

ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

กรณีศึกษาของ บริษัท อีเอส เคาน์เซล จำกัด*

Leadership and Organizational Development for Effectiveness

A Case Study ES Counsel Company Limited

สรารัตน์ สิทธีไกรพงษ์**

SARARAT SITTIKAIPONG

6414830040@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาบทบาทผู้นำ การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ของภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งแนวทางในการแก้ไขปัญหา รวมถึงการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน กรณีศึกษาของ บริษัท อีเอส เคาน์เซล จำกัด ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำมีบทบาทที่สำคัญต่อการกำหนดทิศทางและการบริหารองค์กร ซึ่งหากผู้นำที่มีภาวะผู้นำย่อมมีส่วนสำคัญและมีอิทธิพลในการขับเคลื่อน กำกับ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจ วัฒนธรรม รวมถึงยอมรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนาความสามารถของตนเองเพื่อให้เหมาะสมกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องคำนึงถึง สำหรับการพัฒนาคือปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาองค์กร ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านสภาพแวดล้อม 2) ด้านฝ่ายบริหาร ที่ต้องการรับฟังและร่วมปรึกษาหารือหรือหาวิธีการแก้ไขปัญหา 3) ด้านโครงสร้างที่ไม่เอื้ออำนวย 4) ด้านบุคลากร 5) ด้านการปฏิบัติงาน 6) ด้านการสื่อสาร โดยมีแนวทางในการแก้ไขปัญหา และการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กร คือ การทำงานแบบบูรณาการในปัจจุบันต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น โดยมีผู้นำทำให้เกิดขึ้นผ่านการโน้มน้าว จูงใจบุคลากร ให้เห็นทิศทางที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งการมีผู้นำองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องอาศัยทั้ง ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานทางการจัดการ เพื่อที่จะสามารถต่อยอด เพื่อพัฒนาตนเอง บุคลากรและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; การพัฒนา; ประสิทธิภาพ

Keywords: Leadership; Development; efficiency

* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด กรณีศึกษาของ บริษัท อีเอส เคาน์เซล จำกัด

** นักศึกษาลูกศรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ปัจจุบันในสถานการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นทั้งสภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอก หรือเหตุการณ์สิ่งเร้าต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านการเมือง การปกครอง สงครามระหว่างประเทศ หรือแม้แต่สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ในปัจจุบัน ที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงหรือการดำเนินกิจการ การดำเนินชีวิตถูกปรับเปลี่ยนอย่างอัตโนมัติ ซึ่งปัจจัยหลายอย่างที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากสิ่งที่เราสามารถรับมือได้ หรือมีเหตุการณ์ไม่ที่คาดเดาได้ ปัจจัยที่สำคัญต่อการรับมือหรือการบริหารจัดการนั้น เราคงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะฝากความหวังไว้กับกลุ่มผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นในระดับประเทศหรือระดับองค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

ในส่วนของงานบริหารงานจะต้องมีผู้นำที่มีบทบาทสำคัญในการนำพาให้องค์กรบรรลุถึงจุดหมายที่ได้ตั้งไว้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรมีความพร้อมและสามารถรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ คือ ผู้นำที่มีภาวะการเป็นผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีศักยภาพในการแข่งขันที่สูงขึ้น ด้วยการนำเอาความสามารถ ความรู้ หลักการหรือเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่มาใช้ในการบริหาร เพื่อพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

ส่วนปัจจัยกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมี 2 ปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยภายนอกองค์กรและปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทั่วไปที่สำคัญมี 4 ด้าน คือ (1) ด้านโครงสร้างองค์กร (2) ด้านบุคลากร (3) ด้านกระบวนการทำงาน และ (4) ด้านวัฒนธรรมองค์กร

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด กรณีศึกษาของบริษัท อีเอส เคาน์เซล จำกัด เพื่อให้ทราบถึงแนวทางของภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ทศนคติในการบริหารงานตามหลักแนวคิด การสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้นำศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

- 1 บทบาทผู้นำ การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ของภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
- 2 ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
- 3 แนวทางในการแก้ไขปัญหา และการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด กรณีศึกษาของ บริษัท อีเอส เคาน์เซล จำกัด ผู้วิจัยได้เสนอวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยการเก็บข้อมูลจากเอกสาร สื่อสิ่งพิมพ์ วารสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สถิติ เอกสารทางวิชาการ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือ ทั้งเอกสารของทางราชการที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

2. การวิจัยสนาม (Field Research) ผ่านการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured Interviewers formal Interview)

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

- 1 ประชากร (Population) คือ พนักงาน บริษัท อีเอสเคเอ็นเซล จำกัด
- 2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 10 คน โดยเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหาร และมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในแต่ละส่วนพิจารณาจากคุณสมบัติดังนี้
 - 1) ผู้บริหาร จำนวน 3 คน ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
 - 2) ทนายความอาวุโส จำนวน 2 คน ที่มีส่วนในการบริหารและการวางแผนการพัฒนาบุคลากร
 - 3) ทนายความ จำนวน 3 คน ทำหน้าที่ในการให้ความรู้และดูแลบุคลากรที่เข้าใหม่
 - 4) หัวหน้าแผนกเลขานุการ จำนวน 1 คน ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการส่วนที่สนับสนุนการทำงานภายในองค์กร
 - 5) แผนกบัญชี จำนวน 1 คน มีหน้าที่ในการดูแลรายรับ รายจ่าย การเงินที่ต้องประสานงานกับส่วนต่างๆ และบุคลากรในองค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ได้แก่แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) คือ แบบสัมภาษณ์ที่มีจำนวนข้อคำถาม ประโยคคำถาม และการเรียงลำดับคำถามที่แน่นอนตายตัวเพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคล โดยก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง และก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตกลุ่มตัวอย่างในการจดบันทึกและบันทึกเสียงก่อนสัมภาษณ์ทุกครั้ง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (documentary research) เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยรวบรวมเอกสารที่เป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่
 - หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบคำบรรยาย และเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น
 - หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม บรรณานุกรม เป็นต้น
 - งานวิจัย งานวิทยานิพนธ์ คุุชฎินิพนธ์ เป็นต้น
 - เอกสารทางราชการที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือการปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยสนาม (Field Research) ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured Interview) โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย โดยจะสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

งานวิจัยนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้วิจัย มีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกตามประเด็นต่างๆ
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม และนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่าง ของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกแต่ประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กร แนวทาง รูปแบบ บทบาทผู้นำการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และวิธีการของภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1 ศึกษาบทบาทผู้นำ การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ของภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

จากการวิจัยผู้วิจัยขอแยกออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 บทบาทผู้นำและภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์กร จากการวิจัยพบว่า

บทบาทผู้นำมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งต้องประกอบไปด้วยปัจจัยหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความสามารถ ศักยภาพในตัวผู้นำ การติดต่อสื่อสาร ยังรวมถึงการบริหารงาน การมองเห็นโอกาสการพัฒนา ผู้ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ส่วนจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ

ผู้นำที่มีความสามารถจะเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งต้องเป็นผู้นำที่มีความพร้อม ความเข้าใจ ความรู้ และความสามารถในการพัฒนาตนเองและคนในองค์กร อีกทั้ง การพัฒนาองค์กรยังต้องใช้ความร่วมมือของคนในองค์กร ในการผลักดันสนับสนุนส่งเสริม การเปลี่ยนแปลงรวมถึงการพัฒนา และสิ่งที่ผู้นำต้องคำนึงถึงคือการทำให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้เต็มกำลังความสามารถสิ่งนี้ถือว่ามี ความสำคัญต่อผู้นำเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการสร้างแรงจูงใจต่อการทำงาน การสร้างความกลมเกลียว การยอมรับความแตกต่าง การจัดการปัญหา การหาทางออกที่ดี มีความน่าเชื่อถือ มีความรับผิดชอบ มีการ

ตัดสินใจที่เหมาะสม มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารกันระหว่างหน่วยงานว่า องค์กรต้องการอะไร บุคลากรต้องการอะไร ผู้นำที่สามารถถ่ายทอดและสื่อสารระหว่างกันได้ดี มีความเข้าใจที่ตรงกันย่อมส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร

ซึ่งจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สังเกตได้ว่า การจะเป็นผู้นำ จุดเด่นที่ผู้นำต้องมีคือ ภาวะผู้นำ ที่สามารถชักจูง โน้มน้าวจิตใจบุคลากรที่มีส่วนสำคัญในองค์กรได้ อีกทั้งยังแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ ความรู้ความสามารถ สามารถจัดการกับสิ่งต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อองค์กร และสามารถนำองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 2 การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร จากการวิจัยพบว่า การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เป็นการช่วยส่งเสริมบุคลากรทำให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสะท้อนกระบวนการความคิด การตัดสินใจ เป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างหนึ่ง บุคลากรมีการยอมรับและนำมายึดปฏิบัติ ถือได้ว่าเป็นตัวกำหนดทิศทาง เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กรมากกว่าระเบียบ มีจุดเด่น และส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร ทั้งความพร้อมเพรียง ความสามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งวัฒนธรรมแต่ละองค์กรยังมีความเฉพาะตัว ที่สะท้อนถึงความแตกต่างของแต่ละองค์กรและยังมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพขององค์กรได้อีกทางด้วย

ผู้นำมีบทบาทที่สำคัญต่อการกำหนดทิศทางและการบริหารองค์กร ซึ่งหากผู้นำที่มีภาวะผู้นำย่อมมีส่วนสำคัญและมีอิทธิพลในการขับเคลื่อน กำกับ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจวัฒนธรรม รวมถึงการยอมรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และสามารถพัฒนาความสามารถของตนเอง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

2 ศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

จากการวิจัยพบว่า การพัฒนาองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาโดยจะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นนำเชื่อถือของบุคลากร ความเท่าเทียมกันของอำนาจ ความเชื่อมั่น การสนับสนุน การมีส่วนร่วม ที่จะส่งผลให้ประสบความสำเร็จ และยังเห็นคุณค่าและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร และยังสามารถเข้าถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการพัฒนาองค์กรได้ ซึ่งมีปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เช่น สถานที่ตั้ง ความหลากหลายของการบริการ ขนาดพื้นที่ที่มีอยู่อย่างจำกัด อากาศที่ปัจจุบันแวดล้อมด้วยมลพิษ ฝุ่นพิษ เนื่องจากที่ตั้งอยู่ย่านใจกลางเมือง บรรยากาศการทำงาน
2. ด้านฝ่ายบริหาร เป็นปัญหาที่สำคัญ การขาดการรับฟังและร่วมปรึกษา การหาวิธีการแก้ไข ปัญหา ขาดการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และแผนการพัฒนาที่ชัดเจน การขาดผู้เชี่ยวชาญมาเป็นที่ปรึกษา เพื่อพัฒนาองค์กรให้ตรงกับเป้าหมายขององค์กร
3. ด้านโครงสร้าง ที่ไม่เอื้ออำนวย เพราะไม่มีการแบ่งงานออกตามความชำนาญเฉพาะอย่างที่ชัดเจน

4. ด้านบุคลากร องค์กรไม่สามารถกำกับควบคุมดูแลหรือบริหารจัดการได้ดี บุคลากรขาดความกระตือรือร้นไม่อุทิศตนให้กับงาน จนนำไปสู่การขาดความรับผิดชอบ
5. ด้านการปฏิบัติงาน เกิดจากความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ขาดการประสานงาน การไม่ยอมรับพฤติกรรมและผลงานซึ่งกันและกัน การทำงานที่ไม่เป็นระบบ ขาดการกำกับดูแล
6. ด้านการสื่อสาร ซึ่งเกิดจากการสื่อสาร การทำความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ขาดการสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการสร้างทีม มีความคิดที่แตกต่างกัน รวมถึงการขาดข้อมูลเพื่อสนับสนุน

3 ศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

จากการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกยุคปัจจุบันส่งผลต่อความอยู่รอดหรือความก้าวหน้าขององค์กรที่ต้องอาศัยการทำงานแบบบูรณาการในปัจจุบันต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น โดยที่มีผู้นำที่มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นผ่านการโน้มน้าวหรือจูงใจบุคลากรให้เห็นทิศทางที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน ที่ถือว่าผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ ซึ่งการมีผู้นำองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องอาศัยทั้ง ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานทางการจัดการ เพื่อที่จะสามารถต่อยอด เพื่อพัฒนาตนเอง บุคลากรและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ กล่าวสรุปได้ดังนี้

1. การสร้างความเชื่อใจ ไว้วางใจ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น การทำงานร่วมกัน การสนับสนุนกัน
2. การสร้างความรู้สึกร่วมขององค์กร เพื่อให้ทุกคนพร้อมใจกันรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด
3. การเคารพการตัดสินใจ การตัดสินใจที่ชาญฉลาดและรวดเร็ว เหมาะสม ประกอบกับข้อมูล การพิจารณาความเป็นไปได้ ที่มีส่วนการสนทนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ
4. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความกล้าหาญ เพื่อที่จะสามารถจัดการปัญหาหรือการสอบสวนต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ไม่กลัวความผิดพลาดเพราะภาระหน้าที่ กล้าที่จะขอโทษต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
5. การเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาเป็นแนวทางต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรต่อไปในอนาคต
6. การส่งบุคลากรศึกษาต่อในหลักสูตรพิเศษ หรืออื่นๆ ตามความสามารถ การเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาตนเองและบุคลากรในองค์กร
7. การรับฟังความเห็น และข้อเสนอแนะจากบุคลากรในองค์กร

อภิปรายผลการวิจัย

1. ศึกษาบทบาทผู้นำ การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ของภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

จากการวิจัยผู้วิจัยขอแยกออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 บทบาทผู้นำและภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์กร จากการวิจัยพบว่า

บทบาทผู้นำมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนและนำภาคองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งต้องประกอบไปด้วย ปัจจัยหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความสามารถ ศักยภาพในตัวผู้นำ การติดต่อสื่อสาร ยังรวมถึงการบริหารงาน การมองเห็นโอกาสการพัฒนา ผู้ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ส่วนจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ

ผู้นำที่มีความสามารถจะเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งต้องเป็นผู้นำที่มีความพร้อม ความเข้าใจ ความรู้ และความสามารถในการพัฒนาตนเองและคนในองค์กร อีกทั้ง การพัฒนาองค์กรยังต้องใช้ความร่วมมือของคนในองค์กร ในการผลักดันสนับสนุนส่งเสริม การเปลี่ยนแปลงรวมถึงการพัฒนา และสิ่งที่ผู้นำต้องคำนึงถึงคือการทำให้อุปกรณ์ในองค์กรทำงานได้เต็มกำลังความสามารถสิ่งนี้ถือว่ามี ความสำคัญต่อผู้นำเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการสร้างแรงจูงใจต่อการทำงาน การสร้างความกลมเกลียว การยอมรับความแตกต่าง การจัดการปัญหา การหาทางออกที่ดี มีความน่าเชื่อถือ มีความรับผิดชอบ มีการตัดสินใจที่เหมาะสม มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารกันระหว่างหน่วยงานว่า องค์กรต้องการอะไร บุคลากรต้องการอะไร ผู้นำที่สามารถถ่ายทอดและสื่อสารระหว่างกันได้ดี มีความเข้าใจที่ตรงกันย่อมส่งผลดี ต่อการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร

ซึ่งจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สังเกตได้ว่า การจะเป็นผู้นำ จุดเด่นที่ผู้นำต้องมีคือ ภาวะผู้นำ ที่สามารถชักจูง โน้มน้าวจิตใจบุคลากรที่มีส่วนสำคัญในองค์กรได้ อีกทั้งยังแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ สามารถจัดการกับสิ่งต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อองค์กร และสามารถนำองค์กรบรรลุ วัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ รัตติกรณิ จงวิศาล (2559, อ้างอิงใน วันชัย ปานจันทร์, 2563, หน้า 125-126) เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้นำจะต้องพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

- 1) ความสามารถในการจัดการตนเอง เป็นการพัฒนาทางอารมณ์ ความคิด ทักษะคิดและ กิจกรรม ทำให้ผู้นำสามารถที่จะพัฒนาในด้านบวกและความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจ
- 2) ความสามารถทางสังคม ผู้นำสามารถพัฒนาทักษะระหว่างบุคคลและทักษะทางสังคมได้ ซึ่งต้องสร้างเครือข่ายและมีการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ความสามารถในการสนับสนุนและส่งเสริมการทำงาน เป็นการสนับสนุนและ ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ประสานงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ส่วนที่ 2 การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร จากการวิจัยพบว่า การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เป็นการช่วยส่งเสริมบุคลากรทำให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสะท้อน กระบวนการความคิด การตัดสินใจ เป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างหนึ่ง บุคลากรมีการยอมรับและนำมายึดปฏิบัติ ถือได้ว่าเป็นตัวกำหนดทิศทาง เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กรมากกว่าระเบียบ มีจุดเด่น และส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร ทั้งความพร้อมเพียง ความสามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่ง วัฒนธรรมแต่ละองค์กรยังมีความเฉพาะตัว ที่สะท้อนถึงความแตกต่างของแต่ละองค์กรและยังมีความสัมพันธ์ ต่อประสิทธิภาพขององค์กรได้อีกทางด้วย

สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551, อ้างอิงใน วันชัย ปานจันทร์ 2555, หน้า 11) เรื่อง องค์ประกอบของวัฒนธรรมในองค์กรที่สำคัญ ได้แก่

- 1) สภาพแวดล้อม
- 2) ค่านิยม
- 3) สัญลักษณ์หรือการถ่ายทอด
- 4) เรื่องราวที่อยู่บนรากฐานความเป็นจริง
- 5) วีรบุรุษ เพื่อรักษาค่านิยมและเป็นแบบแนวทางการปฏิบัติที่ดี
- 6) คำขวัญ หรือประโยคเพื่อถ่ายทอดความหมายพิเศษ
- 7) งานพิธีหรือธรรมเนียมปฏิบัติ
- 8) เครือข่ายทางวัฒนธรรม

ผู้นำมีบทบาทที่สำคัญต่อการกำหนดทิศทางและการบริหารองค์กร ซึ่งหากผู้นำที่มีภาวะผู้นำย่อมมีส่วนสำคัญและมีอิทธิพลในการขับเคลื่อน กำกับ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจวัฒนธรรม รวมถึงการยอมรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และสามารถพัฒนาความสามารถของตนเอง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

2 ศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

จากการวิจัยพบว่า การพัฒนาองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาโดยจะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความน่าเชื่อถือของบุคคลากร ความเท่าเทียมกันของอำนาจ ความเชื่อมั่น การสนับสนุน การมีส่วนร่วม ที่จะส่งผลให้ประสบความสำเร็จ และยังเห็นคุณค่าและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร และยังสามารถเข้าถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการพัฒนาองค์กรได้ ซึ่งมีปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เช่น สถานที่ตั้ง ความหลากหลายของการบริการ ขนาดพื้นที่ที่มีอยู่อย่างจำกัด อากาศที่ปัจจุบันแวดล้อมด้วยมลพิษ ฝุ่นพิษ เนื่องจากที่ตั้งอยู่ย่านใจกลางเมือง บรรยากาศการทำงาน
2. ด้านฝ่ายบริหาร เป็นปัญหาที่สำคัญ การขาดการรับฟังและร่วมปรึกษา การหาวิธีการแก้ไข ปัญหา ขาดการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และแผนการพัฒนาที่ชัดเจน การขาดผู้เชี่ยวชาญมาเป็นที่ปรึกษา เพื่อพัฒนาองค์กรให้ตรงกับเป้าหมายขององค์กร
3. ด้านโครงสร้าง ที่ไม่เอื้ออำนวย เพราะไม่มีการแบ่งงานออกตามความชำนาญเฉพาะอย่างที่ชัดเจน
4. ด้านบุคคลากร องค์กรไม่สามารถกำกับควบคุมดูแลหรือบริหารจัดการได้ดี บุคคลากรขาดความกระตือรือร้นไม่อุทิศตนให้กับงาน จนนำไปสู่การขาดความรับผิดชอบ

5. ด้านการปฏิบัติงาน เกิดจากความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ขาดการประสานงาน การไม่ยอมรับพฤติกรรมและผลงานซึ่งกันและกัน การทำงานที่ไม่เป็นระบบ ขาดการกำกับดูแล

6. ด้านการสื่อสาร ซึ่งเกิดจากการสื่อสาร การทำความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ขาดการสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการสร้างทีม มีความคิดที่แตกต่างกัน รวมถึงการขาดข้อมูลเพื่อสนับสนุน

สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ วันชัย ปานจันทร์ (2555, หน้า 75) ได้อธิบายว่า การพัฒนาองค์กรจะสอดคล้องกับเทคนิคที่จะนำไปปรับใช้ในการพัฒนาองค์กรซึ่งมี 3 ระดับ ได้แก่

- 1) วิธีการพัฒนาองค์กรระดับองค์กร มีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาศักยภาพขององค์กรผ่านการดำเนินกิจกรรมที่ทำร่วมกันในวงกว้าง
- 2) วิธีการพัฒนาองค์กรระดับกลุ่ม เป็นวิธีการที่จะพัฒนาประสิทธิภาพของกลุ่มงานภายในองค์กร
- 3) วิธีการพัฒนาองค์กรระดับบุคคล ซึ่งเกิดจากความเชื่อที่นักพฤติกรรมศาสตร์เชื่อว่านอกจากปัจจัยกายภาพที่เหมาะสมแล้ว องค์กรที่มีประสิทธิภาพจะเกิดสมาชิกที่มีคุณภาพชีวิตการทำงาน หรือ QWL (Quality of Work Life) ที่ดี และมีความพึงพอใจในการทำงาน

และสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ วันชัย ปานจันทร์ (2555, หน้า 101) เรื่อง คุณธรรมสำหรับนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร ได้สรุปไว้ว่า คุณธรรมจริยธรรมของบุคคลประกอบไปด้วยสิ่งสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- 1) องค์กรประกอบด้านความรู้ คือความเข้าใจในเหตุผลของความถูกต้องซึ่งสามารถตัดสินใจแยกความถูกผิดได้ด้วยความคิด
- 2) องค์กรประกอบด้านอารมณ์ ความรู้สึก คือความพึงพอใจ ศรัทธา เลื่อมใส เกิดความนิยมยินดีที่จะรับคุณธรรมนั้นมาเป็นแนวปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร
- 3) องค์กรประกอบด้านพฤติกรรมการแสดงออก คือ พฤติกรรมที่บุคคลตัดสินใจที่จะกระทำถูกหรือผิดในสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ กัน และ

3 ศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

จากการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกยุคปัจจุบันส่งผลต่อความอยู่รอดหรือความก้าวหน้าขององค์กรที่ต้องอาศัยการทำงานแบบบูรณาการในปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น โดยที่มีผู้นำที่มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นผ่านการโน้มน้าวหรือจูงใจบุคลากรให้เห็นทิศทางที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน ที่ถือว่าผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ ซึ่งการมีผู้นำองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องอาศัยทั้ง ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานทางการจัดการ เพื่อที่จะสามารถต่อยอด เพื่อพัฒนาตนเอง บุคลากรและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ กล่าวสรุปได้ดังนี้

1. การสร้างความเชื่อใจ ไว้วางใจ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น การทำงานร่วมกัน การสนับสนุนกัน

2. การสร้างความรู้สึกร่วมขององค์กร เพื่อให้ทุกคนพร้อมใจกันรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

3. การเคารพการตัดสินใจ การตัดสินใจที่ชาญฉลาดและรวดเร็ว เหมาะสม ประกอบกับข้อมูล การพิจารณาความเป็นไปได้ ที่มีส่วนการสนทนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

4. ส่งเสริมให้บุคคลากรมีความกล้าหาญ เพื่อที่จะสามารถจัดการปัญหาหรือการสอบสวนต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ไม่กลัวความผิดพลาดเพราะภาระหน้าที่ กล้าที่จะขอโทษต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น

5. การเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาเป็นแนวทางต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรต่อไปในอนาคต

6. การส่งบุคลากรการศึกษาต่อในหลักสูตรพิเศษ หรืออื่นๆ ตามความสามารถ การเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาตนเองและบุคลากรในองค์กร

7. การรับฟังความเห็น และข้อเสนอแนะจากบุคลากรในองค์กร

สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ Dessler (2000, อ้างอิงใน วันชัย ปานจันทร์ 2555, หน้า 45) เรื่อง กระบวนการพัฒนาองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย

1) การวินิจฉัยองค์กร เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหา และมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร และดำเนินการแต่งตั้งผู้ที่มีอำนาจ และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์กร

2) การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนการพัฒนาองค์กร มีการบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร และสร้างผลงานที่สำเร็จเป็นรูปธรรม

3) การดำเนินงานพัฒนาองค์กร เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร โดยผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์กร จะนำแผนการพัฒนาไปปฏิบัติโดยการวางแผน ปฏิบัติงาน จัดทำตารางกิจกรรมกำหนดตารางเวลา ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่ไม่คาดคิด ผู้ทำการพัฒนาองค์กรจะต้องเปิดใจ ตื่นตัว และเตรียมพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลา

4) การประเมินผลการพัฒนาองค์กร เพื่อช่วยในการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการพัฒนาองค์กร ตลอดจนผู้ดำเนินการจะต้องแก้ไขและปรับปรุงอย่างไร เพื่อพัฒนาองค์กร โดยทีมงานจะได้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงตนเองให้สามารถทำงานพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ กระบวนการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร กระบวนการพัฒนาองค์กรด้วยกัน 3 ขั้นตอน คือ การละลายพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การหล่อหลอมพฤติกรรม เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด กรณีศึกษาของบริษัท อีเอส เคาน์เซล จำกัด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ มีดังนี้

1.1 ควรให้ความสำคัญของการพัฒนาด้านต่างๆ ภายในองค์กร หากองค์กรละเลยไม่สนับสนุน หรือส่งเสริม การตื่นตัวการเรียนรู้ก็ทำได้ยาก องค์กรก็พัฒนาได้ยากเช่นกัน

1.2 องค์กรควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความสามารถได้แสดงออก ได้แสดงความคิดเห็น ได้เรียนรู้ และส่งเสริมสนับสนุนอย่างเต็มที่ องค์กรก็จะมีผู้ที่ร่วมกันพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการเจริญเติบโตขององค์กรต่อไป

1.3 จัดให้มีการฝึกอบรมและให้ความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพพนักงานอย่างสม่ำเสมอ การจัดอบรม ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถภายในองค์กร การฟังความเห็นของบุคลากร เพื่อนำมาปรับปรุงและแก้ไข เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการสัมภาษณ์บุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

2.2 ควรมีการทำวิจัยเชิงปริมาณเพื่อเข้ามาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและชัดเจนมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

จักรภพ ศรีมณี. (2565). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 7302 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

ณัฐณกรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์. (2565). *ภาวะผู้นำทางการบริหารการพัฒนา (พิมพ์ครั้งที่ 1)*. สมุทรสาคร:

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ธรรมภรณ์ ณะเอม. (2556). *ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กร กรณีศึกษา: ชุมชนตามระบบมาตรฐานงานชุมชน*

ของสภาองค์กรชุมชนตำบลบ้านหม้อ อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ธัญญามาส โลจนานนท์. (2557). *ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของ*

พนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท ซิลลิค ฟาร์ม จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วงพัทตร์ ภูพันธ์ศรี. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาของค์การ และนวัตกรรมในองค์การ*.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

วันชัย ปานจันทร์. (2555). *หลักการพัฒนาองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 1)*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง

, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วันชัย ปานจันทร์. (2563). *ภาวะผู้นำในองค์การ ฉบับปรับปรุงใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 1)*. กรุงเทพมหานคร:

มหาวิทยาลัยรามคำแหง, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วันชัย ปานจันทร์. (2564). *วัฒนธรรมองค์การและการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*.

มหาวิทยาลัยรามคำแหง, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2564). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2564). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ศิริลักษณ์ ตันตยกุล. (2564). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- เอมอร จันทบูลย์. (2560). ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษา ไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.