมีอิทธิพลก่อให้เกิดแรงจูงใจและทำให้ผู้อื่นสร้างคุณูปการที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์กร

Yukl (2013) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้พวกเขาเกิดความเข้าใจและเห็นด้วยเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการทำและวิธีในการทำ รวมทั้งเป็นกระบวนการที่เอื้ออำนวยให้บุคคลหรือกลุ่ม ใ้ความพยายามในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2. แนวคิดเกี่ยวกับทักษะสำหรับผู้บริหาร

Deoneacadem (2566) กล่าวว่า ปัจจัยที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จมีหลายประการ นอกจากวิธีคิดของผู้บริหารซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญแล้ว ผู้บริหารยังต้องมีทักษะที่เหมาะสมด้วย เพราะทักษะเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารทีม และสร้างผลงานได้อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 5 ทักษะสำคัญ คือ

1) ทักษะการกำหนดเป้าหมาย

ทักษะการกำหนดเป้าหมายเป็นทักษะแรกที่สำคัญมาก เพราะผู้บริหารมีหน้าที่ในการนำทีม นำองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน เป้าหมายที่ดีจะไม่ได้มีแต่ตัวเลขเท่านั้นที่ชี้วัดได้ (Measurable) แต่จะต้องเป็นเป้าหมายที่มีความหมาย (Meaningful) มีคุณค่า (Value) เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ทุกคนลุกขึ้นมาทำงานร่วมมือกันเพื่อเป้าหมาย ดังนั้นทักษะแรกที่สำคัญมากของผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จคือการกำหนดเป้าหมายบางคนเรียกเป้าหมายระยะยาวว่าวิสัยทัศน์หรือ Vision นั่นเอง สำหรับผู้บริหารที่ยังไม่รู้จักรากการกำหนดเป้าหมาย หรือยังไม่เห็นความสำคัญของการมีเป้าหมายที่สร้างแรงบันดาลใจจะต้องรีบเรียนรู้และเริ่มกำหนดเป้าหมายได้แล้ว

2) ทักษะการวางแผน

ทักษะที่สองคือทักษะการวางแผน จะได้เห็นว่าผู้บริหารจะไม่ประสบความสำเร็จจากการกำหนดเป้าหมายที่สวยหรูเท่านั้น แต่จะประสบความสำเร็จจากการมีแผนงานที่ชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้จริงต่างหากการมีแผนกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่เป้าหมายเป็นเรื่องที่สำคัญมาก แต่ก็ยังพบว่าผู้บริหารหลายคนไม่ชอบวางแผน ไม่ลงรายละเอียดในการปฏิบัติงาน แค่ให้นโยบายและบอกแค่ว่าอยากได้ผลลัพธ์อะไร แล้วก็ปล่อยให้ลูกน้อง พนักงานไปคิดกันเองว่าจะทำอย่างไร (How) ที่จะไปสู่เป้าหมาย โดยที่ไม่ให้แนวทางก็เลยทำให้ผลลัพธ์ออกมาไม่ดีและก็ไม่ไปถึงดวงดาวสักที

ดังนั้น ทักษะการวางแผนจึงเป็นทักษะที่มีความสำคัญมาก ผู้นำต้องรู้จักวางแผนที่มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์เหมือนกับเล่นเรือใบในท้องทะเลที่มีคลื่นลมตลอดเวลา

3) ทักษะการสื่อสาร

ทักษะสำหรับผู้บริหารอย่าง 3 คือทักษะการสื่อสาร มีคำกล่าวที่ว่า งานที่แท้จริงของคนที่เป็นผู้บริหาร ผู้นำ ที่ประสบความสำเร็จก็คือการสื่อสาร ทักษะนี้มีความสำคัญมาก เพราะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถหว่านล้อมจูงใจให้ทีมงานมีแรงบันดาลใจ มีพลังที่จะทำงานมีความอดทนไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีขวัญกำลังใจในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารสื่อสารไม่เป็น ไม่มีจิตวิทยาในการพูดในการสื่อสารกับทีมงานแล้ว ทีมงานก็จะท้อแท้และไม่มีกำลังใจในการทำงาน นอกจากการสื่อสารที่ดีจะช่วยให้ทีมงานรู้ว่าองค์กรกำลังมุ่งหน้าไปทางไหน องค์กรเดินทางมาถึงจุดไหนแล้ว องค์กรกำลังประสบปัญหาอะไร มีอะไรที่ต้องปรับแก้ไข ฯลฯ เมื่อผู้บริหารสื่อสารชัดเจน พนักงานทุกคนย่อมมีความเข้าใจและอยากมีส่วนร่วม ซึ่งเพิ่มโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมาก ๆ

4) ทักษะการโค้ช

ทักษะการโค้ชเป็นทักษะที่ยอดนิยมนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในระยะเวลา 10 กว่าปีที่ผ่านมา เพราะว่าเป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารได้นำเอาศักยภาพสูงสุดของทีมงานออกมา (Unlock Potential) แต่เดิมผู้บริหารในยุคเก่ามักจะใช้แนวทางในการสั่งงานและตัดสินใจด้วยตัวเอง ซึ่งปัจจุบันหากยังใช้วิธีการนี้อยู่ก็คงไม่ทันกัน เพราะว่าโลกได้เปลี่ยนแปลงไป อินเทอร์เน็ตได้มีบทบาทเข้ามาช่วยให้ธุรกิจเติบโตอย่างรวดเร็ว พนักงานทุกคนอยู่ใกล้กับข้อมูล อยู่ใกล้กับสถานการณ์ อยู่ใกล้กับลูกค้ามากกว่าผู้บริหาร ถ้าจะมารอการตัดสินใจจากส่วนกลางก็จะต้องปิดบริษัทในไม่ช้า ดังนั้นทักษะการโค้ชของผู้บริหารก็จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกทีมกล้าตัดสินใจ กล้าที่จะลงมือทำในสิ่งใหม่ กล้าคิดนอกกรอบ ซึ่งมีผลให้บริษัทปรับตัวได้ไว และเติบโตท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงได้อย่างแน่นอนครับ

5) ทักษะการสร้างแรงจูงใจ

ทักษะการสร้างแรงจูงใจเป็นทักษะสุดท้ายที่สำคัญมาก ๆ สำหรับผู้บริหาร นักรบที่มีอาวุธครบมือแต่ไม่มีขวัญกำลังใจ ไม่รู้จะสู้รบไปเพื่ออะไรก็มีแต่จะทำให้การศึกพ่ายแพ้ เช่นเดียวกันผู้บริหารที่มีลูกน้องเก่ง ๆ มีความรู้ความสามารถ แต่ไม่รู้จะสร้างแรงจูงใจให้ทีมงานมีพลังในการทำงานก็อาจจะประสบความสำเร็จจากทักษะการสร้างแรงจูงใจทีมไม่ใช่การใช้เงินในการจ่ายไม่อั้น แต่อาศัยศิลปะและจิตวิทยาในการเข้าใจทีมงานทุกคนว่าแรงจูงใจของทีมงานแต่ละคนนั้นไม่เหมือนกัน หรือแม้แต่คนเดียวกันก็มีแรงจูงใจในช่วงเวลาที่แตกต่างกันไม่เหมือนกันด้วย

ดังนั้นทักษะการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารระดับสูง จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความเป็นปัจเจกบุคคล มองเห็นว่าอะไรคือ จุดแข็ง จุดอ่อน จุดเด่น จุดด้อย และรู้จักมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ซึ่งถ้าทำได้ก็ประสบความสำเร็จทั้งเรื่องงานและเรื่องคนอย่างแน่นอน

3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร

3.1 องค์ประกอบของสมรรถนะ

นิลรัตน์ นวกิจไพฑูรย์ (2565) ตามแนวคิดของแมคเคิลแลนด์องค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ

1) ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้เรื่องก่อสร้าง เรื่องการวิจัย เรื่องโหราศาสตร์ เป็นต้น

2) ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะการทำอาหาร ทักษะการพูด เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – image) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5) แรงจูงใจ / เจตคติ (motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายในซึ่งทำให้นักแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

3.2 ประเภทของสมรรถนะ สามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท คือ

1) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การแสดงบทพูดของนักแสดง ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2) สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักวิจัย ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล การคิดคำนวณ นักบัญชีต้องมีความสามารถในการทำบัญชี นักการตลาดต้องมีความสามารถในการขาย เป็นต้น

3) สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะ

หลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5) สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ครูอาจารย์เหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการเป็นวิทยากร การเป็นพิธีกร ความสามารถในการพูดเป็น

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับสมรรถนะพนักงานองค์กรผู้นำการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจยุคใหม่ โดยมีขอบเขตการศึกษาด้านเนื้อหาเฉพาะเกี่ยวกับ แนวคิดทฤษฎี ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ, ทักษะสำหรับผู้บริหาร, ทักษะที่สำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร โดยได้กำหนดตัวแปรด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้แก่

- 1) การเป็นผู้นำที่ตระหนักรู้ตนเอง (Self-Awareness Leaders)
- 2) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)
- 3) การนำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเติบโต (Leading Change for Growth)
- 4) การสื่อสารข้ามสายงาน (Cross-Functional Communications)
- 5) การจัดการทีมงานให้มีประสิทธิภาพ (Managing Effective Team)
- 6) การคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ (Out-of-Box Thinking)
- 7) การบริหารงานในรูปแบบโครงการ (Project Management)
- 8) การบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ (HR for Non-HR)
- 9) การมอบหมายงานและการติดตามงาน (Delegation & Monitoring)
- 10) กรอบความคิดการบริการลูกค้า (Customer Services Mindset)
- 11) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Awareness & Role Model)

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ พนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพและปริมณฑล

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพและปริมณฑล จำนวน 400 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน ± 5 และใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบสะดวก

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย ด้านความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะของพนักงานองค์กรผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจยุคใหม่

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีอายุงานระหว่าง 10-15 ปี ความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะของพนักงานองค์กรผู้นำการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจยุคใหม่ ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความฉลาดทางอารมณ์ รองลงมาคือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการเป็นผู้นำที่ตระหนักรู้ตนเอง ด้านการสื่อสารข้ามสายงาน ด้านการจัดการทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ด้านการนำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเติบโต ด้านการมอบหมายงาน และการติดตามงาน ด้านกรอบความคิดการบริการลูกค้า ด้านการคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ ด้านการบริหารงานในรูปแบบโครงการ และด้านการบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตามลำดับ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะของพนักงานองค์กรผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจยุคใหม่

การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านการเป็นผู้นำที่ตระหนักรู้ตนเอง	3.27	0.73	ปานกลาง
2. ด้านความฉลาดทางอารมณ์	3.43	0.77	ปานกลาง
3. ด้านการนำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเติบโต	3.23	0.73	ปานกลาง
4. ด้านการสื่อสารข้ามสายงาน	3.25	0.68	ปานกลาง
5. ด้านการจัดการทีมงานให้มีประสิทธิภาพ	3.24	0.70	ปานกลาง
6. ด้านการคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์	2.99	0.75	ปานกลาง
7. ด้านการบริการงานในรูปแบบโครงการ	2.92	0.82	ปานกลาง
8. ด้านการบริการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ	2.91	0.77	ปานกลาง
9. ด้านการมอบหมายงานและการติดตามงาน	3.17	0.82	ปานกลาง
10. ด้านกรอบความคิดการบริการลูกค้า	3.02	0.85	ปานกลาง
11. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี	3.36	0.71	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.16	0.67	ปานกลาง

อภิปรายผลการวิจัย

1. การอภิปรายผลความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะของพนักงานองค์กรสู่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจยุคใหม่

ผลการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานองค์กรสู่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ในธุรกิจยุคใหม่ พบว่า พนักงานองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า ตนเองมีระดับสมรรถนะ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การทำงานในปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทาย ในการบริหารจัดการที่หลากหลาย ซึ่งต้องอาศัยทักษะและสมรรถนะที่หลากหลายแตกต่างกันไป จึง ต้องอาศัยการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับสุรเจต ไชยพันธ์พงษ์ (2564) ซึ่งได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่การมีภาวะผู้นำในการควบคุม สั่งการ แต่ยังต้อง รวมถึงการมีความสามารถในการสื่อสาร การประสานงานหน่วยงาน การคิด วิเคราะห์ วางแผน และ ดำเนินการที่เต็มขีดความสามารถ

ทั้งนี้ เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการประเมินระดับสมรรถนะของพนักงานองค์กรสู่ผู้นำแห่ง การเปลี่ยนแปลงในธุรกิจยุคใหม่ ซึ่งผู้วิจัยมีข้อค้นพบที่น่าสนใจในระดับสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ ที่ สะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านดังกล่าวจึงได้นำมาอภิปรายผลจำนวน 3 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะด้านการบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ (HR for Non-HR) ผลการวิจัยพบว่า มี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่ต่ำสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสมรรถนะในด้านการบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เป็นการพัฒนาสมรรถนะในตัวพนักงานซึ่งอาจไม่ใช่ผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคลโดยตรง หรือมี ทักษะด้านการบริหารงานบุคคลมาก่อน ทั้งนี้สมรรถนะดังกล่าวต้องมีทักษะที่ครอบคลุมทั้งการวางแผน กำลังคน การเลือกใช้เครื่องมือในการบริหารบุคคล การพัฒนาทักษะพนักงานไปจนถึงการสร้าง บรรยากาศในการทำงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงอาจเป็นสมรรถนะที่ไม่มีความถนัดและ ต้องอาศัยประสบการณ์ในการพัฒนา ดังนั้น สมรรถนะด้านการบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ จึง เป็นสมรรถนะสำคัญที่มีความจำเป็นต้องพัฒนาให้กับพนักงานในองค์กร เพื่อนำไปสู่การเป็นผู้นำ แห่งการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจยุคใหม่ เพราะในทุกองค์กรจะมีการดำเนินงานที่ต้องมีการเกี่ยวข้องกับ ผู้ปฏิบัติงานที่หลากหลายและมีจำนวนมาก สอดคล้องกับผลการศึกษาของทัศน อัครธิตพิงส์ (2556) ซึ่งได้ศึกษาตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารจัดการ โครงการก่อสร้างขนาดกลาง โดย อธิบายว่า การบริหารจัดการทีมงาน เป็นสมรรถนะที่ผู้จัดการ โครงการต้องมีเพราะต้องเป็นผู้จัดการ เรื่องนี้ให้เรียบร้อย เนื่องจากการบริหาร โครงการจะมีฝ่ายที่เข้ามาเกี่ยวข้องมาก ผู้จัดการ โครงการจึง ต้องมีการจัดการทั้งภายในและภายนอก รวมถึงการจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อม ทั้งนี้ผลการศึกษา ยังพบว่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทีมงาน เป็นสมรรถนะที่มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก และ ยังสอดคล้องกับการศึกษาของสุทิพย์ บุญฮอก, สมนึก วิสุทธิแพทย์, ทวีศักดิ์ รูปสิงห์ และปรีดา อัดวินิจ ตระการ (2564) ซึ่งพบว่า ทักษะการจัดการในด้านทักษะเกี่ยวกับคน (Human Skills) เป็นองค์ประกอบ ของการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง ที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก

สมรรถนะด้านการบริหารงานในรูปแบบโครงการ (Project Management) ผลการวิจัยพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่ามีค่าเฉลี่ยต่ำ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สมรรถนะด้านการบริหารงานในรูปแบบโครงการ เป็นความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในการบริหารงานที่ต้องมีการกำหนดเป้าหมาย มีการกำหนดจุดเริ่ม จุดสิ้นสุดที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพ ส่งมอบงานได้ตามวัตถุประสงค์ ทั้งในเชิงประสิทธิภาพ คุณภาพ และตรงตามความต้องการของลูกค้าทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ซึ่งต้องอาศัยทักษะที่หลากหลาย ดังนั้น สมรรถนะด้านการบริหารงานในรูปแบบโครงการ จึงเป็นสมรรถนะสำคัญที่มีความจำเป็นต้องพัฒนาให้กับพนักงานที่จะก้าวสู่การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจยุคใหม่ เนื่องจากรูปแบบการทำงานมีลักษณะเป็นโครงการที่ต้องใช้ความรู้ความเข้าใจในการบริหารอย่างดี สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ยุทธ ปณิธานวงศ์ ชีรวุฒิ บุญยโสภณ และ สมนึก วิสุทธิแพทย์ (2563) ซึ่งได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในกลุ่มอุตสาหกรรมรับเหมาก่อสร้าง ตามโมเดลประเทศไทย 4.0 โดยพบว่าทักษะด้านการบริหารเวลาและการบริหารโครงการ โดยใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ มีผลอยู่ในระดับมากและเป็นทักษะความรู้ที่ควรมีการพัฒนาเป็นอันดับแรก

สมรรถนะด้านการคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ (Out-of-Box Thinking) ผลการวิจัยพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในปานกลาง โดยพบว่ามีค่าเฉลี่ยต่ำ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สมรรถนะด้านการคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ เป็นการใช้ทักษะทางด้านการคิดที่ต้องออกจากรอบหรือไม่ยึดติดในกรอบคิดแนวทางเดิมๆ ซึ่งเมื่อพนักงานปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรมายาวนาน หรือทำงานที่มีลักษณะงานเป็นงานประจำ ทำซ้ำแบบเดิมอย่างต่อเนื่องอาจทำให้ติดอยู่กับกรอบหรือวัฒนธรรมแบบเดิมๆ ทำให้ระดับของสมรรถนะไม่สูง สมรรถนะด้านการคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ จึงเป็นสมรรถนะที่ควรมีการพัฒนาให้กับพนักงาน เพื่อสร้างสรรค์วิธีการทำงานหรือแนวคิดใหม่ที่สร้างประโยชน์กับบริษัทได้ สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ ยุทธ ปณิธานวงศ์ ชีรวุฒิ บุญยโสภณ และ สมนึก วิสุทธิแพทย์ (2563) ที่ได้ศึกษาพบว่าปัจจัยหลักที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ตามโมเดลประเทศไทย 4.0 ประการหนึ่งคือปัจจัยคุณลักษณะ ซึ่งผู้บริหารควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรม รวมถึงมีความยืดหยุ่น สามารถที่จะปรับตัว และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ นอกจากนี้ ยังพบอีกว่า ผู้บริหารระดับกลางควรต้องมีทักษะทั้งทักษะการจัดการ ทั้งการบริหารองค์กร การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการจัดการนวัตกรรม รวมถึงมีด้านบทบาทการจัดการ ได้แก่ การประสานงาน การตัดสินใจ และการจัดการข้อมูล ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าเนื่องจากสมรรถนะของการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจยุคใหม่ เป็นปัจจัยสำคัญของผู้บริหารในทุกองค์กร ถึงแม้จะมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน รวมถึงคุณลักษณะด้านงานอื่นๆ ที่อาจจะมากน้อยต่างกันไป ก็จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และยังเป็นการพัฒนาไปสู่การผู้นำการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจยุคใหม่ได้อย่างยั่งยืนและมีคุณค่า

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานองค์กร ผู้ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจยุคใหม่ มีข้อค้นพบที่สำคัญคือ พนักงานองค์กร มีความเห็นว่าระดับสมรรถนะของตนเองอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1) บริษัทควรมีการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานองค์กรเพิ่มเติมในด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาพนักงานสู่การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจยุคใหม่ ทั้งนี้ กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานองค์กรสู่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจยุคใหม่อาจใช้วิธีการประเมินสมรรถนะเบื้องต้นของพนักงานแต่ละองค์กร เพื่อให้ทราบสมรรถนะที่ควรต้องเพิ่มเติมตามลำดับความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วน

2) บริษัทควรมีการพัฒนาสมรรถนะในด้านการบริหารงานบุคคลให้กับพนักงานและผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ ที่ไม่ใช่เพียงหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ เพราะในทุกองค์กรต้องมีการใช้แรงงานบุคคลจำนวนมาก และมีหลายหน่วยงาน ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานจึงควรต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการงานที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคลได้

3) บริษัทควรพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการโครงการ ผ่านการฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ ทั้งการอบรมหลักสูตร การเรียนรู้ผ่านการทำงาน การฝึกปฏิบัติหน้างานจริงๆ ทั้งนี้ เพราะภาระงานในองค์กรในปัจจุบันจะมีลักษณะเป็นงานโครงการ ดังนั้น สมรรถนะด้านการบริหารจัดการโครงการจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาพนักงานสู่การเป็นผู้นำ

4) ควรมีการส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางานในความรับผิดชอบ โดยมีพื้นที่ให้พนักงานได้นำเสนอความคิดสร้างสรรค์และมีการเสริมแรงเพื่อกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ นอกกรอบอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

1) สมรรถนะของพนักงานองค์กร ที่จะนำไปสู่การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจยุคใหม่ เป็นสิ่งที่องค์กรควรมีการประเมินและพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร

2) สมรรถนะด้านสมรรถนะด้านการบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ สมรรถนะด้านการบริหารงานในรูปแบบโครงการ และสมรรถนะด้านการคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ เป็นสมรรถนะที่พนักงานควรได้รับการพัฒนาเพื่อเสริมสมรรถนะ และเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน

REFERENCES

- Deoneacadem. (2566). 5 Skill for success Executive .Retrieved : January, 3, 2022 from
<https://deoneacademy.com/what-skills-should-a-successful-manager-have/>
- House, R.J., Hnges, P.J., Quintanilla, S.A., Dofrman, P.W., Javidan,M., Dickson, M. & Associates
(1992). Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE, in Mobiey.
- Katz,D. & Kahn, R.L. (1987). The Social Psychology of Organizations (2nd ed). New York : John
Wiley.
- Krejcie, R.V. and. D.W.Morgan. (1970). Determining Sample Size for Research Activities.
Education and Psychological Measurement.
- Nilrat Navagitpaatoon. (2565). Components of Performance. Retrieved January,3 2022. From
<https://www.gotoknow.org/posts/500930>.
- Rauch, C.F. and Behling, O. (1984) Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of
Leadership. Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and
Leadership, 45-62. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-030943-9.50012-7>
- Richards, D. & Engle, S. (1986). After the Vision : Suggestions to Corporate Visionaries and
Vision Champiobns, in adams, J.D. (ed) Transorming Leadership, All exandria, VA :
Miles River Press, pp.199-214.
- Sanook Singmatr, Pikul Meemana and Dusadewat Kaewin (2560). Leadership traits of the Executive
in the 21st Century. The 2th RMU National Graduate Research Conference. Rajabhat Maha
Sarakham University. pp. 487-493.
- Schein, E.H. (1992). Organizational Culture and Leadership, 2ne ed. San Francisco : Jossey-Bass.
- Surajet Chaiphanphong. (2564). Leadership and Ethics for Administrators. Bangkok : Tripple
Education.
- Suthip Boonhock, Somnoek Wisuttipaet, Taweesak Roopsing and Preeda Attavinijtrakarn. (2021).
The Potential Development Model of Middle Management among Telecommunication
Entrepreneur in the Digital Age. Journal of MCU Humanities Review. Vol 7(2) pp. 193-212
- Tatsana Akthitipong. (2556). A model of managerial competency for medium construction projects.
Journal of The Research Promotion Association. Vol6(3)p 217-223.

Thailand Productivity Institute. (2565). HR for non HR in Digital Program. Retrieved : January, 3, 2022 from <https://www.ftpi.or.th/event/48118>

W.H; Gessner,M.J.& Arnold,V.(eds.) Advances in Global Leadership, Stamford.CT: JAI Press.
Pp.131-233.

Yukl, Gery. (2013). Leadership in Organization, 8th ed., Essex : Pearson Education Limited.

Yut Panitanwong, Teravuti Boonyasopon, Somnoek Wisuttiapet and Taweesak Roopsing. (2563).
The development model of the management's potential in construction service industry for
Thailand 4.0. The Journal of KMUTNB. Vol.30(2). pp.351-360.